



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Kandolin Mirva

# **Johdatko sä ihmistä vai monimutkaista tietojärjestelmää?**

Tiedon johtamisen tilannekuva

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Johtamisen pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

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

<b>Tekijä:</b>	Kandolin Mirva		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Johdatko sä ihmistä vai monimutkaista tietojärjestelmää? Tiedon johtamisen tilannekuva		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	126

---

**TIIVISTELMÄ:**

Digitalisaation nopea kehittyminen on monella alalla muuttanut työn tekemisen tapoja hyvinkin radikaalisti. Kehityksen seurauksena osaamiseen ja tietoon kohdistuvat vaatimukset ovat muuttuneet ja lisääntyneet. Teknologian kehittyminen on haastanut organisaatioiden tiedonhallintaa, kun taas tiedon merkitys organisaation aineettomana pääomana on kasvanut. Tämän tutkimuksen tavoitteena olikin muodostaa tiedon johtamisen tilannekuva tutkimuskohteena olevan organisaation esimiesten näkökulmasta sekä kartoittaa esimiesten tunnistamia tiedon johtamisen haasteita ja tukitarpeita. Tutkimus olikin kartoittava tapaustutkimus ja tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla seitsemän Hämeen liiton esimiestä. Tutkimuksen pääkäsitteinä oli tieto, johtajuus ja strategia. Tiedon johtamisen katsottiin koostuvan seuraavista osa-alueista: IT-kapasiteetti, organisaatiokulttuuri ja tietoprosessit. Lisäksi strategian katsottiin kuuluvan oleellisesti tiedon johtamiseen. Tämän tutkimuksen johtajuusnäkemys perustui transformationaaliseen johtajuuteen.

Vaikka tieto on organisaation toiminnalle keskeistä, tiedon johtaminen käsitteenä oli kuitenkin haasteellinen. Tiedon johtamisessa korostui tietojärjestelmät ja prosessit ja niissä oleva tieto. Tiedosta ja tiedon johtamisesta puhuttaessa korostuikin management -lottuvuus ja mekanistinen näkemys. Pääpaino oli näkyvässä tiedossa, joka on siirrettävää. Vaikka pääpaino oli prosesseissa ja näkyvässä tiedossa, asiantuntijoiden johtaminen ja näillä oleva tieto tunnistettiin myös oleelliseksi osaksi organisaation tiedon johtamista. Koska tutkimuskohteena oli asiantuntijaorganisaatio, alaiset nähtiin keskeisiksi tiedon hallitsijoiksi. Tiedon johtamisen osa-alueista kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettu kuva osoittautuikin liian mekanistiseksi, eikä se huomionnut riittävästi organisaation jäseniä, joiden rooli organisaation tiedonhallinnassa nähtiin kuitenkin erittäin keskeiseksi.

Erityisesti digitalisaation nopean kehityksen nähtiin tuovan paljon mahdollisuuksia, mutta myös haastavan pienen organisaation tiedon johtamista. Digitalisaation myötä tieto pirstaloituu ja tiedon määrä ja erilaiset tietojärjestelmät lisääntyvät. Tulevaisuudessa organisaation tuleekin kyetä pysymään digitalisaation kehityksessä mukana, säilyttämään avoimuus ja hyödyntämään muualta saatavaa tietoa. Tämä puolestaan edellyttää organisaatiolta kykyä fokusoida ja tehdä oikeita valintoja. Koska tiedon johtaminen ei onnistu ilman alaisia, alaisten osaamisen ja hyvinvoinnin katsottiin olevan asioita, joihin esimiestyössä tulee kiinnittää huomiota. Johtajuus ja esimiesten rooli on keskeinen osa strategista tiedon johtamista. Esimiesten tunnistamat tukitarpeet olivat hyvin yleisiä ja ne on liitettävissä yleisesti esimiesroolin synnyttämiin tukitarpeisiin. Näin ollen tiedon johtaminen ei olekaan mikään erillinen saareke tai toimenpide vaan luonnollinen osa esimiestyötä.

---

**AVAINSANAT:** Tieto, osaaminen, tiedon johtaminen, strategia, organisaatiokulttuuri, tietoprosessi, transformationaalinen johtaminen

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen pääkäsitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
<b>2</b>	<b>TIEDON JOHTAMISEN KOKONAISUUS</b>	<b>11</b>
2.1	Tieto organisaation aineettomana pääomana	11
2.1.1	Mitä tieto on?	11
2.1.2	Organisaation aineeton pääoma	15
2.1.3	Tiedon luominen ja oppiminen organisaatiossa	17
2.2	Johtajuus osana organisaation tiedonhallintaa	23
2.2.1	Transformationalinen johtajuus	25
2.2.2	Tiedon johtamisen osa-alueet	29
2.3	Tiedon johtamisen strategisuus	35
2.3.1	Organisaation IT-kapasiteetti tiedon johtamisen tukena	38
2.3.2	Tiedon johtamista tukevan organisaatiokulttuurin luominen	43
2.3.3	Organisaation tietoprosessin tukeminen	47
2.4	Yhteenveto tiedon johtamisen kokonaisuudesta	59
<b>3</b>	<b>METODOLOGISET VALINNAT</b>	<b>64</b>
3.1	Laadullinen tutkimusote	64
3.2	Hämeen liitto tutkimuskohteena	65
3.3	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	66
3.4	Aineiston analysointi	68
<b>4</b>	<b>TIETO JA SEN JOHTAMINEN HÄMEEN LIITTOSSA</b>	<b>71</b>
4.1	Strategia punaisena lankana	73

4.1.1 Mukana digitalisaation murroksessa	77
4.1.2 Organisaatiokulttuuri avainasemassa	79
4.1.3 Tiedon pirstaloituminen tietoprosessin haasteena	82
4.1.4 Onnistuneen tiedon johtamisen taustatekijöitä	86
4.2 Tutkimustulosten yhteenveto	97
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>107</b>
5.1 Boheemi tieto tiedon johtamisen haasteena	107
5.2 Tiedon johtamisen problematiikka	109
5.3 Strategisuudesta suuntaa tiedon johtamiseen	110
5.4 IT-kapasiteetti ja tietoprosessit huomion keskipisteenä	111
5.5 Esimiehet strategisina tiedon johtajina	113
5.6 Jatkotutkimustarpeet	115
5.7 Arvio tutkimuksen luotettavuudesta	116
Lähteet	118
Liitteet	125
Liite 1. Haastatellut ja haastatteluajankohdat	125
Liite 2. Haastattelukysymykset	126

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen pääkäsitteet.	9
Kuvio 2.	Datasta osaamiseksi (Hautala, 2006, s. 37).	12
Kuvio 3.	Tiedon jakautuminen.	14
Kuvio 4.	Organisaation aineeton pääoma (Ollila, 2006, s. 50; Wang & Tarn, 2018, s. 1382–1383).	15
Kuvio 5.	Tiedon luominen (Nonaka & Konno, 1998, s. 43).	18
Kuvio 6.	Tiedon johtamisen infrastruktuurin elementit ja niiden väliset suhteet (Intezari ja muut, 2017, s. 494).	31
Kuvio 7.	Tiedon johtamisen järjestelmä (soveltaen Shrafat, 2018, s. 238).	32
Kuvio 8.	Tiedon johtamisen dimensiot (soveltaen Farooq, 2019, s. 148).	32
Kuvio 9.	Tiedon johtamisen osa-alueet.	33
Kuvio 10.	Strategisen tiedon johtamisen kokonaisuus.	63
Kuvio 11.	Strategian ja tiedon johtamisen yhteys.	75
Kuvio 12.	Tiedon johtamisen suunnitelmallisuuden edut ja haitat.	76
Kuvio 13.	Organisaation tietoprosessin muodostuminen.	85
Kuvio 14.	Tiedonhallinnan mahdollistamiseen vaikuttavat osa-alueet.	96
Kuvio 15.	Tiedonhallinnan onnistumiseen vaikuttavat asiat – Tiedonhallinnan elementit.	98
Kuvio 16.	Osa-alueet, jotka tukevat esimiehen roolia tiedon johtajana.	100
Kuvio 17.	Tutkimukseen perustuvat organisaation kriittiset osa-alueet.	105
Kuvio 18.	Strategisen tiedon johtamisen osa-alueet.	114

## Taulukot

Taulukko 1.	Suomalaisissa yliopistoissa julkaistut tiedon johtamiseen liittyvät väitöskirjat.	30
Taulukko 2.	Tiedon ja tiedon johtamisen jaottelu.	73
Taulukko 3.	Digitalisaation tiedon johtamiselle luomat mahdollisuudet ja haasteet.	79
Taulukko 4.	Tiedon johtamista tukevan organisaatiokulttuurin ominaisuuksia.	82
Taulukko 5.	Luottamuksen tasot.	89
Taulukko 6.	Esimiesten tunnistamat keinot alaisen motivoimiseksi.	90
Taulukko 7.	Vuorovaikutukseen vaikuttavat asiat.	93
Taulukko 8.	Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tiedonhallinnan mahdollistavat asiat.	97
Taulukko 9.	Tiedon hallinnan elementit ja tiedon hallintaan vaikuttavat asiat.	103
Taulukko 10.	Esimiesten tunnistamia haasteita tiedon johtamisessa.	104
Taulukko 11.	Strategisen tiedon johtamisen osa-alueiden erittely.	106

## 1 Johdanto

Digitalisaation nopea kehittyminen on monella alalla muuttanut työn tekemisen tapoja hyvinkin radikaalisti. Jotkut työt ovat muuttaneet muotoaan, kun taas toiset työt ovat "hävinneet" automatisoinnin ja robotiikan kehittymisen vuoksi. Kehityksen seurauksena osaamiseen ja tietoon kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet ja muuttuneet. Teknologian nopea kehittyminen on tehnyt tiedonhallinnasta haastavampaa, kun taas toisaalta tiedon merkitys aineettomana pääomana on kasvanut. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, missä osaaminen ja tieto muodostavat toiminnan ytimen, tulisi yhä tietoisemmin pyrkiä johtamaan tietoa. Nykyajan tietotalous ja turbulenti toimintaympäristö ovat synnyttäneet organisaatioissa halun johtaa tietoa niiden avainresurssina (Bolisani & Bratianu, 2017, s. 234).

Viitala, Kultalahti ja Kantola (2016) tarkastelivat tutkimus ja kehityshankkeessa henkilöjohtamisen tilaa, tarpeita ja tulosvaikutuksia pk-yrityksissä. Tutkimus käsitti tutkimus- ja kehitysprojektit 11 yrityksessä sekä kysely- ja haastattelututkimuksen sadan eri alan yrityksessä. Osaamisen kehittämisen osalta tutkimus paljasti, että kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä tunnistettiin merkittäviä teknologian kehittymisen aiheuttamia osaamisen kehittämisen haasteita. (Viitala ja muut, 2016, s. 144.)

Tiedon johtamiseen (knowledge management) ja osaamisen johtamiseen onkin yhä lisääntyvässä määrin kiinnitetty huomiota. Paikoin tiedon johtamista ja osaamisen johtamista ei aina kyetä täysin erottamaan toisistaan. Tässä tutkimuksessa on pitäyditty tiedon johtamisessa, koska osaaminen kuitenkin aina perustuu tietoon. Tiedon johtaminen tutkimusaiheena onkin oleellinen. Tiedon johtaminen on nimittäin Dayanin, Heisigin ja Matosin (2017, s. 311) mukaan edelleen 25 suosittua työkalua joukossa huonoilla tyytyväisyyspisteillä, vaikka tiedon johtamisella on todettu olevan keskeinen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Myös Akderen (2009, s. 350) mukaan organisaation menestymisen ja suorituskyvyn kannalta tiedon johtaminen on avainasemassa. Tiedon johtamiseen tulisikin kiinnittää organisaatioissa enemmän

huomiota, koska teknologian ja tiedon kehittyminen on tehnyt tiedon johtamisen roolista aikaisempaa monimutkaisempaa (Akdere, 2009, s. 350).

Selviytyäkseen kompleksisessa ja kilpailullisessa toimintaympäristössä, organisaatioiden on johdettava tietoresurssensa (Dayan ja muut, 2017, s. 309). Tiedon määrän lisääntyminen on johtanut tarpeeseen johtaa tietoa suunnitelmallisesti, jotta organisaatio ei vain ajelehti tiedon valtameressä. Sen lisäksi, että organisaation strategian tulisi ohjata tiedon johtamista, tulee tiedon johtamisen lisäksi olla strategista. Ajelehtimisen estämiseksi tiedon johtamisen tavoitteina on korostunut oikean tiedon toimittaminen oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan (Farooq, 2019, s. 143).

Tieto aineettomana pääomana on oleellinen osa suorituskyvyn parantamisen johtamista (Akdere, 2009, s. 350), jonka vuoksi organisaatioissa kannustetaan työntekijöitä kehittämään itseään ja päivittämään tietojaan ja taitojaan. Jos työntekijöiden oletetaan jatkuvasti kehittävän itseään niin työ- kuin vapaa-ajalla, tulee organisaatioissa vastaavasti pyrkiä saamaan tuo työntekijöiden osaaminen organisaation käyttöön. Organisaatioissa tulee vähintäänkin kiinnittää huomiota tiedon ja osaamisen johtamiseen. (Poell, Lundgren, Bang, Justice, Marsick, Sung & Yorks, 2018, s. 315.)

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksella tulee Hirsjärven Remesin ja Sajavaaran (1997, s. 137) mukaan olla aina tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkijan valintoja. Yleisesti tutkimuksen tarkoitukset voidaan jakaa seuraavaan neljään luokkaan: kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Yhdellä tutkimuksella voi olla useampi kuin yksi tarkoitus tai tutkimuksen tarkoitus saattaa myös muuttua tutkimuksen aikana. Näin ollen nämä eri tarkoitukset eivät ole toisiaan poissulkevia. (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 137.)

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Hämeen liiton tiedon johtamisen nykytilasta esimiesten näkökulmasta, tämä tutkimus on kartoittava tapaustutkimus.

Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esimiesten tunnistamia tiedon johtamisen haasteita ja tukitarpeita.

Jotta tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästään, tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on Hämeen liiton tiedon johtamisen tilannekuva?
- Mitä haasteita esimiehet ovat tunnistaneet Hämeen liiton tiedon johtamisessa?
- Minkälaisia tukitarpeita esimiehillä on, kun puhutaan tiedon johtamisesta?

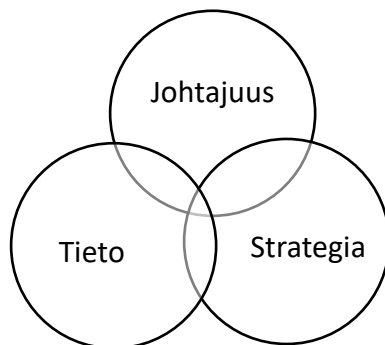
Tiedon johtaminen onkin lisääntyvässä määrin keskeinen osa johtajuutta (Bolisani & Bratianu, 2017, s. 234). Koska kirjallisuudessa vallitsee Choun ja Ramserin (2019, s. 136) mukaan yhteisymmärrys johtajan keskeisestä roolista organisaation tiedon johtamisessa, tässä tutkimuksessa tiedon johtamista tutkitaan ja selvitetään esimiesten näkökulmasta käsin. Esimiesten näkökulma tiedon johtamisessa onkin keskeinen, koska kun johtaja kiinnittää huomiota tiedon johtamiseksi tarvittavan IT-järjestelmän suunnitteluun, johtamiseen ja päivittämiseen, tukee se organisaation tiedon johtamista. Johtajan hyvä inhimillinen- ja sosiaalinen pääoma vaikuttaa puolestaan siihen, kuinka johtaja selviytyy sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Koska asioiden johtamisen lisäksi, johtajan tulee onnistua fasilitoimaan ja tukemaan työntekijöiden taitojen kehittämistä ja oppimista, vaikuttaa johtajan inhimillinen- ja sosiaalinen pääoma organisaation tiedon johtamiseen. (Chou & Ramser, 2019, s. 136–137.)

## **1.2 Tutkimuksen pääkäsitteet**

Inhimillisen pääoman johtaminen nousee merkittäväksi johtamishaasteeksi toimintaympäristön muuttuessa (Kallio, 2010, s. 42). Koska tieto on oleellinen osa organisaation pääomaa, tulee organisaatioissa ymmärtää mitä tieto oikeastaan on, jotta sen johtamisessa voidaan onnistua. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen yksi pääkäsitteistä on tieto.

Tiedon johtamisen kyvykkyys on Shrafatin (2018, s. 238) mukaan organisaation aineetonta pääomaa, johon johtajuus keskeisesti vaikuttaa (Chou & Ramser, 2019, s. 136). Koska tiedon johtamisesta on tullut keskeinen osa johtajuutta, johtajuus on toinen tämän tutkimuksen pääkäsitteistä.

Tietoa pidetään strategisena resurssina, jota tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi (Dayan ja muut, 2017, s. 308). Organisaation tiedon johtamisen kapasiteetilla on osoitettu olevan positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn, jonka vuoksi se vaati strategista johtamista (Intezari, Taskin & Pauleen, 2017, s. 494). Koska toisaalta tieto on strateginen resurssi ja vaati strategista johtamista ja toisaalta organisaation strategian tulisi ohjata tiedon johtamista, tämän tutkimuksen kolmas pääkäsite on strategia. Tämän tutkimuksen pääkäsitteet on kuvattu kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen pääkäsitteet.

Kuviosta 1 voikin nähdä, kuinka nämä pääkäsitteet ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Lisäksi johtajuuden keskeinen rooli organisaation tiedon ja strategian yhteen kytkemisessä on oleellinen.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Aluksi tässä tutkimuksessa käydään läpi tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa ja pääkäsitteitä. Näiden jälkeen tiedon johtamisesta muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkimuksen pääkäsitteiden pohjalta. Teoreettisen viitekehysten jälkeen käydään läpi tämän tutkimuksen metodologisia valintoja, missä yhteydessä myös esitellään lyhyesti tutkimuskohteena olevaa organisaatiota ja kuvataan tutkimusaineiston keruuta ja analysointia. Metodologisten valintojen jälkeen analysoidaan tutkimusaineistoa. Lopuksi käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja loppupohdintaa sekä jatkotutkimustarpeita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 2 Tiedon johtamisen kokonaisuus

Tietoa pidetään, kuten jo aiemmin todettiin, strategisena resurssina, jota tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi (Dayan ja muut, 2017, s. 308). Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen pääkäsitteitä: tietoa, johtajuutta ja strategiaa tarkemmin.

### 2.1 Tieto organisaation aineettomana pääomana

Digitalisoitumisen nopeus on johtanut siihen, että saatavillamme on suuret määrät tietoa. Nykyään tiedon helppo saatavuus onkin johtanut niin sanottuun tietotulvaan. Tiedon helppo saatavuus, on tehnyt siitä yhden organisaation keskeisistä pääomista ja organisaation menestyminen riippuu nykyään yhä enemmän Shrafatin (2018, s. 234) mukaan aineettomasta kuin aineellisesta pääomasta. Tiedon merkitystä organisaation suorituskyvylle emme pysty kiistämään ja se onkin Farooqin (2019, s. 140) mukaan tunnistettu organisaation kriittiseksi voimavaraksi. Mikäli tieto on organisaation kannalta kriittinen voimavara, herää tietenkin kysymys, mitä tuo tieto oikeastaan on?

#### 2.1.1 Mitä tieto on?

Mitä eroa on datalla, informaatiolla, tiedolla ja osaamisella? Vaikka helposti saattaa kuvitella, että kyseiset termit olisivat keskenään synonyymeja, ne eivät kuitenkaan Hautalan (2006, s. 36) mukaan ole. Datalla tarkoitetaan raakatietoa, mitä ei ole muokattu. Numerot, tekstit, kuvat sekä niiden yhdistelmät ovat dataa ja data on näin ollen objektiivisia tosiasioita. Data on luonteeltaan irrallista tietoa, eikä se sisällä merkityksiä tai suhteita. (Kleemola, 2005, s. 47; Hautala, 2006, s. 36; Paajanen, 2012, s. 38; Sandelin, 2017, s. 24.) Kaikki organisaatiot tarvitsevat dataa, koska data on informaation luonnin tärkein raaka-aine. (Hautala, 2006, s. 36; Paajanen, 2012, s. 38.) Näin ollen, kun datasta muokataan merkityksellisiä kokonaisuuksia, luodaan informaatiota (Kleemola, 2005, s. 47; Hautala, 2006, s. 36–37; Paajanen, 2012, s. 38; Sandelin, 2017, s. 24). Informaatio informoi jotain ja se sisältääkin viestin, lähettäjän ja vastaanottajan. Kun joku yksilö

vastaanottaa informaation, muuttuu se tiedoksi. Tieto puolestaan koostuu arvoista, kokemuksista, informaatiosta ja oivalluksista. Organisaatiotasolla tieto on muun muassa dokumenteissa, rutiineissa, prosesseissa, toimintatavoissa ja normeissa. (Hautala, 2006, s. 36–37; Paajanen, 2012, s. 38.) Nonakan (1994, s. 15) mukaan informaatio on viestien virtaa ja tieto muodostetaan juuri viestien virrasta.

Osaaminen (competence) taas on erilaisten taitojen ja tietojen yhdistelmä, joka mahdollistaa työntekijän suoriutumisen hänelle annetuista tehtävistä. Eli työntekijän osaaminen on erilaisten työn edellyttämien tietojen ja taitojen hallintaa sekä kykyä soveltaa niitä käytäntöön. Koska työntekijän osaaminen muodostaa organisaation osaamisen perustan, organisaatioissa tulee muuntaa tuo työntekijöiden osaaminen organisaation yhteiseksi rakenneosamiseksi. Työntekijän osaaminen perustuu hänen tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, joiden jakaminen organisaatiossa niin, että koko organisaatio niistä hyötyy, on oleellista ja vaatii osaamista oivaltavaa johtamiskulttuuria. (Ollila, 2006, s. 25.)

Kuviossa 2 on kuvattu pelkistetysti, kuinka data muuttuu tiedoksi ja lopulta osaamiseksi. Osaaminen, tieto ja informaatio ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Tiedon virtaamisesta organisaatiossa ei ole hyötyä, jos organisaatiossa ei ole riittävää osaamistasoa. Toisaalta ilman tiedon virtausta parhainkaan osaaminen ei voi toimia organisaatiossa kasvun reservinä. (Ollila, 2006, s. 55.)



**Kuvio 2.** Datasta osaamiseksi (Hautala, 2006, s. 37).

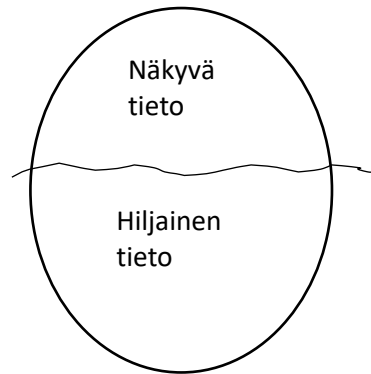
Prosessihan ei todellisuudessa ole noin suoraviivainen ja yksinkertainen. Tieto voidaan nimittäin jakaa näkyvään (explicit knowledge) ja hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 61; Nonaka & Konno, 1998, s. 42). Näkyvää tietoa saatetaan kutsua myös täsmälliseksi tai eksplisiittiseksi tiedoksi ja sitä voidaan ilmaista formaalin kielen avulla, sanoilla ja numeroilla. Näkyvän tiedon luonteesta johtuen sitä voidaan

jakaa muille systemaattisesti datana tai informaationa ja sitä voidaan taltioida ja jakaa kirjallisessa muodossa, videoina ja nauhoitteina. Näkyvä tieto on näin ollen helposti viestittävässä ja jaettavissa paperisessa ja sähköisessä muodossa tai muilla muodollisilla keinoilla. Lisäksi se on nopeasti omaksuttavissa, ilmaistavissa ja haltuun otettavissa. (Nonaka & Konno, 1998, s. 42.)

Henkilökohtaiset kokemukset muodostavat taas hiljaisen tiedon perustan. Hiljainen tieto on luonteeltaan henkilökohtaista ja kokemusperusteista, sitä on vaikea kommunikoida, ilmaista tai jakaa muille missään muodollisessa muodossa. (Nonaka & Konno, 1998, s. 42.) Hiljainen tieto on Kleemolan (2005, s. 49) ja Hautalan (2006, s. 113) mukaan muodoltansa myös näkyvää tietoa monimutkaisempaa. Yleensä se ilmenee asiantuntijuuden syvänä ymmärryksenä, jonka kehittymiseen on kulunut aikaa (Kleemola, 2005, s. 49; Hautala, 2006, s. 113–114; Asher & Popper, 2019, s. 264). Henkilökohtaisuuden ja kokemusperäisyyden vuoksi hiljainen tieto on syvästi juurtunut Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan yksilöiden toimintaan ja kokemukseen, kuten myös yksilön ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Hiljaisen tiedon jakaminen tai siirtäminen tapahtuu usein vähemmän strukturoiduissa prosesseissa, kuten esimerkiksi mentoroinnissa, tiimityössä, kahvihuoneessa, kasvokkain tapahtuvassa jutustelussa ja henkilökohtaisessa kokemusten ja opittujen asioiden pohdiskelussa. (Kleemola, 2005, s. 49; Hautala, 2006, s. 113–114; McQueen & Janson, 2015, s. 205.)

Tosin Wilsonin (2002) mukaan hiljainen tieto on tiedostamatonta havainnoinnin taustaprosessina toimivaa tietoa, jota ei ole mahdollista muuttaa artikuloitavaksi tiedoksi (Pohjalainen, 2016, s. 18). Mutta jos tämä hiljainen tieto, johon monessa organisaatiossa on kiinnitetty huomiota, olisi tietoa, jota ei voitaisi muuttaa artikuloitavaksi tiedoksi, sitä olisi Pohjalaisen (2016, s. 19) mukaan mahdotonta tutkia empiirisesti. Paajasen (2012, s. 40) mukaan hiljaista tietoa voidaan jakaa ja opettaa esimerkiksi näyttämällä mallia, kertomalla tarinoita, vaikka se ei olisi kirjallisessa muodossa. Näin ollen, jos hiljaista tietoa ei kyettä muuttamaan artikuloitavaan muotoon ollenkaan, sitä ei kyettäisi myöskään jakamaan muille.

Vaikka tämä hiljainen tieto on organisaation kannalta näkyvää tietoa haasteellisempaa, se kuitenkin on organisaation rikkain ja arvokkain tietovaranto (Ollila, 2006, s. 48; Sandelin, 2017, s. 29). Parhaiten näkyvän ja hiljaisen tiedon jakoa kuvaa seuraava kuvio 3.



**Kuvio 3.** Tiedon jakautuminen.

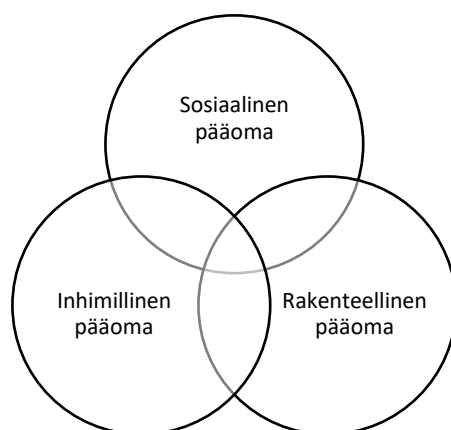
Kuten kuviosta 3 voi nähdä, näkyvän ja hiljaisen tiedon välinen raja on kuin veteen piirretty viiva, eikä niitä aina pystytä täysin erottamaan toisistaan. Kaiken tiedon juuret ovat hiljaisessa tiedossa ja jopa näkyvä tieto sisältää joitakin osia hiljaisesta tiedosta (Nonaka, Kodama, Hirose & Kohlbacher, 2014, s. 139). Näkyvä ja hiljainen tieto ovat Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 61–62) mukaan vastavuoroisesti toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia ja ne ovat toistuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tuota toistuvaa vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista Nonakan ja Takeuchi (1995, s. 62) sekä Nonaka ja Konno (1998, s. 42) ovat kuvanneet tiedon spiraalilla, johon tässä tutkimuksessa palataan vielä myöhemmin.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tiedon johtamisella on suora vaikutus innovaatioiden tuottamiseen (Li, Liu & Zhou, 2018, s. 888). Nykyaikaisessa monimutkaisessa toimintaympäristössä ongelmien käsittely yhteistyössä ja innovointi on hankalaa vain näkyvää tietoa sisältäviä dokumentteja jakamalla. Lisäksi monet tutkimukset ovat keskittyneet juuri näkyvän tiedon siirtämisen ja jakamisen tutkimiseen. (Li ja muut, 2018, s. 888.) Näin ollen tiedon johtamisessa ei tule unohtaa hiljaista tietoa.

Juuri hiljaisen tiedon niin sanotun vaikean tavoitettavuuden vuoksi, tulee tiedon johtamisessa myös kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä edistävien olosuhteiden luomiseen.

### 2.1.2 Organisaation aineeton pääoma

Tieto ja osaaminen tulisi siis organisaatioissa nähdä arvokkaana pääomana sekä organisaatiolle itselleen että myös sen jäsenille. Puhuttaessa organisaation pääomasta, voidaan se jakaa aineettomaan ja aineelliseen pääomaan. Aineellinen pääoma on näkyvää pääomaa, kuten esimerkiksi organisaation varallisuus ja aineellinen omaisuus. Aineeton pääoma on esimerkiksi organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhteita sekä työntekijöiden pätevyyttä ja osaamista. (Ollila, 2006, s. 49.) Aineetonta pääomaa voidaan kutsua myös osaamispääomaksi (Ollila, 2006) tai älykkääksi pääomaksi (Wang & Tarn, 2018). Kutsuttiin tuota aineeton pääomaa sitten osaamispääomaksi tai älykkääksi pääomaksi, se voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja sosiaaliseen tai suhdepääomaan (kuvio 4). (Ollila, 2006, s. 49; Wang & Tarn, 2018, s. 1382–1383.)



**Kuvio 4.** Organisaation aineeton pääoma (Ollila, 2006, s. 50; Wang & Tarn, 2018, s. 1382–1383).

Inhimillinen pääoma pitää sisällään työtehtävien suorittamiseen liittyviä yhteisiä tietoja, taitoja, kokemusta, osaamista ja asenteita (Ollila, 2006, s. 50; Wang & Tarn, 2018, s.

1382). Lisäksi se Ollilan (2006, s. 50) mukaan sisältää myös työmotivaation ja –kyvyn sekä sitoutumisen. Inhimillinen pääoma sisältää organisaation arvot, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen ja se vaikuttaa dynaamisesti muihin pääomiin. Inhimillisen pääoman näkökulmana on yksilön ominaisuudet, koska juuri yksittäisen organisaation menestyminen riippuu sen yksittäisten jäsenten toiminnasta. (Ollila, 2006, s. 50.) Sosiaalisen tai suhdepääoman näkökulmana on taas yhteisöllinen näkökulma sisältäen eri yksilöiden välisiä suhteita (Ollila, 2006; Wang & Tarn, 2018), asiakassuhteita, sidosryhmäsuhteita, johtamisjärjestelmiä, normeja (Ollila, 2006) sekä luottamuksen (Wang & Tarn, 2018). Tämä pääoma sisältää sekä inhimillistä että rakenteellista pääomaa. Sosiaalinen pääoma ja luottamus ovat yhdessä avaintekijöitä tiedonkulussa, oppimisessa ja innovaatioiden syntymisessä. (Ollila, 2006, s. 50.) Rakenteellinen pääoma on organisaation tietovaranto ja se sisältää menettelytavat, järjestelmät, teknologian, organisatorisen rakenteen (Ollila, 2006; Wang & Tarn, 2018) sekä kulttuurin (Wang & Tarn, 2018).

Organisaatio tarvitsee toimiakseen ja ollakseen kilpailukykyinen työntekijöidensä osaamista ja tietoa. Toisaalta pelkkä tiedon tai osaamisen olemassa olo ei riitä, vaan ne tulee saada valjastettua organisaation käyttöön. Juuri tuo organisaation osaaminen mahdollistaa Viitalan ja Uotilan (2014, s. 99) mukaan sopeutumisen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kun organisaatiossa halutaan panostaa osaamiseen, siellä tulee ymmärtää, että osaamisessa Viitalan (2002, s. 49) mukaan on sekä yksilö- että organisaatiotaso. Lähtökohtaisesti organisaation osaaminen rakentuu sen jäsenten osaamisen varaan, mutta on silti enemmän kuin niiden summa (Viitala & Uotila, 2014, s. 99). Organisaation osaaminen ja yksilötason osaaminen eivät sulje toisiaan pois. Viitalan (2002, s. 49) mukaan jommankumman yksipuolinen painotus johtaa ongelmalliseen lopputulokseen.

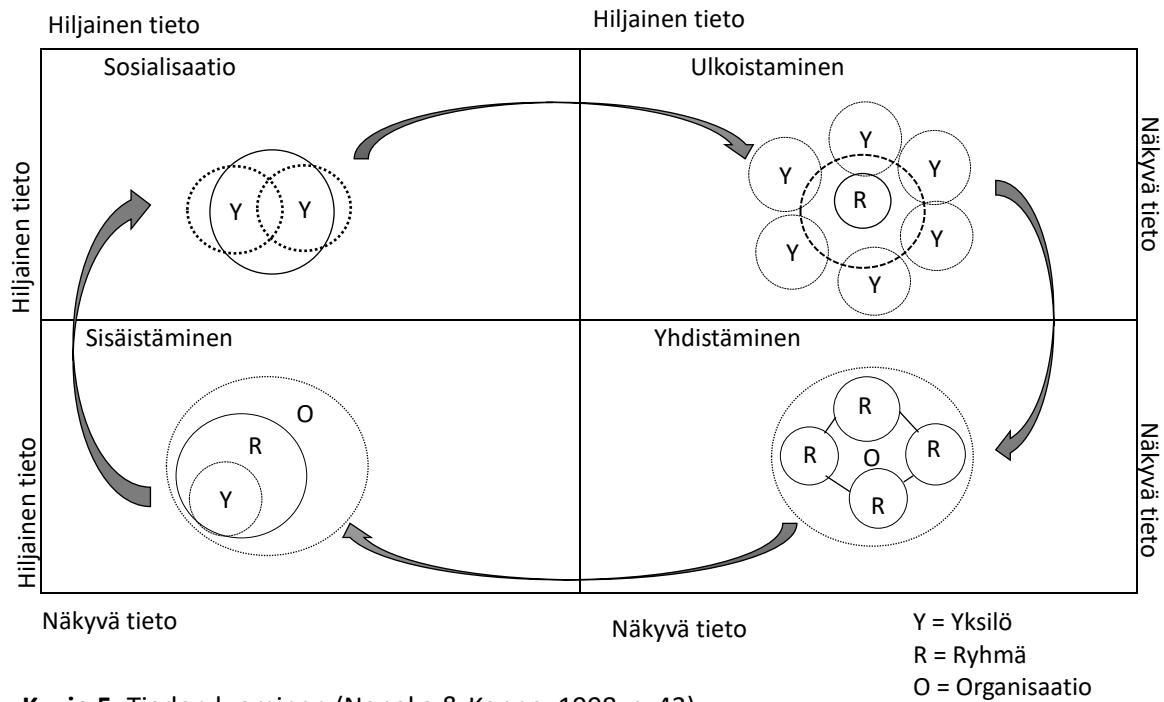
Pitäisikö organisaation olla enemmän kiinnostunut osaamisesta vai tiedosta? Loppujen lopuksi organisaatio tarvitsee molempia. Osaaminen on kuitenkin tietojen ja taitojen yhdistelmä, mutta toisaalta ilman tietoa ja sen virtausta organisaatioiden ja sen jäsenten

osaaminen ei voi kehittyä. Toisaalta pelkästä osaamisesta ei ole hyötyä, koska monesti organisaation ja sen työntekijöiden toiminnan ohjaamiseen tarvitaan tietoa. (Ollila, 2006, s. 25 & 55.) Tiedosta puhuttaessa olisi myös hyvä tiedostaa, että tutkijat ovat tunnistaneeet yksilöllisen ja uniikin tiedon merkityksen tärkeyden uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa sekä kilpailijoista erottautumisessa (Farooq, 2019, s. 140).

### **2.1.3 Tiedon luominen ja oppiminen organisaatiossa**

Uuden tiedon luominen ja etsiminen on ollut pitkään akateemisen tutkimuksen ja strategisen johtajuuden kiinnostuksen kohde. Kiinnostus on osittain johtunut siitä, että menestyäkseen organisaatioiden on luotava uutta tietoa. (Nonaka ja muut, 2014, s. 137.) Jotta organisaation on mahdollista johtaa tietoa, on siellä ymmärrettävä, kuinka tietoa luodaan ja miten oppiminen organisaatiossa tapahtuu.

Organisaatiossa tietoa luodaan Nonakan (1994, s. 14) mukaan hiljaisen ja näkyvän tiedon jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 62) mallissa uuden tiedon luomisesta, kuten kuvioista 5 voi nähdä, on neljä eri vaihetta: sosialisatio, yhdistäminen, ulkoistaminen ja sisäistäminen. Organisaatiossa syntyy uutta tietoa noiden neljän vaiheen kautta: Tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas näkyvästä hiljaiseksi. (Nonaka, 1994, s. 19; Nonakan & Takeuchi, 1995, s. 62; Nonaka & Konno, 1998, s. 42.) Tiedon spiraalia kutsutaan myös SECI-malliksi (Nonaka & Konno, 1998, s. 42).



**Kuvio 5.** Tiedon luominen (Nonaka & Konno, 1998, s. 43).

**Sosialisaatiossa** hiljainen tieto muuntuu Nonakan (1994, s. 19) mukaan hiljaiseksi tiedoksi yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tuossa vuorovaikutuksessa yksilöt Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan jakavat hiljaista tietoa toisilleen. Hiljaisen tiedon saaminen ei välttämättä ole Lin, Liun ja Zhougin (2018, s. 890) mukaan yksilöille helppo prosessi ja hiljaista tietoa saadaan pääsääntöisesti tarkkailemalla ja kokemuksen kautta kerryttämällä. Tässä vaiheessa tiedon prosessointi perustuu pääsääntöisesti kokemukselliseen oppimiseen ja mallioppimiseen. Vaikka kokemus on tässä vaiheessa keskeisellä sijalla, voi oppiminen perustua myös havainnointiin. (Viitala, 2002, s. 58–59; Hautala, 2006, s. 114–115; Ollila, 2006, s. 47–48; Paajanen, 2012, s. 42–44.) Yksilöt jakavat hiljaista tietoa keskenään Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan jo pelkästään ihan fyysisen läheisyyden kautta yhdessä olemalla ja yhdessä aikaa viettämällä enemmän kuin kirjallisesti tai suullisesti ilmaisemalla. Sosialisaatiossa yksilö oppii tietoja, taitoja ja käyttäytymismalleja sopeutuakseen työympäristöön (Mornata & Cassar, 2018, s. 562).

**Tiedon ulkoistamisessa** hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi (Nonaka, 1994, s. 19). Nonakan ja Konnon (1998, s. 43) mukaan ulkoistamisvaiheessa tieto tulee muuttaa

ymmärrettävään ja siirrettävään muotoon. Tässä vaiheessa tietoa käsitellään yhdessä ja vaihetta voidaan kutsua myös artikulaatiovaiheeksi, koska artikulointi eli keskustelu muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi. (Viitala, 2002, s. 58–59; Hautala, 2006, s. 114–115; Ollila, 2006, s. 47–48; Paajanen, 2012, s. 42–44.) Ulkoistaminen on tiedon luomisen vaihe, missä yksilöstä tulee Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan osa ryhmää, minkä seurauksena yksilön ideat ja aikomukset niin sanotusti sulautuvat yhteen ryhmän kanssa. Organisaatiot voivat tukea ulkoistamista kahdella tavalla. Ensimmäiseksi organisaatio voi tukea hiljaisen tiedon artikulointia tukemalla ja mahdollistamalla keskustelutilanteita, missä hiljainen tieto muuntuu näkyväksi tiedoksi. Tätä organisaatiot voivat muun muassa tukea tekniikoilla, mitkä auttavat ilmaisemaan ideoita ja mielikuvia sanoin ja kuvin. Dialogin mahdollistaminen organisaatioissa on oiva keino tukea ulkoistamisvaihetta. Toiseksi organisaatio voi pyrkiä muuntamaan esimerkiksi asiakkaan tai asiantuntijan hiljaisen tiedon ymmärrettävään muotoon. Tämä saattaa edellyttää luovaa päättelyä. (Nonaka & Konno, 1998, s. 44.)

**Yhdistämisvaiheessa** näkyvää tietoa muutetaan näkyväksi tiedoksi (Nonaka, 1994, s. 19). Yhdistämisvaiheessa yksilöt vaihtavat ja yhdistävät näkyvää, ulkoista tietoa Nonakan (1994, s. 19) mukaan tapaamisissa ja keskusteluissa. Yhdistämisvaiheessa näkyvästä tiedosta luodaan Nonakan ja Konnon (1998, s. 44) mukaan monimutkaisempaa näkyvää tietoa sosiaalisten prosessien kautta (Nonaka 1994, s. 19). Tässä vaiheessa edellisen vaiheen aikaansaannoksista muodostetaan toimintaohjeita, sääntöjä ja muita opasteita (Viitala, 2002, s. 58–59; Hautala, 2006, s. 114–115; Ollila, 2006, s. 47–48; Paajanen, 2012, s. 42–44; Li ja muut, 2018, s. 890). Käytännössä yhdistämistä tapahtuu kolmella tavalla. Keräämällä ja integroimalla olennaista näkyvää tietoa. Tämä saattaa pitää sisällään datan keräämistä organisaatiosta tai sen ulkopuolelta sekä sen muokkaamista. Toiseksi tiedon jakamista voi tapahtua kokouksissa ja tapaamisissa pidetyissä esityksissä. Kolmanneksi näkyvän tiedon muokkaaminen tai prosessointi esitteiksi, suunnitelmiksi, ohjelmiksi ja niin edelleen tekee tiedosta käyttökelpoisempaa. (Nonaka & Konno, 1998, s. 45.)

**Tiedon sisäistämisessä** näkyvä tieto puolestaan muuttuu hiljaiseksi tiedoksi ja sisäistäminen mielletäänkin oppimiseksi (Nonaka, 1994, s. 19; Nonaka & Konno, 1998, s. 45). Tämä vaihe edellyttää, että työntekijä ymmärtää Nonakan ja Konnon (1998, s. 45) mukaan tiedon merkityksen koko organisaatiolle. Tässä vaiheessa työntekijä ottaa uudet ohjeet tai toimintamallit käyttöönsä. Voidaan myös puhua ”tekemällä oppimisesta”. (Nonaka & Konno 1998, s. 45.) Käytännössä sisäistäminen tukeutuu kahteen dimensioon: Ensiksi näkyvä tieto tulee sisällyttää toimintaan ja käytäntöön. Esimerkiksi isot yritykset pyrkivät tukemaan sisäistämistä koulutusohjelmilla. Toiseksi näkyvän tiedon sisäistämistä voidaan pyrkiä tukemaan simuloinneilla ja kokeiluilla, jotka ohjaavat tekemällä oppimiseen. (Nonaka & Konno, s.1998: 45.)

Hiljainen tieto on siis organisaatioissa tiedon luomisen perusta (Paajanen 2012, s. 44). Epäonnistuminen dialogin rakentamisessa hiljaisen ja näkyvän tiedon välille johtaa Nonakan (1994, s. 20) mukaan ongelmiin. Koska hiljainen tieto on organisaation kannalta arvokasta tietoa, tulisi organisaatiossa kiinnittää Pohjalaisen (2016, s. 22) mukaan huomiota käytänteiden luomiseen, joissa hiljainen tieto artikuloituu ja tulee hyödynnetyksi. Lisäksi organisaatioissa on muutenkin hyvä olla perillä tiedon luomisen vaiheista, jotta esimiehillä olisi käsitys minkälaisia prosesseja esimies kohtaa tietoa ja osaamista johtaessaan (Viitala, 2002, s. 60). Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 62) ja Nonakan ja Konnon (1998, s. 43) malleista voi päätellä, että tiedon luominen ja oppiminen on organisaatiossa sosiaalinen prosessi ja sen edellytyksenä on vuorovaikutus (Viitala, 2002, s. 75).

Tiedon luomista tapahtuu organisaatiossa, kun kaikkia tiedon luomisen vaiheita Nonakan (1994, s. 20) mukaan johdetaan organisaatiossa järjestelmällisesti. Oppimista puolestaan tapahtuu tiedon luomisen mallissa Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan sosialisatio- ja sisäistämisvaiheessa. Sosialisatiossa hiljaista tietoa opitaan muun muassa mallioppimisen kautta. Tiedon sisäistämisvaiheessa näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi ja kyse on niin sanotusti ”tekemällä oppimisesta”. Vaikka kaikki tiedon luomisen vaiheet ovat keskeisiä organisaation tiedon johtamiselle, perehdytään

seuraavaksi hieman tarkemmin organisaation oppimiseen, koska Ollilan (2006, s. 55) mukaan tiedon virtauksesta ei ole hyötyä, jos se ei johda oppimiseen. Organisaation tulee Paajasen (2012, s. 17) mukaan kyetä oppimaan, jos se haluaa itselleen kilpailuetua. Oppiminen on johtamisen näkökulmasta arvokasta, koska oppiminen mahdollistaa organisaation suoritus- ja kilpailukyvyyn parantamisen (Paajanen, 2012, s. 17).

Oppimista ilmenee niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että oppimista voidaan tukea näillä jokaisella tasolla. Yksilöt luovat mahdollisuuksia jatkuvalle oppimiselle kyseenalaistamalla ja kehittämällä omaa toimintaansa. Tiimit mahdollistavat yhdessä oppimisen ja opitun jakamisen. Organisaatio puolestaan valtuuttaa ja haastaa tiimejä ja yksilöitä. Organisaatiot ovat myös vastuussa rakenteiden luomisesta, jotka tukevat oppimista ja osaamisen kehittämisen palkitsemista. (Paajanen, 2012, s. 17.)

Oppiminen voidaan jakaa yksi- ja kaksikehäiseen oppimiseen. Yksikehäisessä (single-loop) oppimisessa organisaatio tai toimija kykenee hankkimaan palautetta omasta toiminnastaan, korjaamaan havaittuja virheitä ja oppimaan virheistä tai tavoitteista poikkeamisista. Yksikehäisen oppimisen tavoitteena on sopeutuminen muutoksiin, tulivat ne sitten ulkoa tai sisältä päin. Ilmenneet poikkeamat ja/tai virheet analysoidaan ja toimintaa muutetaan tarvittavilta osin. Yksikehäinen oppiminen toimii termostaatin tavoin: Sopeutuminen muutokseen ja toiminnan tilanelähtöinen korjaaminen. (Argyris, 1977, s. 116; Hautala, 2006, s. 115; Paajanen, 2012, s. 24.)

Kaksikehäisessä (double-loop) oppimisessa asioita kyseenalaistetaan, eikä toimintaa ainoastaan pyritä sopeuttamaan. Kaksikehäisessä oppimisessa ei siis ainoastaan tehdä korjaavia toimenpiteitä, vaan pyritään myös muuttamaan toiminnan ehtoja ja sääntöjä. Tässä mallissa kyseenalaistetaan toiminnan perusteita, arvoja sekä aikaisempia toiminta- ja ajattelumalleja. (Argyris, 1977, s. 116; Hautala, 2006, s. 116; Paajanen, 2012, s. 25.) Kaksikehäinen oppiminen on luonteeltaan enemmän proaktiivista oppimista, kun yksikehäinen oppiminen puolestaan muistuttaa reaktiivista oppimista.

Päätoimija tiedon luomisen mallissa on Nonakan (1994, s. 21) mukaan yksilö, ei organisaatio. Tutkimukset ovat laajasti Parkin ja Leen (2018, s. 422) mukaan yhtä mieltä siitä, että oppimisesta puhuttaessa pääoppija on myös yksilö. Oppiminen tapahtuu organisaatiossa aina ensimmäiseksi yksilötasolla, eikä organisaatiossa tapahdu oppimista ilman yksilöllistä oppimista. Näin ollen, jotta organisaatio voi oppia, tulee sen jäsenten oppia. (Park & Lee, 2018, s. 422.) Vaikka organisaation oppiminen riippuu sen jäsenten oppimisesta, ei sen jäsenten oppiminen ole silti vielä organisaation oppimista, eikä sen yksilöiden oppiminen vielä takaa organisaation oppimista (Lehtonen, 2002, s. 27; Kleemola, 2005, s. 60; Ollila, 2006, s. 41; Paajanen, 2012, s. 21; Chou & Ramser, 2019, s. 133).

Organisaation osaaminen on puolestaan enemmän kuin sen jäsenten osaamien summa. Organisaation oppiminen näin ollen poikkeaa yksilön oppimisesta, koska organisaation oppiessa organisaation ajattelu- ja toimintamallit muuttuvat. (Lehtonen, 2002, s. 27; Paajanen, 2012, s. 21.) Park ja Kim (2018, s. 1412) ovat määritelleet organisaation oppimisen prosessiksi, mikä kehittää sen toimintoja organisaatioon kertyneen tiedon ja ymmärryksen ansiosta. Organisaation oppiminen mahdollistaa organisaation jatkuvan toimintansa kannalta tärkeän tiedon luomisen ja hyväksikäyttämisen. Organisaation oppimisen keskeisiä elementtejä ovat keskeisen tiedon hankinta, jakaminen, käyttäminen sekä varastointi ja toisaalta organisaation oppiminen on tärkeä osa tiedon jakamista. (Shrafat, 2018, s. 240.)

Oppimista ei tulisi pitää itsestään sujuvana automaattisena prosessina, vaan sitä tulisi tietoisesti ohjata ja johtaa. Nykyään työntekijät kohtaavat työssään yhä monimutkaisempia kokonaisuuksia, jonka vuoksi kehittämistyössä ei voida enää ainoastaan tuudittautua alakohtaiseen asiantuntijuuteen. Työntekijöiden tulee yhä enemmän ja lisääntyvässä määrin kyetä työskentelemään kollektiivisesti erilaisten osaamisten rajapinnoilla. Nykyään on mahdotonta etukäteen tietää, mitä pitäisi oppia, vaan työntekijät rakentavat uuden kohteen, jota ei vielä ole olemassa. (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 35.)

Organisaatio ei voi luoda osaamista eikä tietoa ilman sen työntekijöitä. Organisaation tiedon luominen tulisi nähdä prosessina, joka vahvistaa yksilöiden tiedon luomista ja kytkee tuon tiedon osaksi organisaation tietovarantoja. (Paajanen, 2012, s. 39.) Pitäisikö organisaatiossa keskittyä osaamisen vai tiedon johtamiseen? Osaamisen ja tiedon johtaminenhan eivät ole toisiaan poissulkevia ja organisaatio tarvitsee molempia. Tässä työssä on kuitenkin keskitytty tiedon johtamiseen, koska nykyään juuri tietoa pidetään organisaation keskeisenä voimavarana (Cekuls, 2018, s. 3). Lisäksi tämän tutkimuksen näkökulmana on, että organisaatio ei voi oppia tai siellä ei voi olla osaamista ilman tietoa. Tiedon ja osaamisen haaliminen organisaatioon ei kuitenkaan saa olla päämäärätöntä. Lehtosen (2002, s. 39) mukaan juuri organisaation strategia määrittää organisaation tarvitseman keskeisen osaamisen ja tiedon. Tiedon johtaminen (Zhangin & Jiangin, 2015, s. 277; Shrafat, 2018, s. 234; Farooq, 2019, s. 139) ja organisaation oppiminen (Zhang & Jiang, 2015, s. 277; Park & Kim, 2018, s. 1408; Chou & Ramser, 2019, s. 132) vaikuttavat organisaation menestymiseen kriittisesti. Organisaatioiden kasvanut tietoisuus tiedosta organisaation arvokkaimpana pääomana, on ohjannut organisaatiot kiinnittämään huomiota tiedonhallintaan ja sen johtamiseen (Shrafat, 2018, s. 234).

## **2.2 Johtajuus osana organisaation tiedonhallintaa**

Johtajuus ja johtaminen ovat kiinnostaneet tutkijoita paljon. Erityisesti tutkijoita on kiinnostanut johtajuuden perimmäisen olemuksen ymmärtäminen. (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 105; Sylvester, 2009, s. 23; Martelius-Louniala, 2017, s. 36.) Paljon tutkittuna aiheena johtajuudesta ja johtamisesta on muodostettu useita erilaisia teorioita, malleja ja oppeja. Näiden teorioiden, mallien ja oppien yhtenä päätavoitteena on ollut johtajuuden ja erityisesti hyvän johtajuuden selventäminen. (Martelius-Louniala, 2017, s. 36.) Koska johtajuutta voidaan Sylvesterin (2008, s. 23) mukaan luonnehtia monella eri tavalla, selkeän ja yksiselitteisen kuvan muodostaminen johtajuudesta on haasteellista.

Perinteisen jaottelun mukaan johtaminen voidaan jakaa leadership - ja management - ulottuvuuteen eli ihmisten ja asioiden tai tehtävien johtamiseen. Ihmisten johtaminen käsittää muun muassa suunnan näyttämisen, ohjauksen, tukemisen ja kannustamisen. Asioiden ja tehtävien johtaminen eli management taas keskittyy budjetointiin, suunnitteluun, resursointiin, organisointiin ja valvontaan. Toimivassa organisaatiossa tarvitaan molempia ja johtajalta edellytetään taitoa johtaa sekä ihmisiä että asioita, eikä niitä voida kokonaan erottaa toisistaan. (Haltunen, 2009, s. 25; Kolari, 2010, s. 18; Eronen, 2011, s. 60 & 63; Ahmas, 2014, s. 60; Malkamäki, 2017, s. 56.) Johtaminen ei voi näin ollen olla joko ihmisten tai tehtävien johtamista, koska toimiakseen organisaatioissa tarvitaan kumpaakin johtajuutta, eikä tiedon johtaminenkaan ole poikkeus. Onnistuneen tiedon johtamisen edellytyksenä on, että asiat ja tehtävät sujuvat ja ihmisiä ohjataan oikeaan suuntaan.

Perinteisen jaottelun lisäksi, johtajuus voidaan liittää johtajan asemaan tai johtajana olemiseen (Eronen, 2011, s. 60). Martelius-Lounialan (2017, s. 21) mukaan johtajuus näyttäytyy johtajan ja johdettavan välisenä kahdenkeskisenä suhteena. Johtajia voi siis olla olemassa pelkän aseman perusteella, mutta johtajuutta ei voi olla olemassa ilman vuorovaikutusta. Näin ollen johtajuus on Martelius-Lounialan (2017, s. 20) mukaan sekä kokemuksellinen että sosiaalinen ilmiö, joka toimii osittain näkymättömänä, jota kulttuuri ja aika muovaavat. Päämääräsuuntautuneisuuden, prosessimaisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden vuoksi johtajuudella voidaan katsoa olevan mahdollista vaikuttaa Mäen (2017, s. 1) mukaan organisaation kulttuuriin, arjen työhön, hyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Tavoitesitoutuneisuuden vuoksi johtajuuden katsotaan olevan yhteydessä myös organisaation tuloksellisuuteen (Eronen, 2011, s. 67–68; Martelius-Louniala, 2017, s. 20).

Johtamisen tutkimuksissa on usein nähty yhteys johtamiskäyttäytymisen ja henkilöstön työn tuotoksien, energiaa vapauttavan työotteen ja voimaannuttamisen välillä, vaikkakin johtaminen ei tietenkään ole ainut näihin vaikuttava tekijä. Johtamisen voidaan nähdä vaikuttavan organisaatiossa työskentelevien elämään ja työsuoritukseen. (Kolari, 2010,

s. 11 & 14.) Johtajuus sosiaalisena ilmiönä on siis vaikeasti tavoitettavissa, mikä tekee johtajuuden tutkimisesta haasteellista. Johtajuuden, kuten jo aiemmin todettiin, ilmenemiseen vaaditaan aina työntekijöitä, joista osa identifioituu johtajiksi ja osa johdettaviksi. Johtajuutta ei näin ollen voi olla olemassa ilman sosiaalista yhteisöä, organisaation kulttuuria tai historiaa. (Martelius-Louniala, 2017, s. 38.)

Vaikka johtajuuden tutkiminen on haasteellista, on johtajuutta, erilaisia johtamistyyliä ja johtajan ominaisuuksia kuitenkin tutkittu Kolarin (2010, s. 11) mukaan paljon. Johtajuuden tutkimuksessa on ajan saatossa kiinnitetty huomiota niin johtajan piirteisiin kuin johtamistyyliin ja johtajuuden tilannesidonnaisuuteen (Kolari, 2010, s. 21; Martelius-Louniala, 2017, s. 38). Nykyinen johtamisen tutkimus sisältää Kolarin (2010, s. 21) mukaan elementtejä kaikista yllä mainituista klassisista pääsuuntauksista ja yllämainitut teoriat muodostavat pohjan relationaaliselle johtamisen teorialle (Sylvester, 2009, s. 32). Relationaalisen johtamisen teorioita ovat Sylvesterin (2009, s. 32) mukaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen teoriat, joista transformationaalinen johtajuus on Uusi-Kakkurin (2017, s. 8) mukaan tutkituin johtajuuden teoria viimeisen 30 vuoden aikana. Tämän tutkimuksen johtajuusnäkemys pohjautuu juuri transformationaaliseen johtajuuteen, jota tarkastellaan seuraavaksi hieman tarkemmin.

### **2.2.1 Transformationaalinen johtajuus**

Transformationaalinen ja karismaattisen johtaminen sekoitetaan Hautalan (2005, s. 17) mukaan usein keskenään. Transformationaalisen näkökulman mukaan johtajalla tulee olla tiettyjä niin sanottuja ominaisuuksia, eikä johtajuutta nähdä pelkästään tilannesidonnaisena toimintana. Transformationaaliseksi johtajaksi mielletty johtaja nähdään yksilönä, joka pyrkii jatkuvaan tehostamiseen ja parantamiseen, eikä pelkää myöntää tietämättömyyttään ja omaa lisäksi hyvät neuvottelu- ja delegointitaidot. (Sylvester, 2009, s. 34.) Transformationaalisen johtajan on Sylvesterin (2009, s. 35) mukaan katsottu myös muun muassa olevan muutosagentti ja järkevä riskinottaja. Hän

luottaa ja uskoo alaisiinsa, on herkkä ja myötätuntoinen toisten tarpeita kohtaan. Lisäksi transformationaalisen johtajan on katsottu olevan joustava, mukautuva ja itsevarma sekä omaavan kognitiivisia taitoja ja kurinalaista kriittistä ajattelua. (Sylvesterin, 2009, s. 35.)

Edellä lueteltujen ominaisuuksien lisäksi transformationaalinen johtaja on perillä alaistensa suorituskyvystä, mutta keskittyy myös kannustamaan ja tukemaan yksittäisiä alaisia, jotta nämä onnistuisivat suorituksissaan (Sylvester, 2009, s. 33). Transformationaalisen johtajuuden on osoitettu Uusi-Kakkurin (2017, s. 2) sekä Namin ja Parkin (2019, s. 138) mukaan parantavan alaisten suorituskykyä tukemalla positiivista käyttäytymistä, yhteistyötä ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten kesken.

Transformationaalinen johtaminen keskittyy tyydyttämään työntekijän korkeamman tason eli persoonallisuuteen liittyviä tarpeita. Jotta tässä onnistutaan, tulee Maslowin tarvehierarkian perustarpeiden johtamisen olla kunnossa. (Kolari, 2010, s. 40–41; Ahmas, 2014, s. 32–33.) Transformationaalinen johtaminen perustuu niin sanotusti henkisten tarpeiden tyydyttämiseen. Transformationaalisessa johtamisessa korostuukin alaisten motivointi, inspirointi ja energisointi, joiden avulla johtajan katsotaan voivan tukea alaisen itsetunnon kehittämistä (Sylvester, 2009, s. 35). Sen lisäksi, että transformationaalisessa johtajuudessa korostuu alaisten älyllinen stimulointi ja kasvun tukeminen, sisältyy johtajuuteen myöskin alaisten valtuuttamista. Transformationaalinen johtaja pyrkii saamaan alaiset sitoutumisen lisäksi myös kantamaan vastuuta omista suorituksistaan, tavoitteistaan, kehitymisestään ja itsensä toteuttamisesta (Sylvester, 2009, s. 33; Kolari, 2010, s. 40–41; Ahmas, 2014, s. 32–33). Koska transformationaalinen johtaja nähdään innovatiiviseksi uusien ratkaisujen etsijäksi, rohkaisee hän myös alaisiaan Parkin ja Kimin (2018, s. 1409) mukaan haastamaan perinteiset tavat ajatella ja tehdä.

Kirjallisuuden luettelemat ominaisuudet, tiedot, taidot ja niin edelleen muodostavat kuvan transformationaalisesta johtajasta melkein pä yli-ihmisestä. Ajan saatossa

transformationaalinen johtajuus on kuitenkin tiivistetty neljään ulottuvuuteen. Transformationaalinen johtaja luo Uusi-Kakkurin (2017, s. 10), Parkin ja Kimin (2018, s. 1409) sekä Namin ja Parkin (2019, s. 140) mukaan valtuutukseen perustuvan työympäristön ja auttavat alaisiaan saavuttamaan korkeamman suorituskyvyn neljän seuraavan ulottuvuuden kautta: 1) Idealisoitu vaikutus (toimiminen roolimallina), 2) Inspiroiva motivointi (kommunikoidut odotukset ja tarkoitukset), 3) Älyllinen stimulointi (älykkyyden ja rationaalisuuden edistäminen) sekä 4) Yksilöllinen huomiointi (persoonallisen huomion antaminen). (Uusi-Kakkuri, 2017, s. 10; Park & Kim, 2018, s. 1409; Nam & Park, 2019, s. 140.)

Myös Kolarin (2010, s. 40–41) ja Ahmasin (2014, s. 32–33) ovat tiivistäneet transformationaalisen johtamisen neljään ulottuvuuteen, jotka sisällöllisesti vastaavat edellä kuvattuja dimensioita, vaikka niin sanotulla otsikkotasolla eivät olekaan täysin identtisiä. Kolarin (2010) ja Ahmasin (2014) mukaan transformationaalinen johtaminen rakentuu seuraavista neljästä dimensioista: 1) Luottamuksen rakentaminen, 2) Innostuksen luominen, 3) Älyllinen stimulointi ja 4) Kasvuorientaation luominen. Transformationaalisen johtajuuden dimensioita voidaan tiivistetysti kuvata seuraavasti:

1) Luottamuksen rakentaminen:

- toisten tarpeiden asettaminen omien tarpeiden edelle,
- vallan käytöstä pidättäytyminen henkilökohtaisen hyödyn tavoittelemiseksi,
- alaisen rohkaiseminen kohtuulliseen riskinottoon,
- eettisesti ja moraalisesti korkeiden ihanteiden noudattaminen toiminnassa,
- toimiminen alaisten roolimallina ja esimerkkinä,
- niin kollegojen kuin alaisten motivointi asettamaan toiminnassaan ryhmälle koituvat hyödyt omien intressiensä edelle.

2) Innostuksen luominen:

- alaisten motivoiminen ja innostaminen haasteita tarjoamalla,
- ryhmähengen virittäminen ja myönteisyyden ja innostuksen luominen,
- alaisten sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin ja visioon.

## 3) Älyllinen stimulointi:

- kannustaminen ja rohkaiseminen omista ajatuksista poikkeavien ideoiden esittämiseen,
- virheiden oikeaoppinen käsittely,
- uusien ideoiden esittämisen ja toteuttamisen ja luovan ongelmanratkaisun kokeilemisen mahdollistaminen,
- luovuuden ja innovatiivisuuden sytyttäminen kyseenalaistamalla totuttuja tapoja ja oletuksia, ongelmia esiin nostamalla ja lähestymällä asioita uudella tavalla.

## 4) Kasvuorientaation luominen:

- huomion kiinnittäminen alaisten yksilöllisiin suoriutumisen- ja kasvutarpeisiin,
- toimiminen mentorina, valmentajana, mahdollistajana sekä toisten kehittymisen tukeminen ja auttaminen,
- yksilöllisen kasvun tukeminen, oppimismahdollisuuksien luominen ja kasvuorientoituneen ilmapiirin luominen sekä yksilöllisen kehityksen seuraaminen ja arvioiminen. (Kolari, 2010, s. 40–41.)

Tärkeä osa johtajuutta ja esimiestyötä yleensäkin tulisi olla tavoitteiden kirkastaminen ja toiminnan suuntaaminen. Nykyään toimintaympäristön turbulenttisuus on johtanut jatkuvassa muutoksessa elämiseen. Transformationaalinen johtaja tunnistaakin organisaation muutostarpeet, luo muutokselle vision, sitouttaa työntekijät visioon ja tukee työntekijöitä muutoksessa (Uusi-Kakkuri, 2017, s. 9; Park & Kim, 2018, s. 1409; Nam & Park, 2019, s. 140).

Transformationaalinen johtajuus on merkittävä lähestymistapa oppimiseen, koska transformationaalinen johtaja kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja kehittymään älyllisesti (Chou & Ramser, 2019, s. 134). Koska oppiminen ja tieto liitetään läheisesti toisiinsa, tämän tutkimuksen näkökulma tiedon johtamisesta pohjautuu transformationaaliseen johtajuuteen.

### 2.2.2 Tiedon johtamisen osa-alueet

Tieto ja sen johtaminen on saanut osakseen paljon huomiota niin organisaatioissa kuin myös tutkijoiden keskuudessa (Shrafat, 2018, s. 235). Vaikka tiedon johtamista on tutkittu eri teollisuuden aloilla ajan saatossa paljon, tiedon johtamisen järjestelmän omaksumista ei kuitenkaan ole tutkittu paljoakaan. Tiedon johtamisen tutkimukset ovat pääosin keskittyneet tiedon prosessointiin, tiedon johtamisjärjestelmän muotoilun periaatteisiin, arkkitehtuuriin, informaatiojärjestelmän malliin, tiedon johtamisjärjestelmän tehokkuuden arviointiin, IT-aplikaatioihin ja onnistuneisiin osa-alueisiin tiedon johtamisen järjestelmän implementoinnissa. (Shrafat, 2018, s. 235.) Tiedon johtamisesta on näin ollen ajan saatossa muodostettu erilaisia malleja (Zhang & Jiang, 2015; Shrafat, 2018; Farooq, 2019). Lisäksi kirjallisuudessa tietoprosessia on kuvattu erilaisilla malleilla. Toisaalta tietoprosessin kuvauksessa käytetyissä termeissä on myös jonkin verran vaihtelua, mikä osaltaan aiheuttaa tutkijoiden keskuudessa sekaannusta. (Intezari ja muut, 2017, s. 492.)

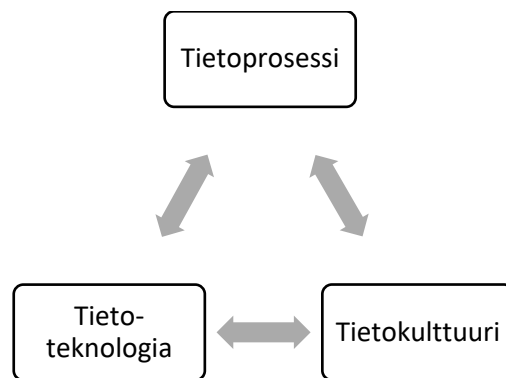
Näin ollen vaikka tiedon johtaminen ei olekaan uusi konsepti, on sitä kritisoitu selkeän konseptin puuttumisesta (Intezari ja muut, 2017, s. 494). Tiedon johtamisen kirjallisuudessa on erittäin paljon erilaisia prosesseja ja malleja tiedon johtamisesta. Toiset tutkimukset ovat vain kiinnostuneita ainoastaan yhdestä tai kahdesta tietoprosessin osasta, kuten esimerkiksi tiedon jakamisesta ja/tai tiedon implementoinnista. (Intezari ja muut, 2017, s. 499.) Tiedon jakaminen on Intezarin ja muiden (2017, s. 502) mukaan eniten tutkituin tiedon johtamisen osa-alue. Kun tarkastelee suomalaisissa yliopistoissa julkaistuja väitöskirjoja, jotka tutkivat tiedon johtamista voi huomata, että juuri tiedon jakaminen on ollut tutkituin aihe (taulukko 1). Taulukkoon 1 on koottu väitöskirjoja, joita on julkaistu suomalaisissa yliopistoissa vuodesta 2010 alkaen. Kyseiset väitöskirjat liittyvät tietoon ja sen johtamiseen.

**Taulukko 1.** Suomalaisissa yliopistoissa julkaistut tiedon johtamiseen liittyvät väitöskirjat.

<b>Tekijä</b>	<b>Väitöskirja</b>	<b>Vuosi</b>
<b>Räisänen, T.</b>	All for One, One for All: Organizational Knowledge Creation and Utilization Using a New Generation of IT tools	2010
<b>Salojärvi, H.</b>	Customer Knowledge Processing in Key Account Management	2010
<b>Bhatti, K. M.</b>	Factors Affecting Knowledge Sharing in Strategic Alliances: The Role of Knowledge Sharing as Strategic Control Behavior Among Multinational Enterprises	2011
<b>Jakubik, M.</b>	Becoming to Know: Essays on Extended Epistemology of Knowledge Creation	2011
<b>Olander, H.</b>	Formal and Informal Mechanisms for Knowledge Protection and Sharing	2011
<b>Rytilä, M.</b>	Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla	2011
<b>Solitander, M.</b>	When Sharing Becomes a Liability: An Intellectual Capital Approach to Describing the Dichotomy of Knowledge Protection versus Sharing in Intra - and Interorganizational Relationships	2011
<b>Virta, M.</b>	Knowledge Sharing Between Generations in an Organisation: Retention of the Old or Building the New?	2011
<b>Junni, P.</b>	Knowledge Transfer in Acquisitions: A Socio-Cultural Perspective	2012
<b>Stenberg, M.</b>	Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan	2012
<b>Paajanen, P.</b>	Managing and Leading Organizational Learning and Knowledge Creation	2012
<b>Vuori, E.</b>	Competitive Advantage in Networks of Knowledge-Intensive Business Services	2012
<b>Kukko, M.</b>	Knowledge-Sharing Challenges in Company Growth: A Comparative Case Study from Software Business	2013
<b>Virtanen, I.</b>	How Tacit Is Tacit Tacit Knowledge?	2014
<b>Pohjalainen, M.</b>	Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa	2016
<b>Sandelin, S.</b>	Knowledge Management and Retention – A Case of a Water Utility in Finland	2017
<b>Cekuls, A.</b>	Enhancing the Knowledge-Sharing Culture in Managing Competitive Intelligence in Latvia Enterprises	2018
<b>Houhala, K.</b>	Arvonmuodostus yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinnoilla ja miten sitä tiedolla johdetaan	2018
<b>Palvalin, M.</b>	Knowledge Work Performance Measurement in the New Ways of Working Context	2019

Vaikka tiedon jakaminen on ollut tutkituin prosessin osa, on se vain yksi osa tietoprosessia ja tiedon johtaminen on muutakin kuin tiedon jakamisen edistämistä. Tosin kirjallisuudessa ei ole edes yksimielisyyttä prosessin osien järjestyksestä, jonka seurauksena tuloksena onkin pitkä listaus erilaisia tietoprosessin osia, jotka myös

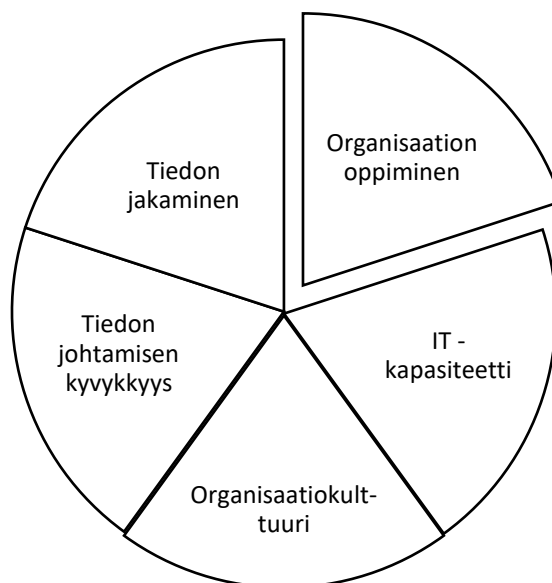
lisäävät sekaannusta organisaation tiedon johtamiseen liittyvistä kulttuurisista elementeistä (Intezari ja muut, 2017, s. 500). Tiedon johtamisen aloitekykyisyys riippuu Intezarin ja muiden (2017, s. 494) mukaan kolmesta kuvion 6 mukaisesta organisatorisesta pääinfrastruktuurista: tietokulttuuri, organisaatorakenne ja teknologia. Nämä infrastruktuurit vaikuttavat kriittisesti organisaation tiedon johtamisen tehokkuuteen. Organisaation tietokulttuuri on keskeisimmässä asemassa, koska se kattaa yksilöt, jotka ovat organisaation tiedon lähteitä. Organisaatiossa vallitsevat arvot ja uskomukset saattavat edistää tai ehkäistä organisaation kyvykkyyttä luoda, jakaa ja implementoida tietoa. Aikaisemmat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että organisaation kulttuurilla on vaikutusta organisaation jäsenten tietoprosessiin. Huolimatta organisaatiokulttuurin kriittisestä roolista tietoprosessissa, organisaatioiden ja johtamisen saralla painotus on ollut ennemminkin tiedon jakamisen kulttuurissa kuin organisaation tietokulttuurissa. Organisaation tietokulttuuri kattaa nimittäin tietoprosessin paljon laajemmin, ei pelkästään tiedon jakamista. (Intezari ja muut, 2017, s. 494.)



**Kuvio 6.** Tiedon johtamisen infrastruktuurin elementit ja niiden väliset suhteet (Intezari ja muut, 2017, s. 494).

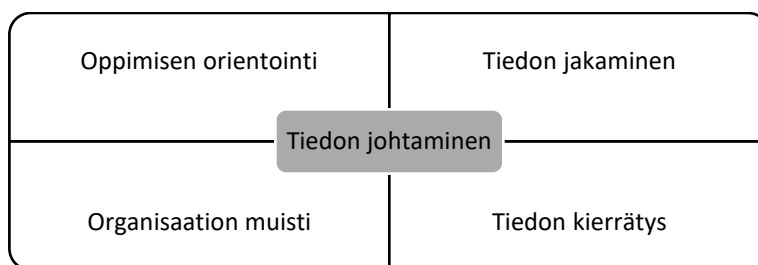
Shrafat (2018) tutki tiedon johtamista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimuksessa kartoitettiin tiedon johtamisen järjestelmän käyttöönottoa ja tutkimusmalli muodostui seuraavista osa-alueista (kuvio 7): tiedon johtamisen kyvykkyydet eli tieto-omaisuus, tiedon jakaminen, organisaation oppiminen, organisaatiokulttuuri ja IT-kapasiteetti. Tutkimuksen perusteella kaikki nämä tiedon johtamisen osa-alueet vaikuttavat tiedon

johtamisen järjestelmän käyttöönottoon pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Shrafat, 2018, s. 234.)



**Kuvio 7.** Tiedon johtamisen järjestelmä (soveltaen Shrafat, 2018, s. 238).

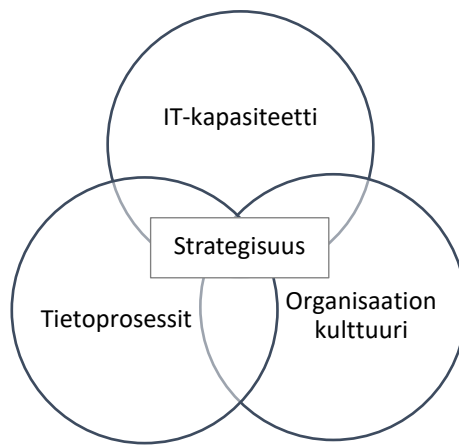
Farooq (2019) puolestaan muodosti tekemänsä kirjallisuusanalyysin perusteella tiedon johtamisen teoreettisen mallin, joka koostuu seuraavista dimensioista: tiedon jakaminen, organisaation muisti, tiedon kierrätys ja oppimisen orientointi (kuvio 8).



**Kuvio 8.** Tiedon johtamisen dimensiot (soveltaen Farooq, 2019, s. 148).

Toisaalta Farooq (2019, s. 140) määritteli tiedon johtamisen organisaation kyvyksi johtaa organisaation muistia, tiedon jakamista ja oppivan kulttuurin luomista. Tästä Farooqin (2019) määrittelystä voitaisiinkin johtaa tämän tutkimuksen tiedon johtamisen osa-

alueiksi: IT-kapasiteetti, organisaation kulttuuri ja tietoprosessit (kuvio 9). Koska tieto edellyttää strategista johtamista (Intezari ja muut, 2017, s. 494), lisättiin kuvioon 9 myös strategisuus. IT-kapasiteetti sisältää muun muassa organisaation muistin ja IT-järjestelmät. Organisaation kulttuuri puolestaan sisältää oppivan kulttuurin luomisen. Tietoprosessi taas sisältää muun muassa tuon Farooqin (2019) mainitseman tiedon jakamisen. Kun organisaatiossa kiinnitetään huomiota tiedon johtamiseen, tulee siellä silloin kiinnittää huomiota noihin osa-alueisiin (kuvio 9).



**Kuvio 9.** Tiedon johtamisen osa-alueet.

Sandelin (2017, s. 35) on puolestaan väitöskirjassaan eritellyt tiedon johtamisen komponenteiksi organisaation jäsenet, teknologian ja organisaation prosessit. Edellä olevaan kuvioon 9 verrattaessa noissa osa-alueissa huomaa yhteneväisyyksiä teknologian ja prosessin osalta. Lisäksi kuviossa 9 oli organisaation kulttuuri, joka puolestaan pitää sisällään organisaatioiden jäsenet, joiden toimintaa muun muassa tiedon jakajina organisaation kulttuurin voidaan katsoa ohjaavan.

Koska pääpaino on ollut tiedon jakamisessa, huomio saattaa kiinnittyä siihen liikaa. Ennemmin se tulisi nähdä yhdeksi osaksi organisaation tietoprosessia, mihin organisaation kulttuuri ja IT-kapasiteetti vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tiedon johtaminen tulisi nähdä järjestelmänä, joka pitää sisällään Shrafatin (2018, s. 234) mukaan useamman osa-alueen, kuten mikä tahansa informaatiojärjestelmä. Näin ollen,

jotta kokonaisuus olisi toimiva, tulee tiedon johtamisessa ymmärtää näiden osa-alueiden väliset riippuvuussuhteet.

Kiinnostus tiedon johtamiseen ja sen osa-alueisiin selittyy saatavillamme olevan tiedon määrän huimalla lisääntymisellä. Juuri tämä saatavilla olevan tiedon suuri määrä ja teknologian edistyneisyys sekä tietenkin toimintaympäristöjen äkilliset muutokset ja lisääntyvä globalisaatio edellyttävät Intezarin ja muiden (2017, s. 493) sekä Zhangin ja Jiangin (2015, s. 277) mukaan organisaatioilta kykyä johtaa tehokkaasti sen hallussa olevaa tietoa kilpailueduksi. Organisaation kilpailukyky riippuu nykyään lisääntyvissä määrin Zhangin ja Jiangin (2015, s. 277) mukaan onnistuneesta tiedon johtamisesta ja organisaation oppimisesta. Organisaatioiden tulisi näin ollen kiinnittää huomiota tiedon johtamiseen, koska juuri tieto on organisaation keskeisin kapasiteetti ja strategisin resurssi, jonka avulla se kykenee selviytymään nopeissa toimintaympäristömuutoksissa (Intezari ja muut 2017, s. 493).

Tietenkään tiedon johtamisen tavoitteena ei voi organisaatiossa olla ainoastaan muutoksista selviytyminen. Koska jos ajatellaan vain selviytymistä, huomio kiinnittyy reaktiiviseen toimintaan. Mikäli organisaatio haluaa menestyä, tulee sen kyetä toimimaan proaktiivisesti. Lähtökohtaisesti proaktiivinen toiminta haastaa organisaation tiedon johtamista eri lailla kuin reaktiivinen toiminta, joka keskittyy vain reagoimaan ulkoisten signaalien johdosta. Tiedon proaktiivisella johtamisella voidaan Farooqin (2019, s. 140) mukaan parantaa organisaation kilpailuasemaa ja taloudellista toimintakykyä. Tällaisen proaktiivinen tiedon johtamisen yhtenä tavoitteena tulee olla yksilöllisen ja uniikin tiedon muodostaminen. Tutkijat ovat nimittäin tunnistaneet juuri tämän yksilöllisen ja uniikin tiedon merkityksen tärkeyden uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa sekä kilpailijoista erottautumisessa (Farooq, 2019, s. 140).

## 2.3 Tiedon johtamisen strategisuus

Organisaatiolla tulisi olla selkeä näkemys sen tulevaisuuden päämäärästä eli visiosta, jonka tulisi ohjata organisaation toimintaa. Kotimaisten kieltenkeskus (2019) määrittelee vision seuraavasti:

1. *(tulevaisuuden)kuva, näkymä, hahmotelma, kuvitelma, näkemys.*
2. *näky, harhanäky.*

Collisin ja Rukstadin (2008, s. 85) mukaan visio määrittelee tai sen tulisi kertoa työntekijöille, sidosryhmille ja muille tahoille, mitä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Visio on siis lausuma, joka päivittäin suuntaa organisaation toimintaa ja luo merkityksen toiminnalle. Muotoiluiltaan vision tulisi kannustaa työntekijöitä toimimaan. (Ruoranen, 2010, s. 18–19.) Pelkkä vision luoma suunta ja merkitys toiminnalle ei riitä, vaan organisaatiolla tulee myös olla strategia, kuinka tuonne visioon tullaan pääsemään.

Mintzbergin (1978, s. 935) mukaan strategiaa on määritelty lukemattomilla tavoilla ja yhteistä noille määrittelyille on tietty yhteinen teema: Strategia ymmärretään harkittuina tietoisina tai tiedostettuina linjauksina, suuntaviivoina, jotka määrittävät ja ohjaavat tulevaa päätöksentekoa. Johtamisen teoriassa strategia on pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittämistä siten, että nuo tavoitteet ohjaavat organisaation toimintaa ja resurssien allokointia, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Kaikki nämä määrittelyt näkevät strategian 1) täsmällisenä, 2) tietoisesti ja tavoitteellisesti muodostettuna ja 3) etukäteen tehtyinä erityisinä päätösinä. Näin ollen strategia voidaan yleisesti ja yksinkertaisesti määritellä suunnitelmaksi. (Mintzberg, 1978, s. 935.) Myös Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, s. 203) sekä Ruorasanen (2010, s. 18) mukaan strategia usein määritellään yksinkertaisesti toimintasuunnitelmana, jolla tavoitellaan tietyn tavoitteen saavuttamista. Strategia siis määrittää organisaation suunnan, kuten Toikka (2002, s. 109) on todennut.

Strategia sisältää organisaation tekemiä korkeantasoisia valintoja, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation tuloksiin (Minzberg 1978, s. 935; Casadesus-Masanellin & Ricartin, 2010, s. 203). Bolisanin ja Bratianun (2017, s. 238) mukaan strategia määrittää ja sisältää ne organisaation pitkän tähtäimen tavoitteet ja toimenpiteet strategian implementoimiseksi, jotka vievät organisaatiota kohti sen visiota. Näin ollen strategia suuntaa organisaation päivittäistä toimintaa. Sen tarkoituksena on ohjata johtajia ja sen henkilöstöä toimimaan ja tekemään päätöksiä, jotka edesauttavat tavoitteiden toteuttamista ja vievät organisaatiota lähemmäksi sen visiota. Porterin (1991, s. 96) mukaan strategia onkin ollut ratkaisu ylempien johtajien kohtaamaan ongelmaan: Ylemmät johtajat eivät kykene valvomaan kaikkia organisaatiossa tehtyjä päätöksiä. Laaditun strategian avulla ylemmät johtajat ovat pyrkineet varmistamaan organisaatiossa tehtyjen päätöksien ja toiminnan yhdenmukaisuuden (Porter, 1991, s. 96). Strategian tulisi ohjata työntekijöiden toimintaa ja päätöksentekoa (Porter, 1996, s. 77).

Jos organisaation tavoitteena on menestyminen, ei riitä että strategia on luotu vain ohjaamaan ja selkiyttämään toimintaa, vaan organisaation strategian tulisi olla kilpailukykyinen. Kilpailukykyisen strategian ydin on erottautuminen kilpailijoista ja oleellista strategiassa onkin valita kilpailijoista poikkeavia toimintoja tai toimintojen tekemistä kilpailijoista poikkeavalla tavalla. (Porter, 1996, s. 62 & 64.)

Organisaation tekemät strategiset valinnat vaikuttavat siis organisaation toimintoihin (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 36). Näin ollen organisaation strategian tulisi ohjata tiedon ja osaamisen johtamista. Viitala (2002) on väitöskirjassaan tutkinut osaamisen johtamista. Hänen mukaansa organisaation osaamisen ja osaamisen johtaminen tulee liittyä kiinteästi juuri organisaation strategiaan. Organisaation vision ja strategian tulisi ohjata organisaation tarvitseman osaamisen (Viitala, 2002, s. 50) ja tiedon määrittelyä. Toisaalta tieto on organisaatiossa Dayanin ja muiden (2017, s. 308) mukaan strateginen resurssi ja sitä on johdettava organisaation kilpailukykyyn parantamiseksi. Näin ollen organisaation ei tulisi laatia sen strategiaa ottamatta huomioon tietoa sen strategisena

resurssina (Dayan ja muut, 2017, s. 308). Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että tiedon johtamisen ja hyvän strategian välillä on riippuvuussuhde. Näin ollen organisaatiossa olevalla tiedolla on vaikutusta strategian laatimisen onnistumisessa. (Dayan ja muut, 2017, s. 308.) Organisaatiossa on hyvä tiedostaa, että sen osaamisella, kuten muillakin resursseilla esimerkiksi tiedolla on Viitalan (2002, s. 50) mukaan vahvuutensa ja heikkoutensa: Tieto saattaa tuottaa ideoita, avata uusia mahdollisuuksia, mutta myös rajoittaa organisaation vision ja strategian luomista.

Organisaation vision ja tavoitteiden kirkastaminen on juuri keskeinen osa transformationaalista johtajuutta (Kolari, 2010, s. 40-41). Toisaalta organisaation tieto resurssina ja pääomana strategiaa laadittaessa saattaa Viitalaa (2002, s. 50) mukaellen avata uusia mahdollisuuksia, kuin myös rajoittaa strategian luomista. Organisaatiolla onkin oltava kyvykkyyttä, mikä sopii yhteen sen strategian kanssa (Dayan ja muut, 2017, s. 312). Vastaavasti organisaation strategian tulee ohjata tiedon johtamista ja kyvykkyyden rakentamista (Dayan ja muut, 2017, s. 313).

Dayan ja muiden (2017, s. 309) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet johtajien pitävän tietoa strategisena resurssina ja näkevän tiedon johtamisessa onnistumisen vaikuttavan organisaation menestymiseen. Tiedosta on tullut strateginen tai melkeinpä tärkein osa organisaation toimintaa (Dayan ja muut, 2017, s. 309). Tiedon strategisen luonteen vuoksi, tulee tiedon johtamisen olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Organisaatiossa oleva tieto on tärkeä osa strategian implementointia ja strateginen tiedon johtaminen on puolestaan tärkeä osa organisaation kilpailukykyä (Dayan ja muut, 2017, s. 313). Organisaation tiedon johtamisen kapasiteetilla on osoitettu olevan positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn, jonka vuoksi se vaatii strategista johtamista (Intezari ja muut, 2017, s. 494). Tärkeä osa tiedon johtamista on tiedon johtamisen strategia tai tietostrategia, joka sisältää vision tulevaisuuden tietoresursseista ja niiden merkityksestä organisaation kilpailukyvyille (Bolisani & Bratianu, 2017, s. 234 & 242).

Sen lisäksi, että tiedon johtamisen tulee Heisigin, Surajin, Kianton, Kemboin, Arraun ja Easan (2016, s. 1174) mukaan linkittyä organisaation strategiaan, tulee tiedon johtamisen olla myös strategista. Jotta tiedon johtamisen linkittäminen strategiaan onnistuu, tulee organisaatiossa vallita yhteinen ymmärrys sen strategiasta ja liiketoimintamalleista. Mikäli organisaatiossa ei ymmärretä sen strategiaa, vaarana on että tiedon johtamisen toimet jäävät irrallisiksi, eivätkä palvele organisaation strategian toteuttamista. (Heisig ja muut, 2016, s. 1174–1175.) Toisaalta myös tiedon johtamisen suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisyyden puute saattaa Heisigiä ja muita (2016, s. 1174–1175) mukaellen johtaa tiedon johtamisen irrallisuuteen ja viedä organisaation osaamispääoman kehitystä väärään suuntaan. Johtamisosaamisessa strategisuudella tarkoitetaan Ollilan (2006, s. 9) mukaan tulevaisuuteen suuntautumista ja näkyä tarvittavista toimenpiteistä.

### **2.3.1 Organisaation IT-kapasiteetti tiedon johtamisen tukena**

Nykyajan nopea digitalisoituminen ja innovaatioiden, kilpailukyvyn ja kasvun tärkeyden lisääntyminen ovat saaneet organisaatiot kiinnittämään entistä enemmän huomiota digitalisaation etenemiseen (Sánchez-Polo, Cerra-Navarro, Cillo & Wensley, 2019, s. 509). Tiedon johtamisessa teknologia ja IT-kapasiteetti ovatkin Zhangin (2018, s. 385) sekä Shrafatin (2018, s. 241) mukaan avainasemassa organisaation tiedon lisääntymisessä ja johtamisessa.

Osittain digitalisaatio on haastanut tiedon johtamista aiheuttaen muun muassa informaatiotulvaa ja tietoähkyä, mutta toisaalta digitalisaatio on tuonut uudenlaisia työkaluja tiedonhallintaan (Shrafat, 2018, s. 241; Zhang, 2018, s. 385). Tiedonhallinnan näkökulmasta digitalisaation kehittymistä voitaisiinkin kuvailla kaksiteräiseksi miekaksi – Se on hyvä renki, mutta huono isäntä. Shrafatin (2018, s. 241) ja Zhangin (2018, s. 385) mukaan juuri IT-tekniikan rooli tiedon johtamisen tukena on keskeinen ja oikeanlainen IT-tekniikka parantaakin organisaation tiedon johtamisen kyvykkyyttä. Organisaation

IT-kyvykkyydellä puolestaan on keskeinen vaikutus tiedon luomisen, yhdistämisen (Zhang, 2018, s. 385) ja jakamisen onnistumisessa (Shrafat, 2018, s. 241).

Toimivat IT-järjestelmät mahdollistavat sellaisen strategisen tiedon jakamisen niin organisaation sisällä kuin eri organisaatioiden välilläkin, mikä mahdollistaa organisaation toiminnan tehostamisen. Tiedon johtamisen tehtävänä IT-järjestelmien osalta on varmistaa että teknologia ja tarpeet kohtaavat. (Sánchez-Polo ja muut, 2019, s. 509–510.) Toisaalta teknologian nopea kehitys on laajentanut perinteistä tiedon johtamista, mutta toisaalta se on myös yksinkertaistanut työntekijöiden osallistumista tiedonhallintaan (Zhang, 2018, s. 385). Oikeanlainen IT-teknologia saattaa auttaa organisaatiota Sánchez-Polon ja muiden (2019, s. 510) mukaan tiedon jakamisen esteiden poistamisessa tai ainakin pienentämisessä. Digitalisaatio on tuonut uusia ulottuvuuksia Nonakan & Konnon (1998) tiedon luomisen malliin (kuvio 5), mikä esiteltiin luvussa 2.1.3.

**Sosialisaatiossa**, missä hiljainen tieto muuntuu Nonakan (1994, s. 19) mukaan hiljaiseksi tiedoksi yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, IT-teknologia mahdollistaa nykyään yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatta. Oppiminen monesti tapahtuu kokemuksen ja mallioppimisen kautta (Viitala, 2002, s. 58–59; Hautala, 2006, s. 114–115; Ollila, 2006, s. 47–48; Paajanen, 2012, s. 42–44), jota organisaatiot voivat tukea esimerkiksi erilaisilla opetusvideolla, joiden jakamista ja löydettävyyttä IT-teknologialla pystytään tukemaan. Tietenkään fyysistä läheisyyttä oppimisen muotona nykyteknologia ei pysty korvaamaan, vaikka videoyhteyksillä yhteydenpitoa pystytään helpottamaan.

**Ulkoistamisvaiheeseen**, missä hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi vuorovaikutuksen kautta (Nonaka, 1994, s. 9), teknologia on luonut uusia mahdollisuuksia ajasta ja paikasta riippumattomaan vuorovaikutukseen. Ulkoistaminen on tiedon luomisen vaihe, missä yksilöstä tulee Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan osa ryhmää, minkä seurauksena yksilön ideat ja aikomukset niin sanotusti sulautuvat yhteen ryhmän kanssa. IT-teknologia mahdollistaa dialogin käymisen ryhmän kesken ja

hiljaisen tiedon artikuloinnin, vaikka ryhmän jäsenten välillä olisi fyysistä etäisyyttä. Lisäksi erilaisilla tietojärjestelmillä voidaan auttaa ja tukea hiljaisen tiedon näkyväksi luomista. Toisaalta organisaatiossa on hyvä tiedostaa, että jokaisen yksilön hallussa oleva tieto on erilaista ja yksilöllistä (Che, Wu, Wang & Yang, 2019, s. 222).

**Yhdistämisvaiheessa**, missä näkyvä tieto muuntuu näkyväksi tiedoksi, yksilöt vaihtavat ja yhdistävät ulkoista tietoa Nonakan (1994, s. 19) mukaan tapaamisissa ja keskusteluissa erilaisiksi toimintaohjeiksi, säännöiksi ja opasteiksi. Yhdistämisvaihe sisältää datan ja tiedon keräämistä ja muokkaamista, tiedon jakamista kokouksissa ja palavereissa sekä tiedon prosessointia käyttökelpoisempaan muotoon esimerkiksi esitteiksi, suunnitelmiksi ja niin edelleen (Nonaka & Konno, 1998, s. 45). IT-teknologia on tehostanut tiedon keräämistä ja muokattavuutta.

Toisaalta yksilöiden hallussa olevan tiedon henkilökohtaisuuden vuoksi, yksilöt ovat Chenin ja muiden (2019, s. 222) mukaan tiedon käsittelyssä pullonkauloja. Yksilöiden onkin mahdotonta käydä läpi kaikkea organisaatiossa tarjolla olevaa tietoa, koska se aiheuttaa kognitiivista kuormitusta ja tehottomuutta. Tämän vuoksi tieto siitä, kuka tietää ja mitä tai transaktiiviset muistot tarvittavan asiantuntemuksen sijainnista ovat tarpeellisia. Jos tiedon läpinäkyvyys on korkeata, yksilöt ovat organisaatiossa perillä toistensa asiantuntemuksesta ja kykenevät paikantamaan tarvittavaa tietoa organisaatiossa. Tiedon läpinäkyvyys on myös hyödyllistä, ei ainoastaan yksilöiden persoonallisen tiedon paikantamisessa, vaan myös tiedon johtamisen järjestelmään varastoidun tiedon etsimisessä. (Che ja muut, 2019, s. 222.)

Kehittynyt teknologia onkin tuonut Zhangin (2018, s. 385) mukaan tiedon johtamiseen lisää erilaisia mahdollisuuksia ja esimerkiksi pilvipohjainen teknologia mahdollistaa organisaation hankkia, varastoida ja uusia isoja määriä tietoa alhaisilla kustannuksilla. Organisaation muisti on mekanismi, mikä vangitsee, varastoi ja levittää kokemuksen kautta opittua tietoa, jota tuotetaan päätöksenteon tueksi. Organisaation muisti on kuin kodifiointistrategia, missä näkyvä tieto varastoidaan ja tallennetaan muistiin

organisaation tasolla. Organisaatio kerää tiedon ja varastoi sen tietokantoihin ja dokumentteihin ja hyödyntää päätöksenteossa. Organisaation muisti voidaan määritellä yksilön tekemäksi informaation hankinnaksi, varastoinniksi, levittämiseksi ja korjaamiseksi. Organisaation muisti operoi yksilön muistin tavoin. Huomionarvoista on, että organisaatio ei voi tallettaa kaikkea luotua tietoa, vaan organisaatiossa on valittava tärkeät säilytettävät tiedot ja tiedot, joita se ei säilytä. (Farooq, 2019, s. 150.)

Organisaation muisti, mihin sen tietoa on tallennettu, on erittäin keskeinen niin organisaation tiedonhallinnan kuin työntekijänkin tiedonhallinnan kannalta (Farooq, 2019, s. 150). Organisaation muisti ei kuitenkaan voi olla iso sammio, mihin kaikki tieto ilman sen kummempaa harkintaa vain kaadetaan, koska organisaation kannalta vain käytettävissä olevalla tiedolla on arvoa. Tämän vuoksi tiedonhallinnassa tulee myös Farooqin (2019, s. 151) mukaan kiinnittää huomiota tiedon löydettävyyteen. Organisaation muisti on näin ollen oleellinen osa tiedon johtamista, koska kaiken tiedon jakaminen tai osoittaminen kaikille organisaation jäsenille saattaa Chenin ja muiden (2019, s. 222) mukaan ylikuormittaa työntekijöiden kognitiivista kapasiteettia. Lisäksi yksilöiden on vaikea tai jopa mahdotonta generoida kaikkea jokaisen tehtävän suorittamiseen tarvitsemaansa tietoa (Che ja muut, 2019, s. 222).

Organisaation informaatiojärjestelmän käyttäminen tiedon jakamiseen käyttäjille ja ei-käyttäjille on myös yksi tiedon johtamisen tärkeistä teemoista. Organisaation jäsenien erilaiset tietotarpeet saattavat asettaa tiedon arkistoinnille erilaisia vaatimuksia. Kaikkien näiden tietotarpeiden huomioon ottaminen on haastavaa, eikä kaikkien tiedon käyttäjien vaatimuksia pystytä täyttämään. Jos tiedon arkistoinnissa huomioidaan laatudimensiot, se saattaa edesauttaa tiedon uudelleen käytettävyyttä. Organisaatiossa tehtävät tiedon taustamäärittelyt ja konfiguroinnit lisäävät tiedon käytettävyyttä ja luovat samalla organisaatiolle tietovaraston, jota voidaan kutsua myös organisaation muistiksi. Tiedon luomista pidetään organisaatiossa yleensä merkittävänä ja vaikeana johtaa, mutta myös tiedon uudelleen käyttöön tulee organisaatioissa kiinnittää

huomiota, koska myös se mahdollistaa organisaation toimintojen kehittämisen. (Farooq, 2019, s. 151.)

**Sisäistämisvaiheessa** näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Tässä vaiheessa yksilö ottaa uudet ohjeet tai toimintamallit käyttöönsä. Organisaatiot voivat tukea tätä vaihetta muun muassa kouluttamalla. (Nonaka & Konno 1998, s. 45.) Näkyvän tiedon saaminen ja levittäminen organisaation yksilöiden ja organisaatioiden ulkopuolisten saataville erilaisten pilvipalveluiden kautta on mahdollista pienillä kustannuksilla. Tässä vaiheessa haasteeksi nousee tietenkin tiedon löydettävyyden esimerkiksi organisaation muistista, mistä oli jo aikaisemmin puhetta. Tallennusvaiheessa tehdyt valinnat, mitä tietoa tallennetaan ja miten sitä tallennetaan, vaikuttaa paljolti tiedon löydettävyyteen ja yksilön mahdollisuuteen päästä sisäistämään tietoa (Farooq, 2019, s. 150).

Organisaation ei tulisi väheksyä sen IT-kapasiteetin vaikutusta tiedon johtamisessa. IT-tekniikan tulisi siis parantaa tiedon saatavuutta ja helpottaa organisaation jäsenten yhteistyötä. Tiedon johtamista tukeva IT-tekniikka mahdollistaa valtavan tietomäärän saamisen organisaation jäsenten saataville hyvinkin yksinkertaisesti. IT-tekniikka on tehnyt näkyvän tiedon jakamisesta kustannustehokasta ja kovalevyistä ja muista vastaavista organisaation muistina toimivista on muodostunut organisaation tiedon tukikohtia. (Shrafat, 2018, s. 241–242.)

Vaikka organisaation IT-kapasiteetti on niin sanotusti tiedon johtamisen väline ja tuki, on sen keskeinen rooli tiedon johtamisessa kuitenkin tunnistettava. Oikein hyödynnettynä IT-kapasiteetti tukee organisaation asioiden johtamista. Organisaation IT-kapasiteetin tietoinen ja suunnitelmallinen kehittäminen tiedon johtamisen tukena edellyttää IT-kapasiteetin merkityksen ymmärtämistä tiedon johtamisessa. Kun organisaatiossa kiinnitetään huomiota strategiseen tiedon johtamiseen, huomion ei tulisi pelkästään keskittyä kriittiseen tietoon vaan myös organisaation IT-kapasiteettiin ja sen strategiseen kehittämiseen, jotta se tukee ja palvelee tiedon johtamista parhaalla mahdollisella

tavalla. IT-järjestelmien investointikustannuksien huomioon ottaminen puoltaa myös niiden suunnitelmallista kehittämistä.

Teknologia on tosin vain yksi osa, mikä vaikuttaa tiedon johtamisen suorituskykyyn. Muita tällaisia tekijöitä ovat muun muassa oppimiskapasiteetti, organisaation tuki, innovatiivisuus, sosiaalinen asema, tiedon arvo, vuorovaikutus ja niin edelleen. Muiden tekijöiden lisäksi tiedon jakamiseen motivoiva organisaatiokulttuuri on kriittinen osa tiedon johtamista. (Zhang, 2018, s. 385.) Kehittyneinkään IT-teknologia ei edesauta tiedon johtamista, jos organisaation tietoprosessi ei ole toimiva tai, jos organisaation kulttuuri ei tue tiedon johtamista.

### **2.3.2 Tiedon johtamista tukevan organisaatiokulttuurin luominen**

Organisaatiokulttuuri määritellään yhteisesti jaetuiksi arvoiksi ja normeiksi, mitkä määrittelevät hyväksyttävän asenteen ja käyttäytymisen, antavat merkityksen ja luovat raamit ja säännöt käyttäytymiselle (Intezari ja muut, 2017, s. 493; Malkamäki, 2017, s. 57; Zhang, 2018, s. 385; Nam & Park, 2019, s. 138). Näin ollen kulttuuri voidaan ymmärtää suhteellisen laajana omaksuttuna henkisenä syvärakenteena, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja jäsennellään erilaisia mahdollisuuksia (Mäki, 2017, s. 27). Yksinkertaisesti sanottuna organisaatiokulttuuri selittää Intezarin ja muiden (2017, s. 493) mukaan, miksi asiat tehdään organisaatiossa niin kuin ne tehdään. Monesti kulttuuri ohjaa organisaation jäsenten toimintaa niin vahvasti taustalla, etteivät työntekijät välttämättä edes itse osaa kertoa, miksi he toimivat niin kuin toimivat.

Organisaation kulttuurin vaikutusta tiedon johtamiseen on tutkittu paljon ja sitä pidetään onnistuneen tiedon johtamisen keskeisenä tekijänä. Jotta tiedon johtamisen järjestelmän luominen onnistuu, tulee organisaatiossa luoda kulttuuri, mikä tukee tiedon luomista ja jakamista. (Shrafat, 2018, s. 241.) Tiedon johtamista tukevan kulttuurin luominen on tärkeää, koska kulttuuri ohjaa niin vahvasti organisaation toimintaa, vaikkakin organisaatiokulttuuria on Cekulsin (2018, s. 44) mukaan vaikea

muuttaa. Jokaisen organisaation kulttuuri on Cekulsin (2018, s. 44) mukaan yksilöllinen ja ainutlaatuinen ja tutkimuksissa on Shrafatin (2018, s. 241) mukaan havaittu tiettyjen kulttuurien estävän tiedon jakamista, kun taas toisenlaiset kulttuurit edistävät sitä. Kulttuuriset oletukset nimittäin vaikuttavat tiedon jakamiseen: Mitä tietoa tulisi jakaa ja mitä ei, kuinka nopeaa ja joustavaa tiedon jakaminen muodollisten kanavien kautta on, mikä tieto on tärkeää ja minkä tiedon leviäminen organisaatiossa tulisi estää. (Shrafat, 2018, s. 241.) Tämän vuoksi tiedon johtamisen yhteydessä olisi hyvä tiedostaa organisaatiokulttuurin vaikutus tiedonhallintaan, koska parhaimmatkaan tietojärjestelmät eivät auta tiedonhallinnassa, mikäli organisaatiokulttuuri estää osaltaan tiedon johtamisen kehittämistä.

Koska organisaatiokulttuuri ohjaa vahvasti toimintaa organisaatiossa, kulttuuri vaikuttaa juuri yhteisten arvojen, uskomusten ja oletusten kautta työntekijöiden suorituskykyyn ja käyttäytymiseen. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa usein myös työtyytyväisyyteen, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi organisaatiokulttuurilla voi olla erilaisia luonteen piirteitä: innovatiivinen kulttuuri, sääntöorientoitunut kulttuuri, työntekijäorientoitunut kulttuuri ja niin edelleen. (Kim & Park, 2018, s. 3-4.)

Vahva organisaatiokulttuuri auttaa organisaatiota sekä aikaansaamaan yhdentymistä että sopeutumaan ulkoiseen toimintaympäristöön eli tukemaan organisaation resilienssiä. Ulkoiseen toimintaympäristöön sopeutumista edesauttavat jaettu yhteinen ymmärrys missiosta, strategiasta, asetetuista tavoitteista ja keskeisistä toimintatavoista. Sisäisen yhdentymisen aikaansaaminen taas edellyttää yhteistä kieltä, normeja, ryhmän rajojen ja valtasuhteiden, palkkioiden ja sanktioiden määrittelyä sekä yhteistä ideologiaa. Menestyäkseen organisaation on pystyttävä vastaamaan niin sisäisestä kuin ulkoisestakin toimintaympäristöstä nouseviin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. (Mäki, 2017, s. 29.)

Organisaatiossa, missä on vahva oppimiskulttuuri, oppiminen on Namin ja Parkin (2019, s. 138) mukaan osa organisaatiokulttuuria. Positiivisella oppimiskulttuurilla on kriittinen

rooli organisaation toimintojen ylläpidossa ja menestymisessä. Myönteisellä organisaation oppimiskulttuurilla on positiivinen vaikutus niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Nam & Park, 2019, s. 138 & 140.) Organisaation oppimiskulttuuri vaikuttaakin Namin ja Parkin (2019, s. 138 & 140) mukaan positiivisesti yksilöiden, tiimien ja koko organisaation suorituskykyyn, tulokseen sekä innovaatioihin. Oppiminenhan on tärkeä osa juuri tiedon luomista organisaatiossa ja tietenkin tärkeä osa tiedon johtamista. Oppimiskulttuuri vaikuttaa siis työntekijöihin ja edesauttaa kannustavan ja tukea antavan ympäristön luomisessa organisaatioon (Nam & Park, 2019, s. 138 & 140). Organisaation oppimiskulttuuri voi siis parantaa työntekijöiden suorituskykyä rikastuttamalla heidän osaamistansa ja sitouttamalla heidät organisaation tavoitteisiin (Nam & Park, 2019, s. 140–141).

Sen lisäksi, että organisaation kulttuurista puhuttaessa, puhutaan oppimiskulttuurista, voidaan myös puhua organisaation tietokulttuurista. Organisaation tietokulttuuri puolestaan reflektoi sitä, miten organisaatio arvioi, tukee ja fasilitoi oppimista ja innovaatioita ja rohkaisee työntekijöitä parantamaan asiakkaiden saamaa arvoa myötävaikuttaen organisaation tietokantaan (Intezari ja muut, 2017, s. 495). Intezarin ja muut (2017, s. 495) määrittelivät tietokulttuurin organisaation arvoiksi ja uskomuksiksi, jotka parantavat tai estävät organisaation tietoprosesseja. Organisaation oppimiskulttuuri ja tietokulttuuri vaikuttavat näin ollen tiedon johtamisen suorituskykyisyyteen.

Organisaatiokulttuurin keskeisestä vaikutuksesta sen jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen johtuen, tietokulttuurilla onkin keskeinen rooli tiedon johtamisen aloitekykyisyyden onnistumisessa ja epäonnistumisessa. Organisaation tietokulttuuri vaikuttaa organisaatorakennetta ja teknologiaa enemmän tiedon johtamisen onnistumiseen. Näin ollen organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota tietokulttuurin luomiseen. Lisäksi organisaation kulttuuri voi tukea organisaation kapasiteettia ja kyvykkyyttä hyödyntää sen tietolähteitä. (Intezari ja muut, 2017, s. 493.) Jotta tietoa voidaan johtaa onnistuneesti, tulee työntekijät ottaa huomioon. Vaikka työntekijöiden

huomioon ottaminen on tärkeää, tulee organisaatiossa arvioida organisaatiokulttuurin kapasiteettia tiedon johtamisen kannalta. (Intezari ja muut, 2017, s. 495.)

Voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi tiedon johtamisen kokonaisuuteen, kuten myös tiedon johtamiseen sisältyvään Nonakan (1994) tiedon luomisen toimivuuteen. Erityisesti silloin, kun tieto on henkilökohtaista eli esimerkiksi hiljaista tietoa, se on juurtunut syvästi yksilön toimintaan, käyttäytymiseen ja kokemukseen. Tämä tarkoittaa, että kulttuuriset aspektit pitäen sisällään arvot, normit ja roolit vaikuttavat ja ohjaavat yksilön tietoperusteista käyttäytymistä. (Intezari ja muut, 2017, s. 495.) Tällöin tiedon luomisen vaiheista organisaatiokulttuurin on Nonakan (1994, s. 19) mukaan katsottu vaikuttavan vahvasti tiedon sosialisatiovaiheeseen, missä hiljaisesta tiedosta luodaan hiljaista tietoa muun muassa mallioppimisen kautta. Organisaatio voi tukea tätä sosialisatiota luomalla organisaatioon järjestelmän, mikä mahdollistaa sosialisation (Mornata & Cassar, 2018, s. 563).

Koska organisaatiossa valitseva kulttuuri ohjaa keskeisesti organisaation toimintaa, vaikuttaa kulttuuri kokonaisuudessaan keskeisesti tiedon johtamiseen. Vaikka kulttuurin muuttaminen on hidasta, se ei kuitenkaan ole mahdotonta. Johtaja voi kuitenkin vaikuttaa organisaatiokulttuuriin vaikuttamalla alaistensa uskomuksiin, arvoihin ja perusoletuksiin. Johtaja voi luoda, ylläpitää tai muuttaa organisaatiokulttuuria Kimin ja Parkin (2018, s. 3) mukaan vaikuttamalla organisaation jäsenten uskomuksiin, arvoihin ja perusoletuksiin. Transformationaalinen johtaja ohjaa organisaation oppimaan stimuloimalla työntekijöiden älykkyyttä ja tietoa (Chou & Ramser, 2019, s. 134). Näin ollen Namin ja Parkin (2019, s. 141) mukaan juuri transformationalisella johtajuudella ja organisaation oppimiskulttuurilla on positiivinen suhde.

Vaikka kirjallisuudessa on Intezarin ja muiden (2017, s. 492) mukaan tietoprosessista monia erilaisia malleja, kriittisistä prosessin vaiheista, joita tulisi tukea organisaatiokulttuurilla, ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä. Lisäksi vielä on epäselvää,

mitkä kulttuuriset tekijät vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti organisaation tiedolliseen aloitekykyyn (Intezari ja muut, 2017, s. 492).

### **2.3.3. Organisaation tietoprosessin tukeminen**

Oleellinen osa organisaation tiedon johtamista on organisaation tietoprosessi ja sen toimivuus (Intezari ja muut, 2017, s. 500). Tiedon johtamisessa tulee kiinnittää huomiota tietoprosessien suunnitelmalliseen kehittämiseen, jotta ne tukevat tiedon johtamisen tavoitteita ja isossa kuvassa vievät organisaatiota kohti sen visiota (Heisig ja muut, 2016, s. 1174-1175). Tietoprosessien suunnitelmallinen kehittäminen estää organisaation ajalehtimisen tiedon valtamerellä. Lisäksi tietoprosessin suunnitelmallisen kehittämisen tavoitteena tulee olla organisaation pyrkimys proaktiiviseen toimintaan. Tiedon johtamisen tavoitteena onkin oikean tiedon toimittaminen oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan (Farooq, 2019, s. 143).

Nonakan (1994) tiedon luomisen malli on osa organisaation tietoprosessia ja vaikuttaa organisaation toimintaan taustalla tai niiden lainalaisuuksiin. Tiedon johtamisen tutkimuksessa huomiota on kiinnitetty tietoprosessin eri osiin ja huomiota on paljolti kiinnitetty juuri tiedon jakamiseen (Intezari ja muut, 2017, s. 502). Intezarin ja muiden (2017, s. 502) mukaan juuri tiedon jakaminen on eniten tutkituin tietoprosessin osa. Tämä kävi myös ilmi luvun 2.2.2 taulukosta 1, johon on koottu väitöskirjoja, joita on julkaistu suomalaisissa yliopistoissa vuodesta 2010 alkaen ja jotka liittyivät tietoon ja sen johtamiseen. Väitöskirjoissa on erityisesti tutkittu tiedon jakamisen esteiden poistamista tai tiedon jakamisen tukemista. Organisaation tiedon johtaminen ja tietoprosessi pitää kuitenkin sisällään muutakin kuin tiedon jakamista. Intezarin ja muiden (2016) mukaan organisaation tietoprosessi pitää sisällään tiedon jakamisen lisäksi tiedon luomisen ja implementoinnin. Zhangin (2018) mukaan edellisten lisäksi tietoprosessi sisältää myös arviointia ja oppimista. Tietoprosessi pitää näin ollen organisaation kannalta sisällään monta osatekijää, joihin aikaisemmin tässä tutkimuksessa läpi käytyt organisaation IT-kapasiteetti ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat.

Tiedon jakaminen voidaan Zhangin ja Jiangin (2015, s. 282) mukaan määritellä tiedon siirtämiseksi yksilöiden, ryhmien, laitoksien ja organisaatioiden välillä. Määrittelyhän ei rajaa tiedon jakamista missään tietyssä kanavassa tapahtuvaksi. Näin ollen tiedon siirtämistä saattaa ilmetä erilaisten toimintojen aikana, kuten esimerkiksi harjoittelun, luennon, tiedon etsimisen, keskustelujen, proaktiivisen auttamisen aikana ja niin edelleen (Zhang & Jiang, 2015, s. 282). Edellä mainituissa tapauksissa on kyse pääasiassa näkyvän tiedon siirtämisestä, mutta ei tosin sulje pois hiljaisenkaan tiedon siirtämistä. Näkyvää tietoa siirretään muun muassa yhdistämisvaiheessa (Nonaka, 1994, s. 19). Yhdistämisvaiheessa yksilöt vaihtavat ja yhdistävät ulkoista tietoa Nonakan (1994, s. 19) mukaan tapaamisissa ja keskusteluissa. Yhdistämisvaiheessa näkyvästä tiedosta luodaan Nonakan ja Konnon (1998, s. 44) mukaan monimutkaisempaa näkyvää tietoa sosiaalisten prosessien kautta.

Zhang ja Jiang (2015, s. 282) erittelivät neljä pääasiallista lähestymistapaa siihen, kuinka yksilöt jakavat tietojään: 1) Organisaation tietovarastoja hyödyntämällä (muun muassa organisaation muisti), 2) Tiedon jakaminen muodollisessa vuorovaikutuksessa tiimien tai työyksiköiden välillä, 3) Tiedon jakaminen epämuodollisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä ja 4) Tiedon jakaminen käytännön yhteistyössä, kuten esimerkiksi työntekijöiden vapaaehtoiset foorumit yhteisen asian puitteissa. (Zhang & Jiang, 2015, s. 282.) Kuten edellä mainituista erilaisista tiedon jakamisen tavoista voi huomata, tiedon jakamiseen tarvitaan aina vähintään kaksi osapuolta (Zhang & Jiang, 2015, s. 279). Tiedon jakamista ilmenee muun muassa silloin, kun yksilö kykenee ja on halukas avustamaan toista yksilöä, kuten myös oppimaan toiselta yksilöltä. Tiedon jakaminen voidaan määritellä toimenpiteeksi, millä tieto viedään toisten organisaation jäsenten saataville. Toimenpide sisältää myös tiedon käyttämisen ongelman ratkaisun apuna, joka on tiedon sisäistämistä. Lisäksi tietoa voidaan käyttää päätöksenteossa ja muiden työntekijöiden kouluttamisessa. Tiedon implementointi, kuten myös luominen ja jakaminenkin edellyttää organisaatiokulttuurin tukea. (Intezari ja muut, 2017, s. 502.)

Tiedon luominen sisältää kyvyn kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja (Intezari ja muut, 2017, s. 500).

Nykyisessä tietoperusteisessa taloudessa tiedon jakamisen merkitys on organisaation kilpailukyvyn kannalta korostunut. Moderni organisaatio sijoittaaakin voimavaroja tiedon jakamisen tukemiseksi ja edistämiseksi läpi koko organisaation. (Wang, Han, Xiang & Hampson, 2019, s. 279.) Lisäksi juuri yksilön roolia tiedon jakajana ja sen roolin tärkeyttä organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on monissa tutkimuksissa korostettu. (Sedighi, Lukosch, Brazier, Hamedi & Beers, 2018, s. 1266.) Tiedon jakaminen yksilöiden ja ryhmien kesken ja välillä mahdollistaakin organisaation tietopääoman laajentamisen ja pääomittamisen (Zhang & Jiang, 2015, s. 277). Tiedon jakamisella on keskeinen vaikutus organisaation innovaatioihin ja tiedon pääoman vipuvaikutuksen aikaansaamisessa. Tiedon jakaminen on prosessi, joka muodostaa organisaation kilpailukyvyn perustan. Tiedon jakaminen on jatkuva prosessi tiedon vaihtamiseksi eri kanavia käyttäen yksilöiden, ryhmien ja organisaation välillä. Tosin jaettava tieto vaikuttaa suuresti siihen, miten tietoa jaetaan. Hiljainen tieto on sulautunut työntekijän mieleen tai kokemukseen, jota ei ole helppo muotoilla ja jakaa. Näkyvä tieto voidaan puolestaan ilmaista näkyvässä muodossa, kuten dokumenteissa, raporteissa ja ohjeissa ja on hiljaista tietoa helpommin jaettavissa. (Sedighi ja muut, 2018, s. 1266.)

Tiedon johtamisen näkökulmasta toiset organisaation jäsenistä ovat toisia kriittisemmässä asemassa. E erityisen kriittisessä asemassa tiedon johtamisen näkökulmasta ovat organisaation jäsenet, jotka työskentelevät organisaation ja ulkoisen toimintaympäristön rajapinnassa. Näillä organisaation jäsenillä on kriittinen asema ulkoa tulevan tiedon jakamisessa. (Keszey, 2018, s. 1061–1062.) Tällainen organisaation rajapinnassa työskentelevä toimii linkkinä organisaation ja sen ulkoisen maailman välillä. Lisäksi nämä organisaation jäsenet toimivat muutosagentteina tuoden ja keräten organisaation näkökulmasta elintärkeätä tietoa organisaation ulkopuolelta organisaatioon. (Keszey, 2018, s. 1063–1064.) Strategisen tiedon johtamisen

näkökulmasta organisaatiossa on oleellista tunnistaa nämä kriittisessä rajapinnassa työskentelevät, kuten myös kriittistä tietoa omaavat työntekijät.

Koska tiedon jakaminen organisaatiossa on oleellinen osa tehokasta tiedon johtamista, monet organisaatiot pyrkivät voittamaan tiedon jakamisen esteitä hakemalla keinoja rohkaistakseen työntekijöitä jakamaan tietojaan (Zhang & Jiang, 2015, s. 277). Vaikka tiedon jakamisen tärkeydestä on todisteita, tiedon salaamista kuitenkin ilmenee organisaatioissa (Wang ja muut, 2019, s. 279). Tiedon salaaminen onkin tiedon jakamisen vastakohta, mikä taas haittaa organisaation tiedon johtamista. Tiedon salaaminen voidaan määritellä Wangin ja muiden (2019, s. 282) mukaan tarkoitukselliseksi pyydetyn tiedon pimittämiseksi työkavereilta. Tiedon salaamista esiintyy tiedon salaajan ja etsijän kahdenvälisessä suhteessa tai tietoa voidaan salata tiimiltä tai koko organisaatiolta. Tiedon salaaminen vaikuttaa negatiivisesti työympäristöön, työn laatuun, tuloksellisuuteen sekä työntekijöiden välisiin suhteisiin (Wang ja muut, 2019, s. 281 & 291.)

Vaikka pääosa tutkimuksista keskittyy tiedon jakamiseen, tietoprosessi on siis muutakin kuin vain tiedon jakamista, koska pelkästään tiedon jakaminen ei takaa tiedon löytämistä, implementointia, luomista ja oppimista. Näiden lisäksi tieteenkin oleellista on suhtautua tietoon kriittisesti. Sen sijasta, että tiedon johtamisessa keskityttäisiin tiedon jakamiseen, tulisi tiedon johtamisessa keskittyä niihin tekijöihin, mitkä tukevat kokonaisuudessaan organisaation tietoprosessia organisaation IT-kapasiteetin ja kulttuurin lisäksi. Tiedon johtamisen tutkimuksista löytyy tekijöitä, kuten luottamus (Zhang & Jiang, 2015; Cekuls, 2018; Wang & Tarn, 2018; Farooq, 2019; Oh, 2019), motivaatio (Zhang & Jiang, 2015; Park, Kang & Kim, 2018; Farooq, 2019), vuorovaikutus (Zhang & Jiang, 2015; Cekuls, 2018; Sedighi ja muut, 2018) ja mahdollistaminen (Heisig ja muut, 2016; Kim & Park, 2018; Park & Kim, 2018; Shrafat, 2018), joihin tiedon johtamisessa tulisi kulttuurin ja IT-kyvykkyyden lisäksi kiinnittää huomiota tietoprosessin tukena.

## Luottamus

Luottamus on Hunin ja Wangin (2014, s. 1710) mukaan tutkituin aihe organisaatioiden tutkimuksen saralla. Tosin se on saanut Ohin (2019, s. 314) mukaan melko vähän huomiota osakseen osaamisen johtamisen kirjallisuudessa siitäkin huolimatta, että luottamuksen puute on juuri isoin este tiedon jakamiselle organisaatiossa (Oh, 2019, s. 314).

Luottamus yhdistetään organisaatiokulttuuriin (Cekuls, 2018, s. 65) ja sitä pidetään toimivan organisaation perustana. Organisaatiotason lisäksi luottamus voidaan yhdistää myös eri yksilöiden välisiin suhteisiin (Zhang & Jiang, 2015, s. 283; Cekuls, 2018, s. 62; Wang & Tarn, 2018, s. 1387). Zhangin ja Jiangin (2015, s. 283), Cekulsin (2018, s. 62) sekä Wangin ja Tarnin (2018, s. 1387) mukaan luottamuksella on siis keskeinen rooli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tiedon jakamisessa.

Ohin (2019, s. 318) tutkimuksen mukaan luottamuksellisten suhteiden puute aiheuttaa organisaatiossa mahdollisia tiedon ja oppimisen esteitä. Luottamuksellisella ilmapiirillä onkin nähty olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen ja organisaation oppimiseen (Park & Kim, 2018, s. 1411). Kun organisaation jäsenet luottavat työkavereihinsa, he todennäköisesti hankkivat, jakavat ja levittävät tietoa (Zhang & Jiang, 2015, s. 283; Park & Kim, 2018, s. 1411). Lisäksi osallistuminen organisaation oppimiseen ja positiivisten oppimiskokemusten saaminen edellyttää luottamusta organisaation jäsenten välillä. Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen työkavereiden kesken, joihin luotetaan, on todennäköisempää. (Park & Kim, 2018, s. 1411.) Hiljaisen tiedon siirtämisen edellytyksenä on McQueenin ja Jansonin (2015, s. 203) mukaan luottamuksellinen ja onnistunut vuorovaikutus. Luottamus ei pelkästään vaikuta työkavereiden välisiin suhteisiin, vaan sillä on vaikutusta myös esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Luottamuksellisen suhteen puute esimiehen ja alaisen välillä saattaa myös Ohin (2019, s. 318) mukaan luoda esteitä tietoprosessille ja oppimiselle. Näin ollen luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden puute organisaation toimintatavoissa ja jakelukanavissa saattaa

aiheuttaa organisaatiossa hiljaisuutta, estäen työntekijöitä kertomasta omia näkemyksiään ja mielipiteitään. (Oh, 2019, s. 318.)

Luottamus voidaan siis yhdistää organisaation jäsenten väliseen suhteeseen, mutta myös organisaatiotasolla organisaatiokulttuuriin. Tietoprosessia voidaan edistää ja tiedon salaamista voidaan pyrkiä minimoimaan rakentamalla luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri, tukemalla tiimityötä sekä sitouttamalla työntekijöitä (Wang ja muut, 2019, s. 285). Kun esimiehet pyrkivät rakentamaan luottamukseen perustuvaa kulttuuria, transformationaalisen johtajuuden on nähty vaikuttavan positiivisesti luottamukseen. Luottamuksen rakentaminen onkin yksi transformationaalisen johtajuuden neljästä dimensiosta (Kolari, 2010; Ahmas, 2014). Vaikka luottamus liitetään useimmiten yksilöiden välisiin suhteisiin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen, organisaatiossa ei tule unohtaa luottamuksen vaikutusta organisaation kulttuuriin. Tässä tutkimuksessa aiemmin käsitelty IT-kapasiteetti on myös yksi väline tai työkalu, millä organisaatiot voivat pyrkiä lisäämään luottamusta organisaatiossa. Organisaation IT-kapasiteetti oikein hyödynnettynä nimittäin mahdollistaa tiedon läpinäkyvyyden ja laajemman osallistamisen (Sedighi ja muut, 2018, s. 1265). Teknologia on nimittäin omiaan näkymättömän kommunikoinnin muuttamisessa näkyväksi tiedon vaihtamiseksi (Sedighi ja muut, 2018, s. 1265), mikä taas vähentää organisaatiossa tunnetta, että asioita salaillaan.

### **Motivaatio**

Transformationalisessa johtamisessa korostuu alaisten motivointi, inspirointi ja energisointi, joiden avulla esimiehen katsotaan voivan tukea alaisen itsetunnon kehittämistä (Sylvester, 2009, s. 35). Työntekijän korkeamman tason, eli persoonallisuuteen liittyvien tarpeiden tyydyttäminen on transformationalisessa johtamisessa huomion painopisteenä (Kolari, 2010, s. 40–41; Ahmas, 2014, s. 32–33).

Heisig ja muut (2016) haastattelivat asiantuntijoita 38 maasta tutkiessaan tiedon johtamista ja liiketoimintakyvykkyyttä sekä tulevia tiedon johtamisen tutkimusteemoja. Tutkimuksen mukaan asiantuntijat näkivät todennäköisimpänä tiedon jakamisen esteenä tiedon käyttäjän kuin IT-järjestelmän. Haastatteluiden mukaan työntekijöitä on vaikea motivoida jakamaan tietoa, jos työntekijät ajattelevat tiedon olevan valtaa (Heisig ja muut, 2016, s. 1178). Toisaalta tiedon siirtäjän motivaatio ei pelkästään riitä takaamaan tiedon virtausta organisaatiossa. Myös tiedon vastaanottajan tulee olla motivoitunut oppimaan. Jos tiedon vastaanottaja on Zhangin ja Jiangin (2015, s. 284) mukaan motivoitunut oppimaan, tarkoittaa se sitä, että hän arvostaa tietoa. Jos tiedon vastaanottajan motivaatio oppia on korkea, tiedon jakaminen todennäköisesti tapahtuu helposti. Hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla on luonnollisesti positiivinen vaikutus tiedon jakajan motivaatioon jakaa tietoa. Koska hyvät henkilökohtaiset suhteet yleensä viittaavat korkeaan yhteiseen sitoumuksen ja luottamuksen ilmenemiseen, kyseinen suhde sisältää vain vähän epävarmuutta ja riskejä. (Zhang & Jiang, 2015, s. 284.)

Lähtökohtaisesti organisaatio olettaa, että sen työntekijät hyödyntävät ja jakavat oppimiaan taitojaan ja tietojaan työpaikalla ja parantavat näin suorituskykyä. Tosin työntekijä käyttää ja jakaa oppimaansa ainoastaan, kun tietyt yksilölliset ja ympäristölliset tekijät ovat kohdillaan. (Park ja muut, 2018, s. 58.) Tutkimuksien perusteella muihin yksilöllisiin ja organisatorisiin tekijöihin nähden työntekijän motivaatiolla siirtää oppimaansa on isoin vaikutus siihen, että hyödyntääkö ja siirtääkö työntekijä oppimaansa organisaatiossa (Park ja muut, 2018, s. 61). Työntekijän motiivit oppia ja jakaa tietoa voidaan jakaa kolmeen: 1) Urakehitys, jolloin työntekijää motivoi oppimaan mahdollinen ura- ja/tai palkkakehitys. 2) Ammatillinen kehitys, jolloin työntekijä on motivoitunut kehittämään ammatillista osaamistansa ja saamaan lisää erikoisosaamista. 3) Sosiaalinen funktio, jolloin työntekijä haluaa pysyä kollegoidensa tasolla ja/tai saada johtajan hyväksynnän. (Poell ja muut, 2018, s. 317.)

Työntekijän motivaatio on siis niin sanotusti sisäsyntyinen. Tuo motivaatio ohjaa työntekijän työskentelyä, kuten tiedon jakamista työpaikalla. Työntekijän motivaatioon

vaikuttaa henkilökohtaiset intressit, mutta työntekijöiden motivaatioon voidaan myös vaikuttaa esimerkiksi esimiestyöllä ja organisaatiokulttuurilla. Muun muassa sosiaalisen vuorovaikutusteorian (social exchange theory) mukaan työntekijä, joka kokee saavansa tukea organisaatiosta, työskentelee Parkin ja muiden (2018, s. 59) mukaan kovemmin parantaakseen suorituskyykyään. Toisin sanoen työntekijät ovat motivoituneita, kun he kokevat organisaation kannustavan ja tarjoavan heille tukea. Vastavuoroisesti motivoituneen työntekijän panos työpaikalla on korkealaatuinen. (Park ja muut, 2018, s. 59.) Oleellinen osa työntekijöille annettavaa tukea on toimivat IT-järjestelmät.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työympäristö vaikuttaakin työntekijöiden motivaatioon ja tarkoitukseen hyödyntää, siirtää ja jakaa oppimaansa organisaatiossa. Yksilön halu oppia ja hyödyntää oppimaansa työpaikalla on sidoksissa hänen motivaatioonsa. Motivaation lisäksi yksilön asenne vaikuttaa hänen haluunsa oppia ja hyödyntää oppimaansa. Tosin yksilön myönteinen motivaatio ja asenne eivät synny tyhjistä, vaan niiden syntymistä voidaan organisaatiossa edesauttaa kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä oppimaan. (Kim, Park & Kang, 2019, s. 307.) Oleellinen osa tätä kannustusta ja tukemista on oikeanlainen organisaatiokulttuuri ja esimiestyö.

### **Vuorovaikutus**

Vuorovaikutus on kaikkien sosiaalisten systeemien perusta, jollainen organisaatiokin on. Vuorovaikutusta ei voida yksilöidä ainoastaan yhteen yksilöön liittyväksi, vaan se on sosiaalinen tapahtuma. Vuorovaikutus vaatii niin sanotun lähettäjän ja vastaanottajan. Kun viestin vastaanottaja reagoi jotenkin viestiin, vuorovaikutus on ollut vaikuttavaa. (Vähämäki, 2008, s. 97.) Organisaatiot tarvitsevatkin Cekulsin (2018, s. 51) mukaan vuorovaikutusta suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi.

Vuorovaikutus voidaan määritellä prosesseiksi, missä osapuolet jakavat toisilleen tietoa, informaatiota, ideoita ja tunteita. Vuorovaikutus voi olla suullista ja/tai kirjallista ja pitää

sisällään sanatonta viestintää. (Cekuls, 2018, s. 51.) Erityisesti vuorovaikutuksen edistämiseksi organisaatiossa on kehitetty informaatioteknologiaa ja organisaation IT-kapasiteetti tukee vuorovaikutusta keskeisesti. Tämä teknologia auttaa tai sen tarkoituksena on auttaa näkymättömän vuorovaikutuksen muuttamisessa näkyväksi tiedon vaihtamiseksi. Tiedon jakamisen kanavat on muodostettu yksityisten, ryhmien ja julkisen tiedon jakamiseen osapuolten kesken. Kanavat mahdollistavat yksilön valita tiedon vastaanottajat, eli kenen kanssa yksilö haluaa kommunikoida ja tiedon näkyvyyden tason verkostossa. Tosin viestintäkanavien luominen eri osapuolien välille, ei vielä takaa tiedon jakamista organisaatiossa ja organisaatioiden välillä. Tiedon jakaminen riippuu osittain siitä, kuinka osapuolet osaavat tai ovat halukkaita hyödyntämään teknologiaa. (Sedighi ja muut, 2018, s. 1265.)

Vuorovaikutus on oleellinen osa tiedon jakamista. Kun kehiin astuu sosiaalinen ulottuvuus ja tavoitteena on ymmärryksen ja osaamisen lisääminen, kyse ei ole enää teknisestä tiedon välittämisestä nappia painamalla tai vain tiedon välittämisestä toiselle osapuolelle kertomalla tai keskustelemalla, vaan pitäisi ennemminkin puhua dialogista. Dialogin syvällisempänä tavoitteena on ymmärtää perusteluja, jotka ovat ajatusten taustalla, ei ainoastaan tunnistaa näkyviä mielipiteitä ja reaktioita (Vähämäki, 2008, s. 99).

Dialogin tavoitteena on uuden ymmärryksen luominen, johon uskotaan olevan paremmat mahdollisuudet ryhmässä, kuin yhden toimijan omana pohdintana. Tämän vuoksi dialogin ja sen tukemisesta puhutaan organisaatioiden kehittämisen yhteydessä. (Vähämäki, 2008, s. 99.) Vähämäen (2008, s. 100) mukaan dialogi on kasvokkain käytävää, ryhmässä tapahtuvaa, monenvälistä pohdintaa puheen välityksellä. Kuten viestintä yleensäkin, dialogi on myös oiva keino rakentaa luottamusta osapuolten välille. Toisaalta taas aito dialogi edellyttää osapuolten välistä luottamusta.

Tiedon jakamista voi ilmetä tilanteissa, missä työntekijä kertoo työtehtäviinsä liittyviä ideoita, informaatiota ja ehdotuksia organisaation muille jäsenille vaikuttaen positiivisesti yksilöiden ja tiimin luovuuteen. Organisaatiossa kuitenkin ilmenee tilanteita,

missä työntekijä ei jostain syystä jaakaan työtehtäviinsä liittyvää tietoa työkavereilleen. Tiedon hamstraamista esiintyy muun muassa silloin, kun työntekijä tiedostamatta jättää tietojaan jakamatta työkavereiden kanssa. (Wang ja muut, 2019, s. 280–281.) Tämän hamstraamisen syyt saattavat olla moninaisia, eikä organisaatiosta välttämättä löydy yhtä selittävää tekijää. Tiedon hamstraamista saattaa aiheuttaa luottamuksen puute, koska erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää luottamuksellista ja onnistunutta vuorovaikutusta (McQueen & Janson, 2015, s. 203). Toisaalta organisaatiokulttuuri ei välttämättä tue ja kannusta aktiiviseen vuorovaikutukseen (Shrafat, 2018, s. 241) Lisäksi yksilön motiivit ja motivaatio ohjaavat hänen tiedon jakamistaan (Zhang & Jiang, 2015; Park ja muut, 2018; Farooq, 2019).

Oli sitten kyse dialogista tai teknisestä viestin lähettämisestä, organisaation sisäinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa työntekijöiden tuottavuuden ja suorituskyvyn parantamisessa sekä organisaation tuloksellisuudessa. Vuorovaikutus on nimittäin merkittävin mekanismi, miten tietoa jaetaan osapuolten kesken. Useat tiedon johtamisen teknologioista onkin kehitetty tukemaan vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. (Sedighi ja muut, 2018, s. 1266.)

Tiedon jakamista voi, kuten jo aiemmin mainittiin, ilmetä IT-järjestelmän kautta viestittäessä tai dokumentoimalla, tietoa organisoimalla, keräämällä ja siirtämällä sitä muille. Tiedon jakaminen muodostaa organisaation oppimisen perustan ja tiedon jakaminen parantaa organisaation oppimista tiedon luomisen, siirron ja jakamisen kautta. Kun organisaatiossa luodaan mahdollisuuksia oppia muilta, tiedon jakaminen vahvistaa organisaation oppimista. (Park & Kim, 2018, s. 1411.) Oppimisen vahvistamisen lisäksi, vuorovaikutuksella on osoitettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, luottamukseen ja motivaatioon (Cekuls, 2018, s. 52).

Organisaation vuorovaikutuksesta puhuttaessa, organisaatiossa on hyvä muistaa, että esimies nähdään kriittisimmäksi tiedon lähteeksi. Esimiehen halukkuus jakaa tietoa ja informaatiota vaikuttaa siihen, kuinka onnistuneita muun muassa muutosyritykset ovat.

(Cekuls, 2018, s. 53.) Vuorovaikutus on juuri keskeinen osa transformationaalista johtajuutta (Kolari, 2010, s. 40–41). Oleellinen osa transformationaalista johtajuutta on myös organisaatioiden tavoitteiden kirkastaminen (Kolari, 2010; Ahmanin, 2014), joka taas edellyttää vuorovaikutusta. Transformationaalisen johtajuuden on osoitettu Uusi-Kakkurin (2017, s. 2) sekä Namin ja Parkin (2019, s. 138) mukaan parantavan työntekijöiden suorituskykyä tukemalla positiivista käyttäytymistä, yhteistyötä ja vuorovaikutusta työntekijöiden kesken.

### **Mahdollistaminen**

Digitalisaation kehitys on lisännyt merkittävästi organisaatioissa käsiteltävää tiedon määrää. Lisäksi se on myös osin tehnyt tietoprosesseista ajasta ja paikasta riippumattomia. Nämä muutokset ovat haastaneet tiedon johtamista ja vaativat siltä yhä enemmän strategisuutta. Nykyään tiedon johtamisessa korostuu strategisuuden lisäksi tietoprosessien mahdollistaminen ja tukeminen. Tiedon prosessoinnin tukeminen on Parkin ja Kimin (2018, s. 1410) mukaan osoitettu olevan kriittinen osa tietoprosessiin liittyviä toimintoja. Juuri tässä tukemisessa korostuu sekä leadership – ulottuvuus että management -ulottuvuus. Sen lisäksi, että työntekijöitä johdetaan ja kannustetaan, tulee asioidenkin sujua organisaatiossa.

Työ on nykyään muuttunut yhä enemmän asiantuntijatyöksi ja organisaatiot ovat madaltuneet ja hierarkia vähentynyt. Tämä kehitys on puolestaan luonut organisaatioihin uusia osaamistarpeita sekä johtamismalleja, joissa vastuuta delegoidaan alaspäin. (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 21–22.) Mahdollistaminen kytkeytyy läheisesti vastuun delegointiin.

Mahdollistaminen, kun puhutaan työntekijöiden johtamisesta, kytkeytyy transformationaaliseen johtajuuteen. Transformationaalisen johtajuuden kaksi dimensiota neljästä ovat nimittäin älyllinen stimulointi ja kasvuorientaation luonne, jotka osaltaan kytkeytyvät alaisten mahdollistamiseen (Kolari, 2010; Ahmas, 2014). Osa

tietoprosessin tukemista organisaatiossa on mahdollistaminen, joka muun muassa sisältää valtuuttamista, suotuisan ilmapiirin luomista tiedon virtaukselle ja oppimiselle. Transformationaalinen johtaja ohjaa organisaation oppimaan stimuloimalla työntekijöiden älykkyyttä ja tietoa (Chou & Ramser, 2019, s. 134).

Transformationaalinen johtaminen kannustaa ja mahdollistaa uusien ideoiden esittämisen, innovatiivisuuden, luovan ongelmanratkaisun, kokeilemisen sekä tietenkin virheiden oikeaoppisen käsittelyn (Kolari, 2010, s. 41). Tietoprosessin onnistumisen edellytyksenä on toimintaympäristö, missä ideoita generoidaan ja missä virheistä opitaan (Shrafat, 2018, s. 238). Mikäli organisaation johto ja esimiehet luovat työntekijöille mahdollisuuksia oppia uusia taitoja, priorisoivat jatkuvaa oppimista, taitojen kehitystä ja käsittelevät virheet oikeaoppisesti valmentuen, työntekijöiden työtyytyväisyys on korkeata. (Kim & Park, 2018, s. 3.) Kun työntekijöiden työtyytyväisyys on korkeata, he todennäköisesti ovat myös motivoituneita muun muassa oppimaan ja jakamaan tietoa.

Lisäksi transformationaalinen johtaja kiinnittää huomiota yksilöllisiin suoriutumisen- ja kasvutarpeisiin, toimii mahdollistajana ja tukee alaisten kehittymistä. Lisäksi transformationaalinen johtaja tukee yksilöllistä kasvua, luo oppimismahdollisuuksia ja kasvuorientoituneen ilmapiirin. (Kolari, 2010, s. 41.) Tietoprosessiin sisältyy keskeisesti oppiminen. Organisaation oppimisen lähtökohtana on periaate, että tietoa pystytään jakamaan työntekijöiden kesken yksilötason ja organisaatiotason valtuutuksen turvin. Innovatiiviset organisaatiot ovat tunnettuja tehokkaasta oppimisjärjestelmästänsä. Erityisesti globaalissa kilpailuympäristössä pärjätäkseen organisaatioiden on turvattava jatkuva oppiminen ja jatkuva tiedon parantaminen pääomanaan. Tiedon jakamisen onkin nähty vaikuttavan positiivisesti organisaation suorituskykyyn ja päätöksien laatuun. Näin ollen kehittämällä organisaationsa oppimiskapasiteettia, organisaatioiden on mahdollista säilyttää ja kasvattaa kilpailuetuansa (Heisig ja muut, 2016, s. 1177–1179.)

Tiedon luominen (Nonaka & Konno, 1998), mikä on yksi osa organisaation tietoprosessia, tarvitsee toimiakseen myös esimiesten mahdollistamista. Sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen, joissa tieto muuntuu erilaisissa prosesseissa hiljaisesta näkyväksi ja näkyvästä hiljaiseksi (Nonaka & Konno, 1998), vaativat toimiakseen oikeanlaisen toimintaympäristön. Tiedon prosessointia tukevan ilmapiirin on Parkin ja Kimin (2018, s. 1410) mukaan osoitettu olevan kriittinen osa tietoprosessiin liittyviä toimintoja. Esimerkiksi organisaatioon, missä työympäristö ja -ilmapiiri ei edistä ja tue tiedon jakamista, muodostuu tiedon jakamiselle esteitä. Toisaalta organisaation työilmapiiri voi kannustaa työntekijöitä jakamaan tietoa korostamalla tiedon arvoa ja luomaan ympäristön, missä tiedon jakaminen ja tietoon käsiksi pääseminen on mahdollista. Tiedon prosessointia tukeva työympäristö ja -ilmapiiri vaikuttavat positiivisesti organisaation luottamukseen ja organisaation oppimiseen. (Park & Kim, 2018, s. 1410.)

Organisaatiokulttuuri ja luottamus ovat oleellinen osa mahdollistamista. Tiedon jakamista tukeva ilmapiiri onkin liitettävissä organisaation ilmapiiriin, missä luottamus on korkea ja työntekijät kokevat tiedon jakamisen merkitykselliseksi, koska organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja toimintaan (Park & Kim, 2018, s. 1410). Kuten jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, tiedon johtamiseen vaikuttavat osa-alueet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan täydentävä toisiaan ja ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Jotta organisaation tiedon johtaminen olisi sujuvaa, tulee myös sen järjestelmien mahdollistaa tietoprosessit ja tukea niitä. Toimivat IT-järjestelmät ovatkin oleellinen osa tiedon johtamista.

## **2.4 Yhteenveto tiedon johtamisen kokonaisuudesta**

Tiedosta on tullut organisaation menestymisen kannalta niiden arvokkain resurssi (Intezari ja muut, 2017, s. 493). Tieto tuleekin nähdä organisaatiossa aineettomana pääomana (Ollila, 2006, s. 49), joka mahdollistaa niiden menestymisen turbulentissa toimintaympäristössä (Zhang & Jiang, 2015, s. 277; Intezari ja muut, 2017, s. 293).

Digitalisaation ansiosta tai sen vuoksi tietoa on tarjolla helposti enemmän, kuin yksilöt pystyvät sitä käsittelemään ja nykyään voidaankin jo puhua informaatiotulvasta. Nykyään organisaatiot eivät niinkään kilpaile tiedon keräämisestä, vaan menestynein organisaatio on sellainen, joka kykenee tietovarantojensa hallintaan eli johtamaan tietoresurssejaan (Dayan ja muut, 2017, s. 309). Bolisanin ja Bratianun (2017, s. 234) mukaan tiedonhallinnasta ja sen johtamisesta avainresurssina onkin tullut lisääntyvän kiinnostuksen kohde.

Koska tieto on organisaation arvokkain resurssi, tulee organisaatioiden pyrkiä johtamaan sitä (Bolisani & Bratianu, 2017, s. 234). Vaikka Ahokallio-Leppälän (2016, s. 22) mukaan organisaation on kilpailukyvyyn varmistamiseksi kyettävä oppimaan ja hankkimaan osaamista, tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään tiedon johtamiseen, koska osaamisen ja oppimisen edellytys on tiedon virtaus (Ollila, 2006, s. 55; Shrafat, 2018, s. 240). Cekulsin (2018, s. 3) mukaan juuri tietoa pidetäänkin organisaation keskeisenä voimavarana. Osaaminen ja tieto eivät suljekaakaan toisiaan pois. Toisaalta uuden tiedon luominen edellyttää myös oppimista ja osaamisen kehittymistä (Nonaka & Takeuch, 1995, s. 62; Nonaka & Konno, 1998, s. 43). Organisaation kannalta ei niinkään ole oleellista keskitytäänkö osaamiseen vai tietoon. Oleellista sen sijaan on, että organisaatiot ymmärtävät tiedon jakautumisen Nonakan ja Takeuchin (1995, s. 61) sekä Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan hiljaiseen ja näkyvään tietoon sekä uuden tiedon luomisen peruseriaatteet.

Tiedon ylitarjonnan vuoksi, organisaatiot ovat vaarassa eksyä tiedon valtamerellä ilman suunnitelmallista tiedon johtamista. Sen lisäksi että tiedon johtamisen tulisi lähteä organisaation visiosta ja strategiasta (Heisig ja muut, 2016, s. 1174), tulee tiedon johtamisen olla strategista (Dayan ja muut, 2017, s. 313). Heisigin ja muiden (2016, s. 1174) mukaan sen lisäksi, että organisaation tietovarannon tulee ohjata strategian laadintaa, tulee strategian myös ohjata organisaation tiedonhallintaa. Parhaimmillaan organisaation tiedon johtaminen mahdollistaa uudet avaukset ja huonoimmillaan se rajoittaa strategian laatimista (Viitala, 2002, s. 50).

Oleellinen osa strategista tiedon johtamista on tulevaisuuden tietotarpeiden ennakoiminen ja tiedon johtamisen kehittäminen (Ollila, 2006, s. 9). Tiedon johtamisen kehittämiseksi tulee organisaatiossa kiinnittää huomiota seuraaviin osa-alueisiin: IT-kapasiteettiin, organisaatiokulttuuriin ja tietoprosesseihin, jotka on kuvattu luvun 2.2.2 kuviossa 9. Shrafatin (2018, s. 241) ja Zhangin (2018, s. 385) mukaan IT-kapasiteetti on keskeinen osa tiedon johtamista. Toisaalta se mahdollistaa, mutta myös rajoittaa tiedonhallintaa. IT-kapasiteettia kehittäessä tulee organisaatioissa ymmärtää, että teknologia on huono isäntä, mutta hyvä renki. Vaikka IT-kapasiteetti on oleellinen osa tiedon johtamista, se ei kuitenkaan saa liiaksi määritellä tiedon johtamista, vaan sen tulisi ennemmin toimia Shrafatin (2018, s. 241–242) mukaan tiedon johtamisen tukena ja mahdollistajana. IT-kapasiteetin kehittämisen tuleekin olla osa strategista tiedon johtamista, jotta teknologia ja tarpeet kohtaavat (Sánchez-Polo ja muut, 2019, s. 509–510), koska tietojärjestelmävaihdokset tai muutokset saattavat olla organisaatioille hyvin isoja investointeja.

Organisaatiokulttuuri puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka tiedon johtamisessa onnistutaan. Organisaatioon tulee näin ollen luoda kulttuuri, mikä tukee tiedon johtamista ja oppimista. (Shrafat, 2018, s. 241.) Intezarin ja muiden (2017, s. 493) mukaan organisaation kulttuuri selittääkin, miksi organisaatio toimii niin kuin se toimii. Organisaatiokulttuurin haasteena on, että toisaalta kulttuuri ohjaa vahvasti organisaation toimintaan, mutta toisalta kulttuuri on tiedostamaton osa organisaation toimintaa (Mäki, 2017, s. 27). Tietenkin organisaation kulttuurin haasteena on myös sen muuttamisen hitaus ja vaikeus (Cekuls, 2018, s. 241).

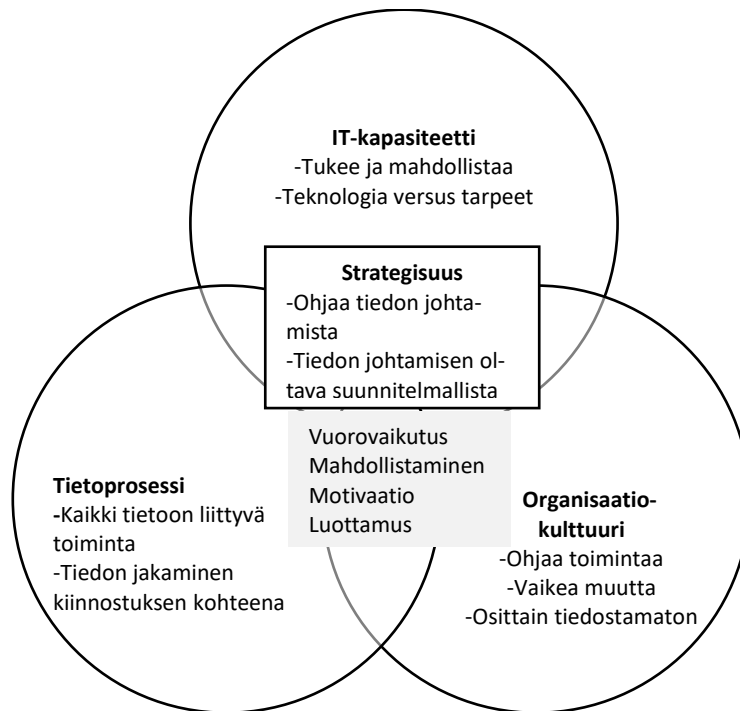
Lisäksi tiedon johtamisessa tulee kiinnittää organisaation tietoprosesseihin, joista tiedon jakaminen on Intezarin ja muiden (2017, s. 502) mukaan eniten herättänyt kiinnostusta. Intezarin ja muiden (2016) sekä Zhangin (2018) mukaan organisaation tietoprosessit kattavan kaiken tietoon liittyvän toiminnan, kuten esimerkiksi tiedon keräämisen, hakemisen, tallentamisen, arvioinnin, siirtämisen, poistamisen, muokkaamisen ja niin

edelleen. Nuo tietoprosessin osat eivät etene missään kronologisessa järjestyksessä, vaan prosessin osa riippuu aina organisaatiossa valitsevasta tietotarpeesta ja oleellista tiedon johtamisen näkökulmasta on Farooqin (2019, s. 143) mukaan oikean tiedon toimittaminen oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Koska tietoprosessit sisältävät kaiken tietoon liittyvän toiminnan (Intezarin ja muut, 2016; Zhang, 2018), on tietoon liittyvistä toiminnoista todella vaikea piirtää niin sanotusti yleispätevää kronologista prosessia. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei lähdetty piirtämään tietoprosessia vaan keskityttiin asioihin, joilla on vaikutusta tiedon johtamiseen onnistumiseen (Zhang & Jiang, 2015; Heisig ja muut, 2016; Kim & Park, 2018; Sedighi ja muut, 2018; Park, Kang & Kim, 2018; Shrafat, 2018; Wang & Tarn, 2018; Farooq, 2019; Oh, 2019). Näin ollen tässä tutkimuksessa keskityttiin luottamukseen, motivaatioon, vuorovaikutukseen ja mahdollistamiseen.

Kuten ei IT-kapasiteetti, organisaatiokulttuuri ja tietoprosessi, ei luottamus, vuorovaikutus, motivaatio ja mahdollistaminenkaan ole toisiaan poissulkevia. Näiden osalta selkeiden syy-seuraussuhteiden selvittäminen saattaakin olla hankalaa. Tietoprosesseissa luottamus on osapuolten välillä erittäin keskeistä (Zhang & Jiang, 2015, s. 283; Cekuls, 2018, s. 62; Wang & Tarn, 2018, s. 1387). Parkin ja Kimin (2018, s. 1411) mukaan erityisesti luottamukselliset suhteet korostuvat hiljaista tietoa siirrettäessä. Kun puhutaan tiedon siirtämisestä, erityisesti juuri vuorovaikutus on oleellinen osa tiedon siirtämistä (Cekuls, 2018, s. 51). Vuorovaikutuksen yhteydessä esiin nousi dialogi, minkä tavoitteena on Vähämäen (2008, s. 99) mukaan aidosti ymmärtää toista osapuolta. Dialogilla onkin oleellinen rooli organisaation jäsenten tiedon vaihdossa (Vähämäki, 2008, s. 100).

Työntekijöiden motivaatio olla osana tietoprosesseja vaikuttaa myös tiedonhallinnan onnistumiseen. Vielä paikoin organisaatioissa saattaa itää valitettavasti näkemystä, että tieto on valtaa, mikä puolestaan rajoittaa tiedon jakamista. (Heisig ja muut, 2016, s. 1178.) Monella motivaatio esimerkiksi jakaa tietoa saattaa Poellin ja muiden (2018, s. 317) mukaan riippua henkilökohtaisista ura- ja tai kehittämistavoitteista. Toisilla

motivaatioon jakaa tietoa saattaa vaikuttaa tiedon pyytäjä ja se, kuinka luottamuksellinen suhde osapuolilla on (Zhang & Jiang, 2015, s. 284). Motivaation lisäksi myös mahdollistaminen on oleellinen osa tiedonhallintaa. Tiedonhallintaan tulee Parkin ja Kimin (2018, s. 1410) mukaan olla mahdollisuuksia ja työntekijöitä tulee valtuuttaa tiedon prosessointiin. Niin motivointi kuin mahdollistaminenkin edellyttävät organisaatiossa tietynlaista johtajuutta, jota esimerkiksi transformationaalinen johtajuus Kolarin (2010, s. 41) ja Sylvesterin (2009, s. 35) mukaan tukee. Tämän tutkimuksen johtajuusnäkemys perustuuakin transformationaaliseen johtajuuteen, koska sen katsotaan vaikuttavan positiivisesti tiedon johtamisen onnistumiseen.



**Kuvio 10.** Strategisen tiedon johtamisen kokonaisuus.

Kuvioon 10 on koottu strategisen tiedon johtamisen kokonaisuus. Strategisen tiedon johtamisen kuvioista 10 voikin nähdä, että tässä tutkimuksessa läpikäydyt osa-alueet muodostavat kokonaisuuden.

### 3 Metodologiset valinnat

Tieteellinen tutkimus pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua ja se on luova prosessi. Se voi olla teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Teoreettisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi jo valmiina olevaa tietomateriaalia. Teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitetyt menetelmät ovat puolestaan empiirisen tutkimuksen perustana. Tutkimuksessa voidaan keskittyä testaamaan toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä tai tutkimusongelmana voi olla jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia olisi hyvä toteuttaa. (Heikkilä, 2010, s. 13.)

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, joka pohjautuu teoreettiseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimusosiossa tiedon johtamisesta muodostettiin tilannekuva, joka pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin tiedon johtamisesta. Empiirisessä tutkimusosiossa tutkitaan haastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston avulla teoreettisen tiedon johtamisen tilannekuvan paikansäilyvyyttä.

#### 3.1 Laadullinen tutkimusote

Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai/ja kvalitatiivinen eli laadullinen. (Eskola & Suoranta, 2001, s. 14; Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 17; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 135.) Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus vaikuttavat kumpi lähestymistapa sopii paremmin. Joissakin tutkimuksissa nämä molemmat tutkimusotteet voivat täydentää toinen toisiansa. (Heikkilä, 2010, s. 16.)

Koska tässä tutkimuksessa pyritään luomaan syvempi ymmärrys tiedon johtamisesta, tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaakin tutkimuskohteen ymmärtämisessä ja käyttäytymisen ja päätösten

syiden selittämisessä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavien valinnassa noudatetaan harkintaa, eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Eli tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat: henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmät ja valmiit aineistot ja dokumentit. (Heikkilä, 2010, s. 13, 16–17.)

Tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteena olevan organisaation tiedon johtamisen tilannekuvan kartoittaminen esimiesten näkökulmasta, jonka vuoksi tämä tutkimus on kartoittava tapaustutkimus. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä. Se selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Kartoittava tutkimus nimensä mukaisesti kartoittaa eli katsoo mitä tapahtuu. Usein kartoittava tutkimus on kvalitatiivinen, joskaan ei aina. Kartoittava tutkimus voi olla kenttätutkimus ja/tai tapaustutkimus. (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 138.) Tapaustutkimuksessa taas tavoitellaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 135). Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on siis yksi tai enintään muutama tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus voi olla yritys tai yrityksen osasto tai se voi olla myös tietty prosessi. Tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni. (Koskinen ja muut, 2005, s. 154.)

### **3.2 Hämeen liitto tutkimuskohteena**

Hämeen liitto on Kanta-Hämeen maakunnan lakisääteinen kuntayhtymä, jossa jokaisen maakunnan kunnan on oltava jäsen. Hämeen liiton jäseniä ja omistajia ovat Kanta-Hämeen 11 kuntaa: Forssa, Hausjärvi, Hattula, Humppila, Hämeenlinna, Janakkala, Jokioinen, Loppi, Riihimäki, Tammela ja Ypäjä. (Hämeen liitto, 2019.)

Hämeen liitolla, kuten kaikilla maakuntien liitoilla on kaksi lakisääteistä päätehtävää: 1) alueiden kehittäminen ja 2) maakuntakaavoitus. Lisäksi liitot ovat alueensa merkittäviä

edunvalvoja sekä keskeisiä kansainvälisiä toimijoita ja ne suurelta osin vastaavatkin EU:n rakennerahasto-ohjelmista ja niiden täytäntöönpanosta. (Hämeen liitto, 2019; Suomen Kuntaliitto, 2019.)

Ylintä päätösvaltaa Hämeen liitossa käyttää maakuntavaltuusto. Maakuntavaltuuston 54 jäsentä ovat kunnanvaltuutettuja. Hämeen liiton käytännön työtä johtaa maakuntavaltuuston valitsema 11-jäseninen maakuntahallitus. Hämeen liiton operatiivista toimintaa johtaa maakuntajohtaja. (Hämeen liitto, 2019.)

Hämeen liitossa työskenteli vuoden 2019 lopussa yhteensä 30 työntekijää. Haastatteluhetkellä Hämeen liitto jakautui kolmeen vastuualueeseen: Elinvoima, Yhteyspalvelut ja Toimintaympäristöt, joiden lisäksi Hämeen liitto ylläpiti Hämeen kesäyliopistoa. Maakuntavaltuuston juuri marraskuussa 2019 hyväksymän strategian pohjalta Hämeen liitto organisoitiin vuoden 2020 alusta kahteen vastuualueeseen: Elinvoima ja Yhteyspalvelut. Lisäksi vuoden 2020 alusta Hämeen kesäyliopisto toiminta siirtyi pois Hämeen liitosta liikkeenluovutus periaatteella HAMK Akatemia Oy:lle. (Hämeen liitto, 2019.)

Hämeen liiton tuoreen strategian yhdeksi toimintaa ohjaavaksi arvoksi nousi asiantuntijuus ja sloganiksi valikoitukin sanonta ”Asiantuntijuus intohimona”. Strategiassa kiinnitetään huomiota sekä tiedolla että tiedon johtamiseen, jotka nähtiin olevan oleellisia osia asiantuntijuutta. (Hämeen liitto, 2019.) Kiinnostus tiedon johtamisen tutkimiseen kumpusi juuri tuoreesta strategiasta ja sen synnyttämästä tarpeesta ymmärtää tiedon johtamista paremmin. Jotta Hämeen liitto onnistuu tiedon johtamisessa, tulee siellä ymmärtää tiedon johtamista ja olla perillä sen nykytilanteesta ja mahdollisista niin sanotuista kipupisteistä.

### **3.3 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä**

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat: henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmät ja

valmiit aineistot ja dokumentit (Heikkilä, 2010, s. 13). Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tyypillisesti laadullisessa tapaustutkimuksessa käytettyjä aineistoja ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot (Koskinen ja muut, 2005, s. 104 & 157). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla, koska tarvittavaa kirjallista aineistoa tutkimuskohteesta ei ollut olemassa.

Haastattelut puolestaan voidaan erottaa kolmeen tyyppiin: Strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. (Koskinen ja muut, 2005, s. 104 & 157.) Strukturoitu haastattelu viittaa yleisimmin surveyhaastatteluun, missä tutkija määrää kysymykset, niiden esittämisjärjestyksen ja antaa haastateltavalle yleensä vastausvaihtoehtokin. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta ei vastauksia, joten haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Syvähaastattelu puolestaan pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteessa. Puhtaimmillaan tutkijalla on vain yksi mielenkiinnonaihe, josta hän haluaa puhua haastateltavan kanssa. Tutkija ei ohjaa haastattelua valmiiksi laatimillaan kysymyksillä, vaan haastattelu etenee vapaasti ja tutkija pyrkii ymmärtämään ja tukemaan vapaasti etenevää ajatuksenjuoksua. (Eskola & Suoranta, 2000, s. 86; Koskinen ja muut, 2005, s. 104 & 157.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituhaastattelua, jotta haastateltavien omat näkemykset ja oma pohdinta saatiin esiin. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuskohteena olevan Hämeen liiton esimiehiä. Tutkimusaineisto kerättiin esimiehiltä, koska tutkimuksen tavoitteena on muodostaa tilannekuva Hämeen liiton tiedon johtamisesta juuri esimiesten näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa esimiesten tiedon johtamisessa tunnistamia haasteita ja heidän tukitarpeitaan.

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelukysymykset jaettiin yläteemoihin seuraavasti: tiedon johtaminen käsitteenä, tiedon johtamisen strategisuus, esimiestyö ja tiedon johtaminen, IT-kapasiteetti ja tiedon johtaminen, alaiset ja tiedon johtaminen sekä alaisten tiedon

johtamisen tukeminen. Osassa kohtaa haastateltavien kanssa puhuttiin tiedon johtamisen sijasta tiedonhallinnasta, koska tiedon johtamisen -termin katsottiin olevan paikoin haasteellinen käsitteenä. Erityisesti, kun kysymykset koskivat alaisia ja asioita, jotka vaikuttavat alaisten omaan tiedonhallintaan, katsottiin tiedonhallinnan käsitteenä olevan tiedon johtamisen käsitettä sopivampi.

Haastattelulomake on kokonaisuudessaan liitteenä 2. Haastatteluajankohdat sovittiin etukäteen kasvotusten sekä sähköpostitse ja samalla haastateltavia informoitiin tutkimuksen aiheesta. Hämeen liiton esimiehistä haastateltiin kaikki seitsemän esimiesasemassa olevaa lukuun ottamatta hallintopäällikköä, joka toimi tämän tutkimuksen tutkijana ja haastattelijana. Haastatelluista miehiä oli viisi ja naisia kaksi ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut ajoittuvat ajanjakson 25.10.–15.11.2019 välille ja haastattelut kestivät keskimäärin 50 minuuttia. Haastatellut ja haastatteluajankohdat on listattu tämän tutkimuksen liitteessä 1.

Haastateltavat vastasivat omin sanoin kysymyksiin ja tarvittaessa haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä ymmärryksen lisäämiseksi. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Tässä tutkimuksessa kerättyä tutkimusaineistoa analysoitiin käyttämällä menettelytapana sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä dokumentteja analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103). Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 103) mukaan muun muassa haastattelut ovat tällaisia dokumentteja ja sisällönanalyysi sopii täysin strukturoimattomankin aineiston analysointiin.

Sisällönanalyysi valittiinkin tämän tutkimusaineiston analysointi menetelmäksi, koska tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tehdyt haastatte-

lut litteroitiin kokonaisuudessaan, jotta tutkimusaineisto saatiin kirjalliseen ja käsiteltävään muotoon. Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa tiedon johtamisen tilannekuva Hämeen liitossa. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 103) mukaan sisällönanalyysillä pyritäänkin luomaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisella aineiston analyysillä tavoitellaan informaatioarvon lisäämistä, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan informaatiota, mikä on selkeää, mielekästä ja ymmärrettävää (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108).

Litteroidusta haastatteluaineistosta muodostettiin kokonaiskuva lukemalla aineisto kokonaisuudessaan läpi. Samalla aineistosta tehtiin muistiinpanoja ja aineistoon tehtiin merkintöjä. Koskisen ja muiden (2005, s.231) mukaan tutkimusaineiston läpiluku ja aineistoon tehdyt merkinnät antavat aineistolle alustavan hahmon ja parantavat tutkimusaineiston hallintaa. Tutkimusaineistosta muodostettu hahmo auttaa tulkinnan hahmottamisessa ja sopivien teorioiden seulonnassa (Koskinen ja muut, 2005, s. 231). Tutkimusaineisto luettiin läpi useampaan kertaan, jotta siitä saatiin muodostettua riittävän kattava kokonaiskuva. Kokonaiskuvan muodostaminen aineistosta ja aineiston niin sanotun luonteen ymmärtäminen on tärkeitä ennen kuin siirrytään käsittelemään yksityiskohtia (Bazeley, 2013, s. 101–102). Koskisen ja muiden (2005, s. 232) mukaan aineistoon tutustuminen on oleellista, eikä aineistoa saisi lähteä yksityiskohtaisesti analysoimaan ilman aineistoon tutustumista, koska tällöin vaarana on, että tutkija ei näe metsää puilta.

Kun aineistosta oli muodostettu kokonaiskuva, lähdettiin aineistosta tehtyjen muistiinpanojen ja aineistoon tehtyjen värikynämerkintöjen sekä kirjoitettujen huomioiden pohjalta muodostamaan alustavia teemoja. Bazeley (2013, s. 109) suosittelee aineistoon tutustuttaessa muun muassa alleviivaamaan keskeisiä ja tärkeitä sanoja tai sanontoja ja kirjoittamaan tutkimusaineiston marginaaleihin aineistosta nousevia ideoita tai siitä tehtyjä huomioita.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysoinnissa lähdettiin liikenteeseen teorialähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 113 & 117) mukaan teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee taas aineiston ehdoilla (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113 & 117). Alustavassa teemoittelussa hyödynnettiin haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä, jotka oli muodostettu teoriaa hyödyntäen. Koska aineisto kerättiin puolistrukturoidulla menetelmällä, aineistoa analysoitaessa huomioitiin vastaukset, joita saatiin kaikille esitettyihin yhteisiin kysymyksiin. Tässä alustavassa teemoittelussa aineistosta laadittiin tiivistelmiä aiemmin tehtyjen muistiinpanojen ja huomioiden pohjalta. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 109) mukaan aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Oleellista on hahmottaa tutkimusongelman kannalta keskeinen aineisto ja tuo keskeinen aineisto tulee saada poimittua niin sanotusti talteen jatkoanalyysia varten (Koskinen ja muut, 2005, s. 232).

Ensiksi tutkimusaineiston luokittelussa noudatettiin siis teoriaosuuden jaottelua: tiedon johtaminen käsitteenä, strategian ja tiedon johtamisen yhteys, IT-kapasiteetti, organisaatiokulttuuri ja tietoprosessit. Tuon jaottelun jälkeen aineistoa sekä koko haastatteluaineistoa että laadittuja tiivistelmiä käytiin vielä uudestaan läpi. Samalla katsottiin, että nouseeko aineistosta vielä muita teemoja, jotka tulee ottaa analyysiosassa huomioon. Huomioon otettavina teemoina nousivat: onnistuneen tiedon johtamisen taustatekijät, tiedonhallinnan elementit, osa-alueet, jotka tukevat esimiehen roolia tiedon johtajana, tiedon johtamisen haasteet ja tiedon johtamisen kriittiset osa-alueet. Koska tutkimusaineistosta laadittiin tiivistelmiä, jotta yksittäisiä haastateltavia ei kyettä erottamaan. Tällä tavoin pyrittiin turvaamaan haastateltavien anonymiteettiä.

## 4 Tieto ja sen johtaminen Hämeen liitossa

Haastattelujen perusteella tiedon johtamisen määrittely osoittautui haasteelliseksi ja tiedolla johtaminen koettiin paljon tutummaksi termiksi. Osa haastatelluista kokikin, että koska tieto on faktoja ja argumentteja, tiedolla ennemminkin johdetaan toimintaa, eikä tietoa niinkään itsesään voitaisi johtaa. Vaikka tiedon johtaminen osoittautui hieman haasteelliseksi määritellä, tieto ja tiedon johtaminen koettiin organisaation kannalta kuitenkin erittäin merkitykselliseksi ja keskeiseksi organisaation toiminnalle. Koska tutkimuskohteena oleva organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, haastatellut näkivät, että lähes kaiken toiminnan organisaatiossa pitäisi liittyä jollakin tavalla tietoon ja sen käsittelyyn. Organisaation toiminnan nähtiinkin olevan vahvasti tietoperusteista ja pohjautuvan faktoihin ja argumentteihin. Vaikka haastatellut näkivät, että tiedon ja faktojen pohjalta tulisi pyrkiä tekemään niin sanotusti oikeita päätöksiä, koettiin että organisaation päätöksenteko ei silti välttämättä perustu aina tietoon. Päätöksentekoa saattavat nimittäin ohjata muutkin intressit. Tällöin tieto tai sen puute ei ole päätöksentekoa hankaloitava asia, vaan muut päätöksentekoa ohjaavat asiat. Toisaalta haastatteluissa myös pohdittiin tiedon jakamisen haasteellisuutta päätöksentekijöille. Organisaatiossa on paljon tietoa, mutta mitenkä tuon tiedon saa jäsenneltyä päätöksenteon pohjaksi niin, ettei se vaikuta päätöksentekijöistä ”hötöltä” ja että sen pohjalta päätöksentekijät kykenevät tekemään päätöksiä.

Tiedon johtamista määriteltäessä ja siitä puhuttaessa korostui tietoon liittyvä prosessi- ja välinenäkökulma eli IT-järjestelmät. Vaikka tiedon johtamisessa korostui prosessin johtaminen eli management -ulottuvuus, nousi joissakin haastatteluissa esiin asiantuntijoiden eli ihmistenkin johtaminen, jota voidaan kutsua myös leadership -ulottuvuudeksi.

Haastatteluissa korostui juuri prosesseissa oleva ja vakioiduissa prosesseissa tuotettu sekä tietojärjestelmissä oleva tieto. Juuri tämän teknisen näkökulman vuoksi tieto nähtiin hyvin mekanistisena esimerkiksi annettuina faktoina, joita sinällänsä ei koettu voitaa johtaa. Vaikka tällainen tieto on helposti saatavilla, haasteeksi koettiin ennemminkin sen valtava määrä. Niin sanotun informaatiotulvan nähtiin puolestaan haastavan tiedon

prosessointia ja haasteeksi on tullut relevantin tiedon erottaminen, ei niin relevantista tiedosta. Vaikka haastatteluissa korostui prosesseissa ja tietojärjestelmissä oleva tieto, osa haastateltavista myös mainitsi asiantuntijoiden oman tehtävän menestyksellisen hoitamisen kannalta hankitun oleellisen tiedon.

*...alaisilla on paljon boheemilla tavalla tuotettua tietoa, joka on haasteellisemmin saatavaa, kuin meidän prosesseissa tuotettu tieto....*

Tällainen alaisilla oleva boheemi tieto tunnistettiin olevan osin tietoa, jota alaiset ovat saattaneet itse tuottaa johonkin tiettyyn tarpeeseen. Tällaisen tiedon osalta koettiin haasteelliseksi se, että se on usein jonkun henkilön takana, eikä sen laajemmasta hyödyntämisestä ole huolehdittu.

*...hyödyntämispuolta ei ole välttämättä hoidettu siinä työntekijän henkilökohtaisessa prosessoinnissa....*

*...boheemit prosessit on huomattavasti hankalampia ja toisaalta siellä oleva tieto voi olla joskus hyvin mielenkiintoista ja tärkeää....*

Tämä boheemilla tavalla tuotettu tieto ei välttämättä ole ainoastaan sanattoman kokemuksen tai näkemyksen kartuttamaa. Se saattaa olla myös tietoa, jota alainen on kokemuksen perusteella kerännyt ja tuottanut omaan tarpeeseen tiedostamatta, että siitä voisi olla hyötyä jollekin muulle. Osa haastatelluista tunnisti, että näihin boheemilla tavalla tuotettuihin tietoihin käsiksi pääseminen on hankalaa, vaikka juuri se tietovaranto olisi sitä arvokkainta ja tarpeellisinta. Sandelininkin (2017, s. 29) mukaan tämä hiljainen tieto onkin organisaation kannalta näkyvää tietoa haasteellisempaa, mutta se on kuitenkin organisaation rikkain ja arvokkain tietovaranto.

Vaikka tiedon johtamisessa korostui haastatteluiden perusteella prosessi ja välineet, alaisen rooli nähtiin kuitenkin organisaation tiedonhallinnassa keskeisenä. Asiantuntijaorganisaationa tiedonhallinta nähtiin jokaisen organisaation jäsenen asiaksi. Nonakan (1994, s. 21) mukaan tiedon luomisessa päätoimija on juuri yksilö, ei organisaatio, kuten

myös Parkin ja Leen (2018, s. 422) mukaan oppimisessakin pääoppija on yksilö, ei organisaatio.

*...kaiken aa ja oo...kaikkihan nimenomaan lähtee niistä tekijöistä..*

*...tiettyjen tärkeitten, oleellisten osasten tieto ja osaaminen on niillä alaisilla....*

Näkemykset tiedosta ja tiedon johtamisesta on kuvattu kootusti taulukossa 2. Näkemykset on jaoteltu management -ulottuvuuteen ja leadership -ulottuvuuteen. Management -ulottuvuutta voitaisiin myös kutsua mekanistiseksi näkemykseksi tiedosta ja sen johtamisesta, joka korostui myös haastatteluissa. Leadership -ulottuvuutta voitaisiin kutsua vitalistiseksi näkemykseksi tiedosta, joka taas on mekanistisen näkemyksen vastakohta.

**Taulukko 2.** Tiedon ja tiedon johtamisen jaottelu.

<b>Management -ulottuvuus (Mekanistinen näkemys)</b>	<b>Leadership -ulottuvuus (Vitalistinen näkemys)</b>
Tietoprosessit & IT-järjestelmät Faktat ja argumentit tärkeitä Päätöksenteon tukena Prosesseissa ja IT-järjestelmissä oleva ja tuotettu tieto Ei pystytä johtamaan, vaan sillä johdetaan Helposti saatavaa ja jalostettavaa Haasteena määrä: Informaatiotulva ja relevantin tiedon erottaminen	Asiantuntijat: Tiedon hallitsijoita Boheemilla tavalla tuotettu tieto Tietoa tuotettu esim. asiantuntijan omaan tarpeeseen Kertynyt osin kokemuksen perusteella Tieto henkilökohtaista ja yksilöllistä Tieto hyvin mielenkiintoista, arvokasta ja tarpeellista Haasteena tavoitettavuus: Tieto henkilön takana ja henkilökohtaista

#### 4.1 Strategia punaisena lankana

*...strategia on kuitenkin se ikään kuin iso punainen lanka, joka niin ku ohjaa sitä organisaation, yrityksen niin kun toimintaa...*

Organisaatiossa oli ollut juuri syksyn aikana käynnissä strategian laatimisprosessi. Haastatellut olivat tyytyväisiä uuteen strategiaan ja uusi strategia nousikin haastatteluissa

useasti esiin. Uusittuun strategiaan oli tullut maininta myös tiedon johtamisesta, jota pidettiin yleisesti hyvänä asiana.

*...se ei ole niitä määräävämpiä, niitä näkyvämpiä elementtejä siellä, mutta se on kuitenkin olemassa...*

*...se ei ole niitä dynaamisempia elementtejä, mutta se on yksi tärkeä staattinen...*

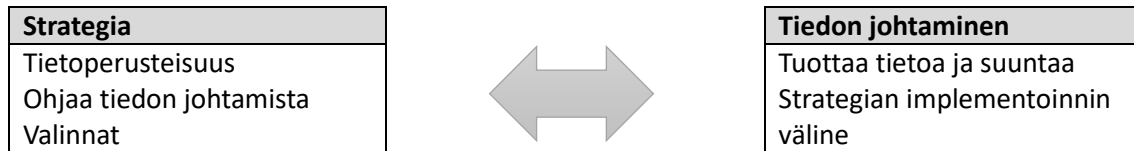
Haastatteluissa kartoitettiin tiedon johtamisen ja strategian välistä yhteyttä. Joillekin haastatelluista strategian ja tiedon johtamisen välisen suoran yhteyden näkeminen oli haasteellista. Osa haastatelluista puolestaan näki tiedon johtamisen vaikuttavan jo strategian laatimisvaiheessa. Organisaatiossa olevan tiedon nähtiin suuntaavan strategiaa, sen avulla voidaan luoda tilannekuvia ja ennakoita. Haasteeksi koettiin, ei ainoastaan strategian laatimisessa vaan yleensäkin tiedonhallinnassa oikeiden asioiden tunnistaminen, koska loppupeleissä tietoa on melkein äärettömän paljon saatavilla. Viitalan (2002, s. 50) mukaan niin osaamisella, kuin myös tiedolla on vahvuutensa ja heikkouutensa: Se tuottaa ideoita, avaa uusia mahdollisuuksia, mutta myös rajoittaa vision ja strategian luomista (Viitala, 2002, s. 50).

*..tietoperusteisuus on siellä ytimessä, se semmonen tietoperusteinen, tietoon fokusoiva ajattelu..*

Osa haastatelluista näki, että strategisen johtamisen pitäisi perustua tietoon. Strategian toteuttamisessa tiedolla nähtiin olevan merkitystä ja osa haastatelluista näki tiedon johtamisen yhdeksi välineeksi, joka edistää strategian implementointia ja tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiossa oleva tieto on Dayan ja muidenkin (2017, s. 313) mukaan tärkeä osa strategian implementointia ja strateginen tiedon johtaminen on puolestaan tärkeä osa organisaation kilpailukykyä.

Kuviossa 11 on kuvattu strategian ja tiedon johtamisen välistä yhteyttä. Strategian tulee perustua tietoon ja ohjata tiedon johtamista. Strategiassa organisaatio on tehnyt valin-

toja, jotka on otettava huomioon tietoa johtaessa. Tiedon johtaminen puolestaan tuottaa tietoa ja suuntaa strategian laatimista ja strategiassa tehtyjä valintoja. Näiden lisäksi tiedon johtamisella on keskeinen rooli strategian implementoinnissa.



**Kuvio 11.** Strategian ja tiedon johtamisen yhteys.

Lisäksi haastatelluilta tiedusteltiin tiedon johtamisen suunnitelmallisuuden merkitystä. Näkemykset suunnitelmallisuuden merkityksestä hajautuivat haastateltavien välillä. Osa piti tiedon johtamisen suunnitelmallisuutta tärkeänä, mutta osa haastatelluista epäili suunnitelmallisuuden liiallisesti rajoittavan ja jäykistävän toimintaa, koska asioita tulee ja menee niin paljon.

*...asiat eivät aina tapahdu tasaista tahtia..*

*...jos aletaan liikaa ottamaan sellainen strukturoitu lähestymistapa siihen, niin alkaako se sitten liikaa kahlitsemaan tietoa...*

*...jos niin kuin tuulen suunta muuttuu, niin pitää niin kuin luovia eri tavalla, jotta pääsee sinne päämäärään...*

Vaikka päämäärän tulee olla selvillä, liiallisen suunnitelmallisen lähestymistavan pelättiin ohjaavan niin sanottuun ”putkiajatteluun” ja johtavan siihen, että ei olla valmiita vastaanottamaan uutta tietoa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, kun puhuttiin operatiivisesta toiminnasta, että tietojärjestelmien ja tiedon lisäksi mukaan tulevat muutkin elementit, kuten muun muassa sosiopsykologinen puoli.

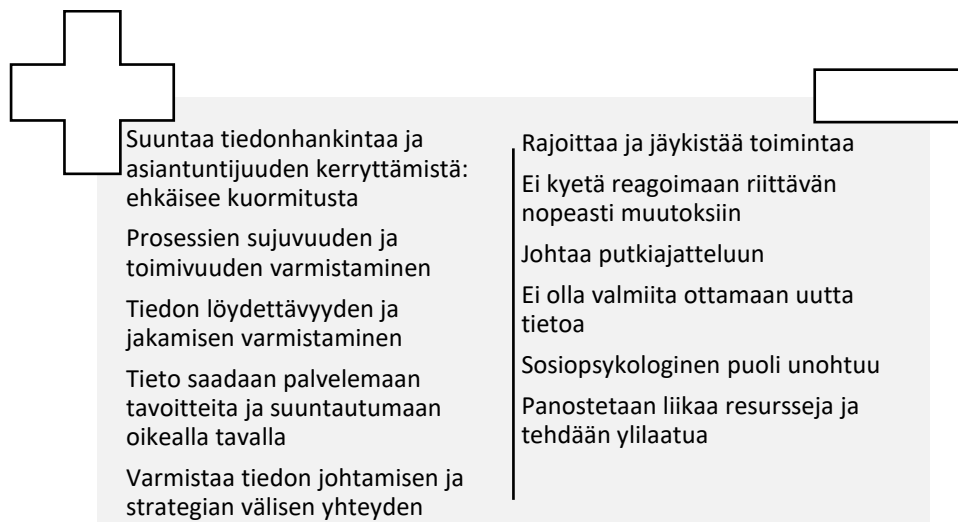
Osa haastatelluista puolestaan piti suunnitelmallisuuden merkitystä taas erittäin tärkeänä. Näiden näkemysten mukaan tiedon johtamisen ja hallinnan tulee liittyä kiinteästi strategiaan, ohjelmiin, suunnitelmiin, tulostavoitteisiin ja tehtäviin. Suunnitelmallisuutta pidettiin oleellisena osana tiedonhallintaa, koska tietoa on äärettömästi ja vaarana on,

että ilman suunnitelmallisuutta työntekijät ovat täystyöllistettyjä käsitellessään tietoa. Työn suorittamiselle tärkeän tiedonhankinnan ja asiantuntijuuden kerryttämisen tulisi haastateltujen mukaan olla suunnitelmallista. Lisäksi suunnitelmallisuuden katsottiin olevan oleellista prosessien toimivuuden vuoksi ja organisaatiossa tulisivat suunnitelmallisesti kiinnittää huomiota tiedon liikkuvuuteen.

*....et kylhän sen huomaa, jos siellä, jos siellä on jokin klikki siel matkan varrella....*

Osa suunnitelmallisuutta on, että tieto saadaan palvelemaan tavoitteita ja suuntautumaan oikealla tavalla. Näin ollen suunnitelmallisuutta pidettiin tärkeänä, koska sitä pidettiin tiedon löydettävyyden edellytyksenä. Tietenkin haasteena nähtiin resurssoinnin riittävyys ja riskinä nähtiin, että organisaatiossa panostetaan siihen liikaakin ja tehdään niin sanotusti ylilaatua.

Kuviossa 12 on jaoteltu haastatteluissa ilmi tulleita tiedon johtamisen suunnitelmallisuuden etuja ja haittoja. Pääsääntöisesti tiedon johtamisen suunnitelmallisuutta pidettiin tärkeänä, varsinkin tiedonhallinnan kannalta.



**Kuvio 12.** Tiedon johtamisen suunnitelmallisuuden edut ja haitat.

#### 4.1.1 Mukana digitalisaation murroksessa

Vaikka tietojärjestelmät nähtiin apuvälineinä, niiden keskeinen rooli tiedon johtamisessa tunnistettiin. Kaikki haastatellut näkivätkin tietojärjestelmät tärkeinä. Digitalisaation nähtiin tuovan rajattomia mahdollisuuksia, ei pelkästään organisaatiolle itselleen, vaan yleisestikin.

*...se muuttaa ihan fundamentaalisesti koko koko niin kun sen maailman....*

*...on tota isossa murroksessa suorastaan, ei muutoksessa...*

*...laajenevat, suorastaan rajattomat, rajattomilta näyttävät mahdollisuudet....*

Digitalisaation nähtiinkin olevan mullistavassa ja ratkaisevassa roolissa. Digitalisaation nähtiin muuttavan työn tekemisen tapoja, jonka seurauksena tietyt työt tulevat muuttumaan tai jopa häviämään. Digitalisaation nähtiin mahdollistavan tiedonkäsittelyn automatisoinnin. Kehittyvä tekoäly ja digitalisaatio ei pelkästään tehosta prosesseja, vaan se tulee todennäköisesti tekemään tiettyjä prosesseja tarpeettomiksi ja mullistamaan toimintatapoja. Haastatteluissa korostuikin näkemys, että kehityksen nopeudesta huolimatta tulisi organisaation kyetä ehdottomasti olemaan kehityksessä mukana. Juuri tämä paine pysyä mukana digitalisaation kehityksessä haastaa pientä organisaatiota, jonka resurssit ovat hyvin rajalliset.

*...aika niin ku isojen asioiden äärellä esim..tällaisessa pienes organisaatiossa ollaan, että on niin ku muutama ihminen, jotka pystyy...*

*...jos siitä niin ku jää niin ku ...astuu sivuun, niin..öö...auttamatta peli on menetetty...*

Haasteeksi murroksessa nähtiin olevan tarjonnan runsaus ja sopivien järjestelmien ja välineiden löytäminen. Tietojärjestelmät maksavat ja kehittyvät nopeaa vauhtia aiheuttaen tarvetta investoida järjestelmiin. Toisaalta kaikkia uusia järjestelmiä ei voida hankkia. Lisäksi tietojärjestelmien uusimiset sitovat resursseja ja vaativat alaisten osaamisen kehittä-

tämistä, jotta alaiset osaavat käyttää uusia välineitä. Toisaalta kehityksen myötä joidenkin alaisten osaaminen saattaa niin sanotusti vanhentua ja aiheuttaa paineita tehdä muutoksia tehtäväkuviin. Lisääntynyt digitalisaatio on puolestaan tehnyt tietomurroista aikaisempaa helpompia, mikä myös huolestutti osaa haastateltavista.

Digitalisaation nähtiin toisaalta tuovan paljon uusia mahdollisuuksia, mutta toisaalta haastavan tiedonhallintaa, koska kehityksen ansiosta käytettävissä olevien tietovarantojen määrää tulee lisääntymään. Mahdollisuuksien lisääntymisen nähtiin tekevän kokonaisuuden hallinnasta haastavaa. Miten hallinnoidaan tietoa niin, että se on löydettävissä? Organisaatiossa tulee kyetä muun muassa hahmottaa tiedon liikkuminen, kanavat, verkostot ja erilaiset tietojärjestelmät. Digitalisaatio luo uudenlaisia haasteita alaisille, mutta se myös haastaa johtamista ja esimiestyötä. Erilaiset kanavat lisääntyvät ja tieto sirpaloituu.

*...johdatko sä ihmisiä vai monimutkaista tietojärjestelmää ja ihminen on vain kyborgi...osa kytkettynä siihen...*

Tietojärjestelmäkeskeisyyden lisääntyminen haastaakin johtamista. Vaikka tietojärjestelmät mahdollistavat monenlaisen tiedon keräämisen ja tuottamisen, tietojärjestelmät kuitenkin sanelevat pitkälti, kuinka tietoa kerätään, tallennetaan ja niin edelleen. Tällöin saattaakin käydä niin, että toimintaa ohjaa tietojärjestelmät, ei itse tieto. Vaikka digitalisaatio luokin rajattomia mahdollisuuksia, tietojärjestelmäkeskeisyyden lisääntyminen myös haastaa niin esimiestyötä kuin alaisten työtä. Kumpi oikeastaan on isäntä ja kumpi renki?

Digitalisaatio pitää sisällään niin mahdollisuuksia kuin haasteitakin, jotka on kuvattu taulukossa 3. Digitalisaatio onkin kuin ”kaksiteräinen miekka” – Hyvä renki, mutta huono isäntä.

**Taulukko 3.** Digitalisaation tiedon johtamiselle luomat mahdollisuudet ja haasteet.

<b>Mahdollisuudet</b>	Rajattomat mahdollisuudet Tiedonkäsittelyn automatisointi Toimintatapojen mullistuminen Töiden muuttuminen ja häviäminen Prosessien tehostaminen tai tarpeettomaksi tekeminen Saatavilla olevan tiedon määrä lisääntyy
<b>Haasteet</b>	Tarjonnan runsaus: Sopivien järjestelmien ja välineiden löytäminen Kehityksen vauhdissa pysyminen Organisaation pieni koko haastaa: Resurssien riittävyys Osaamisen vanhentuminen Investoinnit maksavat ja sitovat resursseja Tieto sirpaloituu ja tiedonhallinta on haasteellista Tietojärjestelmäkeskeisyys korostuu: Isäntä versus renki Tietomurtojen riski lisääntyy

#### 4.1.2 Organisaatiokulttuuri avainasemassa

Koska haastatellut katsoivat tiedon olevan koko toiminnan perusta, ja että työtä tehdään tiedon perusteella, korostuikin haastatteluissa tietokulttuurin merkityksen tärkeys. Haastatteluiden perusteella avoimella kulttuurilla on positiivinen vaikutus alaisten tiedonhallintaan. Lisäksi kulttuuri, jossa suhtaudutaan positiivisesti ja mahdollistetaan tiedon jakaminen, on onnistuneen tiedon johtamisen edellytys. Tällaisen kulttuurin katsottiin vaikuttavan myös positiivisesti alaisen motivaatioon ja luottamukseen, joilla nähtiin myös olevan myönteinen vaikutus alaisen tiedonhallintaan. Shrafatin (2018, s. 241) mukaan tutkimuksissa on havaittu tiettyjen kulttuurien estävän tiedon jakamista, kun taas toiset kulttuurit edistävät sitä.

Koska virheet kuuluvat elämään ja ne nähtiin oleellisena osana oppimista, tulisi organisaatiossa olla kulttuuri, joka tukee virheiden oikeaoppista käsittelyä. Haasteelliseksi koettiin kulttuuri, missä virheen sattuessa keskitytään syyllisen löytämiseen ja siihen, että tilanteesta selviydytään voittajana. Kulttuuri, joka keskittyy syyllisen löytämiseen, nähtiin johtavan tilanteeseen, missä jää arvokas oppi saamatta. Lisäksi kyseisen kulttuurin

nähtiin johtavan ylivarovaisuuteen jähmettävän toimintaa. Tuollaisessa kulttuurissa alaiset eivät uskalla enää toimia itseohjautuvasti, vaan tukeutuvat kaikessa esimieheen varmistuksen selustansa.

*...vois ehkä ennemmin keskittyä siihe, et hei, mites tää homma hoidettais ens keralla niin, että tämmöstä ei tuu..*

Eriävien mielipiteiden osalta, koska emme elä yhden totuuden maailmassa nähtiin, että organisaatiossa tulisi myös pyrkiä rakentamaan sellainen kulttuuri, missä erilaisten mielipiteiden esittäminen ilman pelkoa ja tuomitsemista on mahdollista. Eriävät mielipiteet nähtiinkin olennaisina asioina.

*..kauheeta, jos kaikki ois samaa mieltä tai pitäis olla samaa mieltä...*

*...asia...se kehittyy, se sisällön ratkaisu ja laatu, siinä ikään kuin keskustellaan siitä...vähän voidaan väitelläkin siitä....se rikastuu siinä siinä matkalla...*

Eriävien mielipiteiden oikeaoppisen käsittelyn nähtiin spiraalin kaltaisesti rikastuttavan tietoa. Organisaatiokulttuuri, joka tukee eriävien mielipiteiden esittämistä ja käsittelyä, kykenee rikastuttamaan organisaation tietovarantoja. Oleellinen osa eriävien mielipiteiden käsittelyä on juuri kulttuuri, joka mahdollistaa ja tukee dialogin käymistä.

Flegmaattisen tai kielteisen kulttuurin nähtiin puolestaan haastavan tiedon johtamista ja organisaatiossa tulisi haastattelujen perusteella pyrkiä kulttuuriin, missä vallitsee niin sanotusti ”tekemisen meininki”. Haastatteluissa nousi hyvän ilmapiirin ja ilmapiirin, joka kannustaa olemaan viimeisimmän tiedon tasalla ja olemaan sen hallitsija, merkitys tiedonhallintaa positiivisesti tukevana asiana. Vaikka tosin hyvän ilmapiirin itsetarkoitus ei tietenkään ole, että töissä on aina mukavaa.

*...töiss voi olla vähän ikävääkin, kun on niin paljon hommia, mut se että sillä tavalla, et sen työn tekemisen edellytykset on niin kuin kunnossa, et on semmonen hyvä fiilis tehdä, vaikka oiskin vähän enemmän duunia tai rankempaa, että että kuitenkin kokee sen mielekkääksi...*

Positiivinen kulttuuri auttaa näin ollen selviytymään haasteellisemmista ajoista ja tilanteista. Negatiivisen kulttuurin ja huonon työilmapiirin katsottiinkin vaikuttavan jokaisen tekemiseen ja luovan organisaation jäsenille turhia paineita. Myönteinen kulttuuri nähtiin sellaiseksi, missä alaiset kokevat, että heidän työtään arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Tämän nähtiin luovan pohjan alaisen motivaatiolle kehittää itseään, olemaan parempi, hankkimaan tietoa ja soveltamaan sitä. Positiivisella oppimiskulttuurilla on myönteinen vaikutus organisaatiokulttuuriin.

Haastatellut näkivät, että organisaation kulttuuri vaikuttaa keskeisesti alaisten luottamuksen kokemiseen. Kun organisaation ilmapiiri on hyvä, alaiset todennäköisesti haluvat jakaa tietojaan työkavereilleen, jos he kokevat, että tiedosta voisi olla hyötyä muillekin. Haastatteluissa pohdittiin sitä, että mikä merkitys hyvällä työilmapiirillä ja kulttuurilla on tiedonhallinnalle. Toisaalta haastatteluissa myös nousi esiin näkökulma, että avoimella tiedonhallinnalla on positiivinen vaikutus organisaation työilmapiiriin.

*....se fiilis fiilis siitä avoimuudesta ja fiilis siitä, että et tiedetään kaikki ja et ollaan kaikki saman tiedon äärellä, niin niin...jotenkin mä nään sen ratkaisevan tärkeeks taas työilmapiirille...*

Haastatellut näkivät, että positiivinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa positiivisesti tiedon johtamisen onnistumiseen. Toisaalta myös onnistunut tiedon johtaminen vaikuttaa haastatteluiden perusteella positiivisesti organisaation kulttuuriin. Niin sanotun henkisen tilan lisäksi, organisaation toiminnot ovat myös oleellinen osa organisaatiokulttuuria, erityisesti tiedon johtamista tukevat käytännöt. Tietojärjestelmien nähtiin liittyvän toimiviin käytäntöihin ja digitalisaation nähtiin lisänneen järjestelmäkeskeisyyttä, jonka seurauksena sosiaalinen kanssakäyminen vähenee. Kulttuurin, joka on hyvin järjestelmäkeskeinen, nähtiinkin haastavan esimiehiä. Fyysisen etäännyksen arvioitiin johtavan siihen, että esimies ei enää tiedä, mikä työyhteisön niin sanottu ”henkinen tila” on.

*...et sellainen suora kanssakäyminen vähenee, et jos sä niin kuin etäännyt siitä, et jos sä et tiedä ....et mikä se fiilis on siellä työpaikalla....*

Taulukkoon 4 on koottu tiedon johtamista tukevan organisaatiokulttuurin ominaisuuksia. Tiedon johtamista tukeva organisaatiokulttuuri kannustaa ja mahdollistaa ja siellä vallitsee positiivinen ilmapiiri. Tiedon johtamista tukevassa organisaatiokulttuurissa oppimisen tärkeys on ymmärretty ja organisaatiokulttuurilla on positiivinen vaikutus sen jäseniin. Se auttaakin organisaatiota ja siellä työskenteleviä selviytymään vaikeammista ajoista ja tilanteista.

**Taulukko 4.** Tiedon johtamista tukevan organisaatiokulttuurin ominaisuuksia.

<b>Vallitseva ilmapiiri ja ”henki” on hyvä</b>
Luottamuksellinen ilmapiiri Vallitsee ”tekemisen meininki” Jokaisen työtä arvostetaan Avoin ja mahdollistava: Positiivinen suhtautuminen tiedonhallintaan ja sen tukeminen
<b>Kannustaa ja tukee</b>
Kannustaa olemaan tiedon hallitsija ja viimeisimmän tiedon tasalla Kannustaa itseohjautuvuuteen Kannustaa ja tukee dialogin käymistä Mahdollistaa tiedonhallinnan ja eriävien mielipiteiden esittämisen
<b>Oppimisen tärkeys ymmärretään</b>
Oppimiseen suhtaudutaan positiivisesti Oppiminen on kaksikehäistä Virheet käsitellään oikeaoppisesti: Oleellista ei ole syyllisen löytäminen vaan oppiminen
<b>Positiivinen vaikutus yksilöön</b>
Auttaa selviytymään haasteellisista ajoista ja tilanteista Energiaa ei kulu itsensä suojeluun Työkavereita tuetaan ja autetaan Kasvattaa ja ylläpitää motivaatiota

#### 4.1.3 Tiedon pirstaloituminen tietoprosessin haasteena

Haastatteluissa korostui tietoprosessin johtaminen IT-kapasiteetin lisäksi. Prosessin johtamisen katsottiinkin vaikuttavan oleellisesti tiedon johtamiseen. Koska haastatteluissa päähuomio kohdistui vakioituihin prosesseihin, siellä olevaan ja siellä syntyvään tietoon, tunnistettiin tämä tieto ensisijassa tiedoksi, johon tiedon johtamisessa tulisi keskittyä.

Osa haastatelluista tunnisti myös epävirallisen eli virallisten prosessien ulkopuolella syntyvän tiedon, jota voidaan kutsua myös boheemiksi tiedoksi. Tietynlaiseksi haasteeksi ja riskiksi nähtiin, että tietoa on tosi paljon yksilöiden takana.

*..kun syntyy tätä uutta...niin kun vapaa muotoisempien prosessien kautta, ajattelun kautta, havaintojen kautta syntyy tätä...tietoboolia.....kuinka me se osattais jakaa organisaatiolle....*

Haastatellut näkivät, että tietojärjestelmät ovat digitalisaation myötä oleellinen osa organisaation tietoprosessia ja digitalisaatio onkin tehnyt tehokkaat tietoprosessit ja isojen tietovarantojen hallinnoimisen mahdolliseksi. Zhangin (2018, s. 385) mukaan kehittynyt teknologia onkin tuonut tiedon johtamiseen lisää erilaisia mahdollisuuksia. Digitalisaatio on haastateltujen mukaan lisännyt organisaatiossa käsiteltävän tiedon määrää ja tietoprosessin haasteeksi on nähty muodostuvan niin sanottu tietotulva. Toisaalta yhdeksi haasteeksi osa haastatelluista näki myös tiedon löydettävyyden, jota on muun muassa tuotettu ennen organisaation nykyisen asianhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Tuolloin tietoa prosessoitiin erilaisten levyjen kulmilla, eikä tiedon tallentaminen ollut niin määrämuotoista. Mikäli tiedon tallentaminen ei ole määrämuotoista, juuri tiedon henkilökohtaisuuden vuoksi, yksilöt ovat tiedonkäsittelyssä pullonkauloja (Che ja muut, 2019, s. 222). Vaikka digitalisaatio on automatisoinut prosesseja, kaikkea tietoa ei kuitenkaan pystytä käsittelemään pelkästään automatisoiduissa prosesseissa, jonka vuoksi tiedon prosessointi vaatii aikaa.

*...mitä kaikkes kaikesta saatavissa olevasta tiedosta pitäis hyödyntää, mikä on relevanttia, mitkä ovat syy-seuraussuhteet, mikä ....tieto vaikuttaa mihinkin...*

Haastatellut näkivätkin, että digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisen tiedon luomisen, mutta toisaalta tieto sirpaloituu digitalisaation myötä moniin kanaviin. Digitalisaatio onkin tuonut tietoprosesseihin uudenlaisia haasteita, joita ei vielä muutama vuosi sitten haastatellut ajatelleet kohtaavansa. Lisäksi digitalisaation kehitys on johtanut välineiden ja järjestelmien nopeaan uudistamistarpeeseen, mutta myös tarpeeseen uudistaa tieto-

prosesseja nykytilanteeseen sopivimmiksi. Jatkuva muutos tai muospaineet ja erilais-  
ten kanavien lisääntymisen, nähtiin haastavan tiedonhallintaa ja heikkojen signaalien  
tunnistamista. Lisäksi nykykehityksen nähtiin edellyttävän alaisilta kykyä fokusoida, mo-  
nipuolisempaa osaamista ja kyvykkyyttä. Jatkuvien muutoksien ja tietotyön nähtiin haas-  
tavan alaisten kognitiivista ergonomiaa ja työssäjaksamista.

*...jos ei tällaista karsintaa tehä sit se tos työpöydän ääres istuminen on riippuen sit  
viel työtehtävistä niin ihan todella kuormittavaa...*

Sen, kuinka organisaatiossa on opetettu ja ohjeistettu vakioidut prosessit, nähtiin haas-  
tatteluiden perusteella vaikuttavan alaisten tiedonhallintaan. Prosessien toimivuuden  
nähtiin olevan tärkeää tiedonhallinnan sujuvuuden kannalta, jonka vuoksi tiedon johta-  
misen tulisi olla suunnitelmallista. Erityisesti vakioitujen prosessien tulee haastateltavien  
mukaan olla suunnitelmallisia sisältäen tiedon jäsentämistä, tallentamista ja käyttämistä.

Organisaation vakioitujen perusprosessien kanssa, joiden uskottiin haastatteluiden pe-  
rusteella olevan toimivia, uudet työntekijät ovat aluksi haparoineet, mutta hyvän ohjeis-  
tuksen, perehdytyksen ja oppimisen kautta uudetkin työntekijät ovat ne oppineet.  
Vaikka haastatteluissa korostui vakioidut prosessit ja niissä oleva tieto, jotkut haastatel-  
luista kokivat haasteeksi vapaamuotoiset prosessit ja niissä syntyneen tiedon eli bohee-  
min tiedon saamisen organisaation käyttöön.

Jos uudella työntekijällä on haasteita oppia tietoprosesseja, tunnistettiin haastatteluissa  
myös, että uusien työntekijöiden tiedonhallinnassa kohtaamat haasteet poikkeavat ko-  
keneempien työntekijöiden kohtaamista haasteista. Kokeneempien työntekijöiden tie-  
donhallinnassa kohtaamien haasteiden nähtiin liittyvän ennemminkin aktiiviseen tie-  
donhankintaan, koska kokeneempi työntekijä saattaa herkemmin uskoa tietävänsä jo kai-  
ken tarpeellisen, eikä osaa välttämättä ”pysyä hereillä” tiedon kanssa. Tuoreemman  
työntekijän kohtaamat haasteet liittyvät puolestaan kokeneempaa työntekijää pienem-

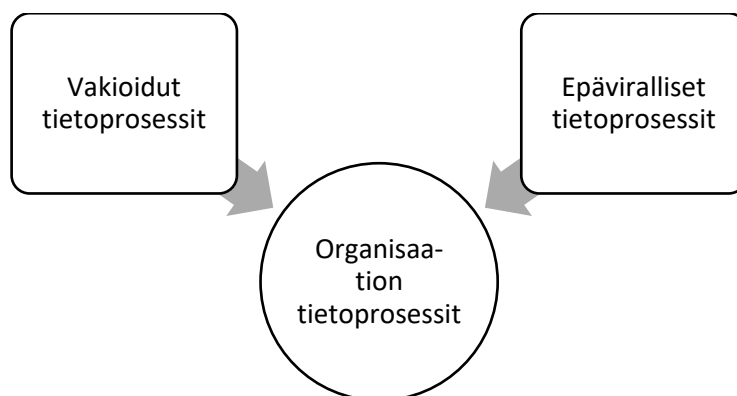
piin kokemuksen kautta kertyneisiin tietovarantoihin. Tällöin tuoreempi työntekijä joutuu käyttämään enemmän aikaa tarvitsemansa tiedonhankintaan ja etsintään, jota hänelle ei ole vielä kokemuksen kautta kertynyt.

*...koska hänellä ei ole sitä semmosta kovalevyssä valmiina....*

Organisaatiokulttuurin ja tietojärjestelmien lisäksi haastatellut näkivät, että organisaation käytännöt ja prosessit vaikuttavat alaisen tiedonhallintaan. Huomionarvoista on, että sinällensä mikään sovellus ei esimerkiksi ratkaise henkilöstöhallinnon asioita, koska tietoa kuitenkin tulee kyetä hyödyntämään. Oleellista onkin, mitä olemassa olevalla tiedolla voidaan tehdä.

*...ei siinä vielä tapahdu mitään, jos ei saada sitä tietoa hyödynnettyä...*

Tiedon johtamisessa itsetarkoitus ei voi olla tiedon summittainen kerääminen ja prosessointi, vaan oleellista on, miten ja mihin tarkoitukseen tuota tietoa oikeasti hyödynnetään. Organisaatiossa tietoa liikkuu niin vakioiduissa kuin epävirallisissakin tietoprosesseissa (kuvio 13). Tiedon johtamisen kannalta oleellista on, että tuo kokonaisuus toimii, koska organisaatio tarvitsee toimiakseen molempia tietoprosesseja.



**Kuvio 13.** Organisaation tietoprosessin muodostuminen.

#### 4.1.4 Onnistuneen tiedon johtamisen taustatekijöitä

Erityisesti haastatteluissa nousivat esiin luottamus, motivaatio, vuorovaikutus ja mahdollistaminen asioina, joiden merkitys tiedon johtamisessa ja alaisen tiedonhallinnassa olisi hyvä tunnistaa. Nämä taustatekijät on haastatteluiden perusteella liitettävissä esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin.

#### Luottamuksen vaikutus tiedonhallintaan

Haastatteluiden perusteella luottamuksella on ratkaiseva merkitys tiedon johtamisessa, kuten työnteossa ja johtamisessa yleensäkin. Luottamus oli yksi niistä asioista, joiden nähtiin vaikuttavan tiedon johtamisen onnistumiseen organisaatiossa. Ohin (2019, s. 318) mukaan juuri luottamuksen puute on isoin syy tiedon jakamisen ja oppimisen esteille. Vaikka luottamus koettiin erittäin tärkeäksi, tunnistettiin myös sen haasteellisuus.

*...luottamus on hemmetin hankala, kun sitä ei voi käskää..*

Vaikka luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri nähtiin tärkeäksi, tunnistettiin haastatteluissa, ettei esimiehen ja alaisen välisellä luottamuksella ole yksistään ratkaisevaa roolia luottamuksen kokemuksessa. Ja vaikka työyhteisössä yritettäisiin vaalia yleisesti luottamuksellista ilmapiiriä, saattaa olla, että työntekijöiden välisissä suhteissa on luottamuksessa puutteita.

*....toisaalle syntyy vahvoja luottamuksen siteitä ja toisaalla ne katkee...*

Haastatteluiden perusteella luottamuksen nähtiin vaikuttavan tiedon jakamiseen, mutta sen nähtiin myös vaikuttavan siihen, uskaltaako alainen toimia vai jähmettykö hän. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, he todennäköisesti hankkivat, jakavat ja levittävät tietoa (Zhang & Jiang, 2015, s. 283; Park & Kim, 2018, s. 1411). Avoimen vuorovaikutuksen, yhdessä tekemisen ja ilmapiirin katsottiin edistävän luottamuksellisuutta työyhteisössä. Haastatteluiden perusteella tietynlainen yhdessä tekeminen ja niin sanottu läheisyys on

yksi keino ylläpitää ja parantaa luottamusta. Luottamus vaikuttaa siis keskeisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen (Wang & Tarn, 2018, s. 1387), mutta myös sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa luottamukseen.

*....mitä niin kun kauempana, kauempana on, sitä kummallisemmin sitä alkaa eri asioita ihmetellä ja kuvitella jotakin, mikä ei välttämättä ookaan niin totta ja se ei ehkä ole omiaan sitä luottamusta parantamaan....*

Haastattelujen perusteella luottamusta pohdittiin myös organisaation ulkoisten toimijoidenkin näkökulmasta. Luotettavana toimijana ulospäin näyttäytyminen puolestaan edellyttää sitä, että organisaatiosta välitetään yhdenmukaista tietoa organisaatiosta ulospäin. Niin sanotut ”kriittiset keskustelut” käydään organisaation sisällä, jotta ulospäin näyttäytyttäisiin yhdenmukaisilla tiedoilla. Edellä mainittujen lisäksi luottamus nähtiin haastatteluissa myös vastuullisuutena siitä, että jokainen omaa riittävän työssä edellytetyn asiantuntemuksen. Toisaalta tämä tietynlainen vastuullisuus oman asiantuntemuksen ajantasaisuudesta on asia, joka myös motivoi ja toimii työntekijän motiivina oman asiantuntijuuden ylläpidossa. Poellin ja muiden (2018, s. 317) mukaan tällaisella motiivilla onkin sosiaalinen funktio, koska tällöin toimintaa ohjaa halua pysyä kollegoiden tasolla ja/tai saada johtajalta hyväksyntää.

Avointa vuorovaikutusta voidaan haastatteluiden perusteella tukea muun muassa neutraaleja alustoja ja prosesseja luomalla, joista on poistettu arvolataus. Koska tiedon pantaaminen nähtiin haastatteluissa osittain vallankäytöksi, tällaisten neutraalien alustojen luomisen, mihin työntekijöiden oletetaan vuorovaikutusperiaatteella jakavan tiettyjä soveltuvia asioita, toivotaan parantavan avoimuutta ja luottamusta. Sedighin ja muiden (2018, s. 1265) mukaan teknologia on omiaan muuttamaan näkymättömän kommunikoinnin näkyväksi tiedon jakamiseksi.

*...vaikka sä annat itsestäsi, niin sä huomaat, et saat myös muilta...niin se vois olla sellainen niin kuin neutraali tapa kasvattaa luottamusta...*

Lisäksi luottamuksesta puhuttaessa, haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet ja erilaiset työskentelytyylit. Alaiset ovat kuitenkin kukin oma persoonansa, eikä kenelläkään ole erillistä työpersoonaa tai sellaisen ylläpitäminen vuosia on todella vaikeata ja raskasta. Näin ollen onkin tärkeää, että esimies antaa tilaa alaistensa erilaisille persoonallisuuksille, eikä yritä ”tunkea” työntekijöitä yhteen ja samaan muotiin, mitä itse pitää hyvänä ja oikeana.

*...et jokainen saa tehdä sillä omalla tyylillään työtä..*

Vaikka erilaisuuden sallimisen ja mahdollistamisen koettiin olevan yksi keino rakentaa luottamusta, alaisten erilaisuus myös haastaa esimiehiä: Se mikä pätee tai toimii yhden alaisen kanssa, ei välttämättä toimikaan toisen alaisen kanssa.

*...jotenkin löytyy aina saareke, johon ei toimi mikään...*

Avoimen vuorovaikutuksen nähtiin edellyttävän luottamusta ja toisaalta avoimen vuorovaikutuksen nähtiin lisäävän luottamusta. Luottamus onkin tärkeä osa hyvää työilmapiiriä ja tervettä organisaatiokulttuuria. Erään haastatellun mukaan, esimies pystyy parhaiten omassa esimiestyössään edistämään luottamusta niin sanotusti heittäytymällä henkilöstönsä varaan.

*...yleensä käy niin kuin rock-tähdelle, et tulee kannateltua.....harva niistä on koskaan lattialle mätkähtänyt...*

Esimiesten kannattaakin panostaa luottamuksellisten suhteiden luomiseen. Luottamus ei pelkästään vaikuta alaisten välisiin suhteisiin, vaan myös esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Edellä mainittujen lisäksi luottamus voidaan identifioida myös organisaatio- ja työyhteisötasoon (taulukko 5). Taulukosta 5 voi nähdä joitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat haastatteluiden perusteella kullakin tasolla luottamuksen kokemiseen.

**Taulukko 5.** Luottamuksen tasot tutkimusaineiston perusteella.

Organisaatiotaso	Työyhteisötaso	Esimies -alaistaso	Työkaveritaso
Uskottavuus ulko- puolisten toimijoiden silmissä Yhdenmukaisen tie- don välittäminen muille toimijoille	Kulttuuri Ilmapiiri Avoin vuorovaikutus Yhdessä tekeminen Avoimet ja neutraalit alustat tiedon jaka- miseen	Mahdollistaminen Tilaa erilaisuudelle Avoin vuorovaikutus Läheisyys Huolehtiminen Luottamuksen osoit- taminen Vastuullisuus omasta osaamisesta	Vastuullisuus omasta osaamisesta Neutraalit alustat Avoimen vuorovaiku- tuksen tukeminen

### Asiantuntijan motivaatio ja tiedonhallinta

Haastatteluiden perusteella motivaatiolla nähtiin myös olevan ratkaiseva vaikutus tiedon johtamisen onnistumisessa, kuten työnteossa ja johtamisessa yleensäkin. Motivaation nähtiin olevan asiantuntijaorganisaatiossa, missä asiantuntijat johtavat itseään, todella merkityksellisessä roolissa.

*...että ikään kuin odotetaan sitä, että esimies sanoo.....se johtaa semmoseen pysähtyneeseen tilaan, että kyllä ikään kuin hommat, työt sujuu niin kuin ennenkin, mut ei synny uutta, koska ei ole motivaatiota...*

Tietotyötä tekevän osalta haastatellut näkivätkin, että jos työntekijällä ei ole motivaatiota, ei työnteosta pidemmän päälle tule mitään. Vaikka motivaatio koettiinkin haastatteluissa tärkeäksi, tunnistettiin haastatteluissa myös motivaation haasteellisuus: Motivaatiossa ja omatoimisuudessa on kuitenkin kyse monimutkaisesta kokemuksesta, eikä motivaation ylläpito tai sen synnyttäminen ole yksinkertaista. Haastatteluissa nousikin esiin, että pelkällä rahalla ei voida niin sanotusti ostaa alaisen motivaatiota kovin pitkäksi aikaa, vaan motivaatio tulee muun muassa saada siitä työn sisällöstä ja työtehtävistä.

*...sen työn merkityksen osoittaminen...*

*...jos se työ ei tavalla tai toisella jotenkin anna itse kullekin jotain positiivista...*

Haastatellut näkivät, että esimies voi pyrkiä motivoimaan alaisiaan muun muassa muistuttamalla työn tarkoituksesta, jos se alaisella joskus katoaa, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja jatkuvassa vuoropuhelussa. Motivaatio nähtiin haastateltavien keskuudessa esimiehien näkökulmasta hankalaksi ja haasteelliseksi. Tästä huolimatta nähtiin kuitenkin, että esimiehen tulee pyrkiä luomaan edellytyksiä sille, että alaiset ovat motivoituneita ja viihtyvät työssään sekä haluavat hallita omaa asiantuntijuuttaan ja omaa työtänsä. Haastatellut näkivät, että esimies voi luoda noita edellytyksiä luomalla hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin ja arvostamalla alaistaan ja hänen työn tekemisiään. Vastuun antaminen ja alaisen merkityksen osoittaminen ja yleisen kiinnostuksen osoittaminen alaisia kohtaan ovat hyviä keinoja motivoida. Haastatellut näkivät alaisten mahdollistamisen ja kannustamisen itsensä kehittämiseen sekä ajattelemaan asioita vähän laajemmin myös oiviksi keinoiksi motivoida alaisiaan.

*...luottaa sitten siihen heidän osaamiseensa ja tekemiseensä ja osoittaa sitten, että johto ja johtajat eivät pärjää ilman sitä...*

Haastatteluiden perusteella voidaan siis todeta, että alaisen motivaatio on erittäin oleellinen asia ja kaikki lähtee siitä, että alainen on motivoitunut. Koska työntekijät ja heidän tietonsa ovat oleellinen osa organisaation tiedon johtamista, Heisigin ja muidenkin (2016, s. 1178) mukaan tiedon käsittelijän motivaatiolla on vaikutusta tiedon johtamisen onnistumisessa. Taulukkoon 6 on koottu joitakin esimiesten haastatteluissa tunnistamia keinoja alaisen motivoimiseksi. Taulukon 6 keinot voidaan jakaa esimiehen rooliin yleisesti liittyviksi ja alaisen työhön liittyviksi.

**Taulukko 6.** Esimiesten tunnistamat keinot alaisen motivoimiseksi.

<b>Esimiehen rooliin yleisesti liittyviä:</b>	<b>Alaisen työhön liittyviä:</b>
Hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen Arvostuksen osoittaminen Kiinnostuksen osoittaminen Mahdollistaminen ja kannustaminen itsensä kehittämiseen ja tiedonhallintaan Valmentaminen/haastaminen Vastuun antaminen Vuorovaikutus	Työn sisältö ja työtehtävät Työn tarkoituksesta muistuttaminen Oman asiantuntijuuden ajantasaisuus

## **Vuorovaikutus osana tiedonhallintaa**

Tiedon johtamisen onnistumisessa vuorovaikutuksella on haastatteluiden perusteella asiantuntijaorganisaatiossa erittäin tärkeä rooli niin organisaation sisällä kuin ulkoisiin sidosryhmiinkin nähden. Vähämäenkin (2008, s. 97) mukaan vuorovaikutus on kaikkien sosiaalisten systeemien perusta, jollainen organisaatio myös on.

*..kokemuspiiri ja tieto mitä meillä .....on käytössä, niin se jostain se periytyy, että...rajapinnoissa syntyy uutta...*

Haastatellut näkivät, että oleellinen osa asiantuntijatyötä on asioista keskustelu ja neuvottelu ja tietenkin se, että käytyjen keskustelujen perusteella päädytään johonkin ratkaisuun. Toisaalta vuorovaikutus nähtiin haastatteluissa tärkeäksi, koska alaisilla ja muilla toimijoilla on erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja niistä pitää pystyä keskustelemaan.

*...ei eletä missään yhden totuuden maailmassa..*

Haastateltavat näkivät, että teknisen tiedon ja valmiin tiedon saaminen on yleensä huomattavasti helpompaa, kuin seinän takana olevan tiedon saaminen. Tekninen tieto nähtiinkin olevan usein siirrettävissä tietojärjestelmissä napin painalluksella, mutta tuon seinän takana olevan tiedon saamisen nähtiin edellyttävän jo täysin erilaista vuorovaikutusta ja luottamuksellisia suhteita osapuolten välillä.

Osa haastatelluista nosti organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa esiin niin sanotut epäviralliset keskustelutilanteet, joiden uskottiin lisäävän avoimuutta. Lisäksi organisaation pienen koon katsottiin olevan eduksi, koska tarvittaessa koko organisaation yhteiset palaverit ovat helposti toteuttavissa.

Tapahtui tiedon jakamista sitten virallisissa kokouksissa tai epävirallisissa kohtaamisissa, haastatellut näkivät, että hyvää vuorovaikutusta, joka tukee tiedon jakamista, voidaan tukea kannustamalla avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Tällöin organisaation

sisällä tulisi vallita avoin ilmapiiri, jossa jokainen niin esimiehet kuin alaiset uskaltavat tuoda omia näkemyksiään ja mielipiteitään esille. Osa haastatelluista näki erityisesti dialogin tiedon jakamisen kannalta arvokkaaksi, koska se mahdollistaa omien ajatusten testaamisen. Dialogi edellyttää haastateltavien mukaan luottamuksellista ilmapiiriä, missä asioista pystytään keskustelemaan. Erityisesti boheemin ja ”seinän takana” olevan tiedon osalta, puhuttiinpa sitten organisaation sisällä tai ulkopuolella, verkostoissa olevasta tiedosta, haastatellut korostivat henkilökohtaisia, hyviä ja luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita.

*...muodostunut semmonen niin kun asiallinen niin kun kanssakäymissuhde siihen...*

*...sun täytyy luoda sellanen, kuitenkin semmonen positiivinen kuva, että se haluaa sun kanssa jutella...*

Haastatteluissa nousi esiin, että niin sanotun fyysisen etäisyyden kasvaessa esimerkiksi lisääntyvien etätöiden vuoksi vuorovaikutukselle tulee löytää uusia välineitä ja muotoja perinteisten välineiden rinnalle. Useat tiedon johtamisen teknologiat tai tietojärjestelmät onkin kehitetty tukemaan työntekijöiden välistä vuorovaikutusta (Sedighi ja muut, 2018, s. 1266). Fyysisen etäisyyden kasvaessa eteen tulee haasteita, eikä nykyteknologia pysty täysin korvaamaan fyysisen läheisyyden tuomia hyötyjä. Haastatellut tunnustivatkin, että digitalisaatio yleensäkin on tuonut uuden elementin vuorovaikutukseen ja esimiestyöhön. Se mahdollistaa tiedonhankinnan ja tehokkaamman työskentelyn ja haastatteluiden perusteella pidettiin tärkeänä, että organisaatiossa on riittävästi kapasiteettia sekä oikeat välineet ja järjestelmät.

Organisaation sisällä vuorovaikutusta haastatteluiden perusteella arvioitiin voitavan taas tukea luomalla digitalisaatiota hyödyntämällä alustoja, joihin työntekijöitä kannustetaan liittymään oman tiedon kanssa. Toisaalta myös tietojärjestelmät itsessään voivat aiheuttaa ongelmia käyttäjistä riippuen. Väärää tietoa voidaan vahingossa lähettää väärille vastaanottajille helposti vain yhdellä napin painalluksella. Toisaalta taas ylikorostunut vuorovaisuus saattaa myös estää vuorovaikutusta.

*...pelko siihen tiedonhallintaan ja ja näihin tietojärjestelmiin ja tän tyyppisiin liittyen niin se voi sitten taas johtaa sellasiin ylilyönteihin, että kommunikaatio häiriintyy...*

Eräs haastatelluista pohtikin teknologian vaikutusta vuorovaikutukseen. Vaikka teknologia on helpottanut ja nopeuttanut vuorovaikutusta, saattaa tulla tilanteita jolloin viesti ja sen sisältö on vaarassa jäädä teknologian varjoon. Kumpi on ratkaisevassa roolissa tieto vai teknologia?

*...johdat sä niin kuin tiedolla vai johdat sä niin kuin teknisillä ratkaisulla...*

Vuorovaikutuksen luonteeseen vaikuttavat monet eri asiat, joita on koottu taulukkoon 7. Vuorovaikutukseen vaikuttaa se, että onko kyse epävirallisesta vai virallisesta vuorovaikutuksesta, kahden keskisestä vuorovaikutuksesta vai isosta joukosta. Tapahtuuko vuorovaikutus kasvotusten vai tietojärjestelmän välityksellä ja onko kyseessä teknisen tiedon välittämisestä vai enemmän niin sanotun boheemin tiedon jakamisesta. Lisäksi osapuolten välinen suhde ja vallitseva ilmapiiri vaikuttavat vuorovaikutukseen. Taulukossa 7 on osittain pyritty kuvaamaan ääripäitä eri asioista, vaikka asiat eivät aina ole näin mustavalkoisia. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, että vuorovaikutustilanteet ovat monimutkaisia tapahtumia, joiden luonne on monen eri tekijän summa.

**Taulukko 7.** Vuorovaikutukseen vaikuttavat asiat

Vuorovaikutuksen taso	Virallinen-Epävirallinen
Vuorovaikutustilanne	Kahden keskinen-Ryhmä
Vuorovaikutustapa	Kasvotusten-Tietojärjestelmän välityksellä
Tiedon luonne	Tekninen tieto-Boheemi/"Seinän takana" oleva tieto Negatiivinen-Positiivinen
Osapuolten välinen suhde	Tuttu-Tuntematon Kollega-Esimies-Alainen
Ilmapiiri	Avoin-Jäykkä Luottamuksellinen-Epäluuloinen

## Tiedonhallinnan mahdollistaminen

Haastatellut näkivät, että mahdollistaminen lähtee johtajuudesta ja esimiestyöstä ja on myös tekijä, mikä on vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Haastatteluiden perusteella juuri tiedonhallinnan mahdollistamisen katsottiin sisältyvän oleellisesti esimiehen rooliin. Oleellinen osa tiedonhallinnan mahdollistamista on haastatteluiden perusteella yleisesti työnantajan ja tietenkin esimiesten positiivinen suhtautuminen ja yleinen ymmärrys tiedonhallinnasta ja siellä vaikuttavista lain alaisuuksista. Työ on nykyään muuttunut yhä enemmän asiantuntijatyöksi ja organisaatiot ovat madaltuneet ja hierarkia vähentynyt. Tämä kehitys on luonut organisaatioihin osaamistarpeita sekä johtamismalleja, joissa vastuuta delegoidaan alaspäin. (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 21–22.)

*...autoritaarinen johtaja.....estäis ja hankaloittais meidän tuota noin niin ku tiedonhallintaa ja hankintaa ja veis varmaan viimeisenkin motivaation.....se olis varmaan muutenkin kestävätilanne...*

Vaikka tieto eniten identifioitiin vakioituihin prosesseihin ja siellä olevaan tietoon, haastatteluissa nousi myös esiin niin sanotut ”kahvipöytäkeskustelutkin” tiedon jakamisen paikkoina. Vaikka oleellinen osa tiedonhallinnan mahdollistamista on säännöllisten palaverien organisointi, missä työntekijät pääsevät vaihtamaan tietoja ja rikastuttamaan tietovarantojansa, nähtiin myös näiden epävirallisten tilaisuuksienkin olevan oleellinen osa organisaation tiedonhallintaa.

*...joskus niin ku se olennainen paikka saattaakin olla se kahvipöytä tai tavallaan siihen vapaaseen keskusteluun on mahdollisuus...*

*...tällaiset yhteiset hetket, että on se sitten kahvikupin ääressä.....on tärkeitä mun mielestä...*

Näin ollen epävirallisten keskustelutilanteiden ei ainoastaan nähty vaikuttavan tiedonhallintaan positiivisesti, vaan niiden nähtiin myös edistävän organisaation avoimuutta ja parantavat sen työilmapiiriä. Epävirallisten vuorovaikutuskanavien lisäksi haastatellut

näkökulmasta, että oleellinen osa tiedonhallinnan mahdollistamisesta on tietenkin järjestelmien, menettelytapojen ja systeemien luominen niin, että tietoa on saatavilla ja vuorovaikutus mahdollistuu. Haastatellut näkivätkin, että oleellinen osa luottamuksen luomisesta ja vuorovaikutuksen tukemisesta on tiedon johtamista ja tiedonhallintaa tukevien alustojen ja prosessien luominen. Sen lisäksi että ne vaikuttavat positiivisesti luottamukseen ja vuorovaikutukseen, ne myös mahdollistavat tiedonhallinnan organisaatiossa. Tiedonhallinnan mahdollistaminen ei tietenkään tarkoita, että niin sanottu liittyminen noille alustoille olisi täysin vapaaehtoista, vaan haastatellut näkivät, että alusten myös voitaisiin edellyttää liittyvän noille alustoille. Kun nämä alustat toimivat vuoroperaatteella, niin alaiset huomaavat myös itse saavansa sieltä jotain. Oleellinen osa tiedon sisäistämisestä on, että alaiset ymmärtävät tiedon merkityksen koko organisaatiolle (Nonaka & Konno, 1998, s. 45). Niin uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa kuin tällaisten alustojenkin käyttöönotossa nähtiin tärkeäksi, että esimiehet toimivat esimerkkinä ja käyttävät niitä itsekin. Oleellinen osa transformationaalista johtajuutta on juuri esimerkkinä toimiminen (Kolari, 2010, s. 40–41).

*...hyvä suunnittelu, hyvät toimintatavat, hyvät järjestelmät.....voimavarat on riittävät...*

Oleellinen osa tiedonhallinnan mahdollistamisesta on alaisen valtuuttaminen ja itsensä kehittämisen mahdollistaminen, jotka ovat omiaan myös lisäämään luottamusta ja motivaatiota. Myös erilaisuuden salliminen eli vaikka organisaation tietyt tietoprosessit olisivat vakioituja, mahdollistetaan alusten myös tehdä työtä omalla persoonallaan ja tyyliään. Organisaatiossa on yhtä monta erilaista persoonaa kuin on työntekijääkin ja näin ollen organisaatiossa on myös paljon erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Koska kyse on asiantuntijaorganisaatiosta, eriävien mielipiteiden nähtiin olevan oleellinen osa organisaatiota. Monissa asiantuntijatyöhön liittyvissä asioissa ei välttämättä ole yhtä oikeaa tai väärää vastausta, vaan ennemminkin olemassa on erilaisia näkemyksiä. Keskustelu ja sen mahdollistaminen erilaisista näkemyksistä koettiin tärkeäksi, koska sitä kautta organisaation jäsenet pääsevät vaihtamaan ja rikastuttamaan tietojaan.

*...kannustaa avoimeen keskusteluun...*

Hyvän tiedonhallinnan mahdollistamiseen liitettiin myös tietynlainen suunnitelmallisuus ja tietenkin organisaation strategia. Jos strategia on avara ja ulospäin suuntautunut, pohjaa se työskentelyn ja kertoo organisaation tavoitteet. Organisaation tekemät strategiset valinnat vaikuttavat organisaation toimintoihin (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 36).

Haastatteluiden perustella mahdollistamiseen vaikuttavat organisaation strategia, organisaatiokulttuuri ja johtaminen (kuvio 14). Kuviossa 14 kuvatut osa-alueet luovat organisaatiossa pohjan tiedonhallinnan mahdollistamiselle.



**Kuvio 14.** Tiedonhallinnan mahdollistamiseen vaikuttavat osa-alueet.

Taulukkoon 8 on puolestaan koottu johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä asioita, joiden katsottiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden mahdollisuuksiin toimia tiedonhallinnoijina. Johtamiseen ja esimiestyöhön liitettävät asiat jaettiin neljään osa-alueeseen: esimies, organisaation toiminnot, työn tekeminen ja työntekijä sekä vuorovaikutus (taulukko 8). Esimiehen tulee ymmärtää ja suhtautua positiivisesti tiedonhallintaan. Organisaatiossa tulee olla käytössä järjestelmiä ja muita vastaavia, jotka mahdollistavat tiedonhallinnan. Lisäksi siellä tulee olla luotuina tiedonhallinnan mahdollistavia prosesseja, toimintatapoja ja ohjeita ja niin edelleen. Toisaalta ei riitä, että organisaatiossa on olemassa erilaisia tiedonhallintaa tukevia järjestelmiä ja prosesseja, jos organisaation jäsenet eivät niitä käytä, jonka vuoksi organisaatiossa tulee myös edellyttää alaisia käyttämään niitä.

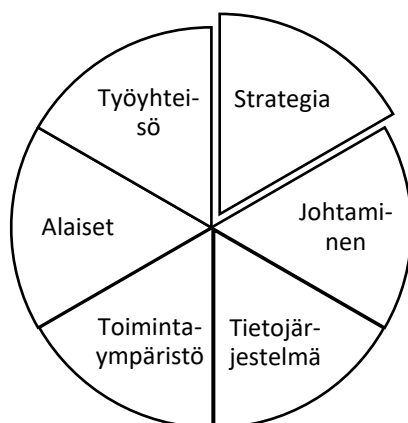
Työn tekemiseen ja työntekijään liittyviä asioita ovat valtuutus toimia, työntekijöiden erilaisuuden salliminen ja työnmuotoilu sekä itsensä kehittämisen salliminen. Viimeisessä taulukon 8 osa-alueessa on asioita, joiden katsotaan tukevan ja mahdollistavan vuorovaikutusta, joita muun muassa ovat säännölliset palaverikäytännöt, avoimen vuorovaikutuksen ja epävirallisten vuorovaikutustilanteiden salliminen.

**Taulukko 8.** Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tiedonhallinnan mahdollistavat asiat.

Esimies	Positiivinen suhtautuminen Ymmärrys tiedonhallintaan vaikuttavista asioista Esimiehen esimerkki Edellyttäminen ja velvoittaminen tiettyjen toimintatapojen ja järjestelmien käyttöön
Organisaation toiminnot	Suunnitelmallisuus Järjestelmät, alustat, menettelytavat, prosessit, systeemit
Työn tekeminen ja työntekijä	Valtuutus ja edellyttäminen Erilaisuuden ja työnmuotoilun salliminen Itsensä kehittämisen mahdollistaminen
Vuorovaikutus	Säännölliset palaverikäytännöt Avoimen vuorovaikutuksen salliminen (myös eriävien mielipiteiden osalta) Epävirallisen vuorovaikutuksen salliminen: ”kahvipöytäkeskustelut”

## 4.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Farooqin (2019) määritelmää soveltaen IT-kapasiteetti, tietoprosessit ja organisaation kulttuuri tunnistettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella tämän tutkimuksen tiedon johtamisen osa-alueiksi, mitkä on kuvattu luvun 2.2.2 kuviossa 9. Vaikka Farooqin (2019) määritelmä ei sisältänyt strategiaa, lisättiin tuohon kuvioon 9 strategisuus tiedon johtamista ohjaavaksi komponentiksi, koska tieto edellyttää Intezarin ja muiden mukaan (2017, s. 494) strategista johtamista. Strategian lisäksi haastateltavat näkivät, että tietojärjestelmät, johtaminen, toimintaympäristö, työyhteisö ja alaisiin liittyvät asiat vaikuttavat tiedonhallinnan onnistumiseen (kuvio 15).



**Kuvio 15.** Tiedonhallinnan onnistumiseen vaikuttavat asiat – Tiedonhallinnan elementit.

Strategian nähtiin yleisestikin ohjaavan toimintaa. Avaramielinen ja ulospäin suuntautunut strategia nähtiin yhdeksi tiedonhallintaan vaikuttavaksi asiaksi.

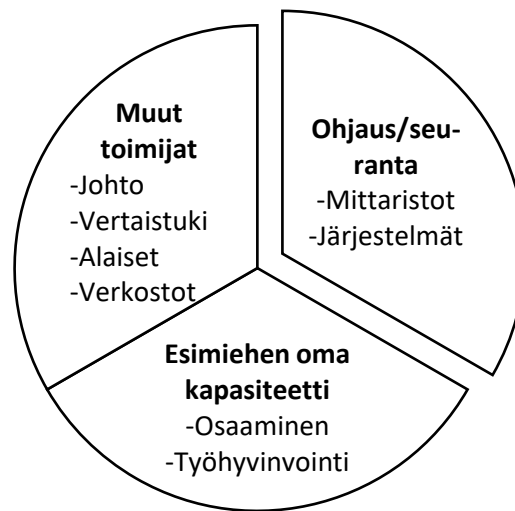
*...jos meillä ei oo sellaista niin ku avaramielistä strategiaa ja ulospäin suuntautunutta meidän ois ihan mahdotonta tiedolla johtaa.....siihen meidän täytyy pohjata tää meidän työskentely, et mitä meidän strategia kertoo ja mitkä meidän tavoitteet on...*

Lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaation tiedonhallintaan haastaen organisaation asiantuntijuutta. Organisaatiolta edellytetäänkin proaktiivista otetta tiedon johtamisessa, uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja työskentelyä niin sanotusti uusilla toiminta-alueilla. Työyhteisö ja sen johtaminen nousi myös esiin organisaation tiedonhallintaan vaikuttavana asiana. Se kuinka työyhteisöä johdetaan, minkälainen ilmapiiri siellä vallitsee ja panostetaanko luottamuksen rakentamiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavat tiedonhallinnan onnistumiseen. Kun puhutaan työyhteisöstä ja sen ilmapiiristä voitaisiin puhua myös työyhteisön kulttuurista. Autoritaarisen johtamisen ja kulttuurin katsottiin haittaavan tiedonhallintaa, mikäli sellaiseen joudutaisiin. Haastatteluiden perusteella esimiehen roolissa korostuivat tiedon johtajina asiat, jotka ovat liitettävissä transformationaaliseen johtajuuteen. Haastatteluissa korostui esi-

merkiksi tavoitteiden ja ison kuvan ymmärtäminen osana tiedon johtamista sekä fokusointi, jotta toiminnan suunta on oikea. Lisäksi haastatteluissa korostui mahdollistaminen ja kannustaminen itsensä kehittämiseen, tiedon hankkimiseen ja jakamiseen.

Koska tiedon johtaminen on Bolisanin ja Bratianun (2017, s. 234) mukaan lisääntyvässä määrin keskeinen osa johtamista ja johtajuuden katsottiin vaikuttavan tiedon johtamisen onnistumiseen, mitenkä esimiehet sitten kokevat, että heitä parhaiten voitaisiin tukea tiedon johtajina? Haastatteluiden perusteella vertaistuki ja yleisesti verkostot nähtiin yhdeksi esimiesten tiedon johtamisen tukikeinoksi. Oikeanlaisilla järjestelmillä ja mittaristoilla, jotka tukevat toimintaa nähtiin olevan keskeinen vaikutus tiedon johtamisen onnistumisessa. Esimiesten oman työhyvinvoinnin vaaliminen, osaamisen hallinta ja ylin johto vaikuttavat myös siihen, kuinka esimies onnistuu roolissaan. Ylimmän johdon avoimisuus on omiaan tukemaan esimiehiä tiedon johtajina. Myös oikeanlaisilla alaisilla, jotka tukevat esimiestä tiedon johtajina nähtiin olevan vaikutusta esimiesten onnistumisessa.

Kuvioon 16 on koottu kolmeen osa-alueeseen haastatteluissa esiin nousseita asioita, joiden nähtiin vaikuttavan esimiehen rooliin tiedon johtajana: muut toimijat, esimiehen oma kapasiteetti ja ohjaus/seuranta. Esimiehen oma osaaminen ja työhyvinvointi eli esimiehen oma henkinen kapasiteetti vaikuttaa siihen, kuinka esimies onnistuu roolissaan tiedon johtajana. Johto, vertaistuki, alaiset ja verkostot ovat puolestaan muita toimijoita, jotka vaikuttavat esimiesten tiedon johtamisen onnistumiseen. Lisäksi mittaristot ja järjestelmät ovat myös asioita, joiden koettiin tukevan esimiehiä tiedon johtamisessa, koska ne taas mahdollistavat seurannan ja ohjauksen.



**Kuvio 16.** Osa-alueet, jotka tukevat esimiehen roolia tiedon johtajana.

Sen lisäksi, että alaiset voivat tukea esimiestä tiedon johtajana, sivulla 98 kuvion 15 mukaan johtajan lisäksi myös alaiset vaikuttavat organisaation tiedonhallintaan. Alaisten kyky tunnistaa uusia tietolähteitä nousi haastatteluissa esiin, minkä koettiin olevan oleellinen osa organisaation tiedonhallintaa. Tämä uusien tietolähteiden tunnistaminen koettiin oleelliseksi, koska kaiken viisauden ei nähty sijaitsevan organisaatiossa. Uusien tietolähteiden tunnistamisen lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös alaisten osaaminen ja sen kehittäminen sekä motivoituminen tiedonhallintaan, joiden katsottiin vaikuttavan organisaation tiedon johtamiseen. Haastatteluissa nousikin esiin alaisten oman aktiivisuuden merkitys osaamisen kehittämisessä ja tiedon jakamisessa. Ollilan (2006, s. 25) mukaan työtehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta, mutta myös organisaation osaamisen kannalta, alaisilla tulee sellaista osaamista, joka mahdollistaa hänen suorittaa hänelle annetuista tehtävistä. Työntekijöiden osaaminen muodostaakin organisaation osaamisen perustan (Ollila, 2006, s. 25).

*...siihen asiantuntijuuteen liittyy se tiedonhallinta ja tiedon hankkiminen ja ja tuota noin sen kaikkienensa analysoinnista käyttöön ja ja tuota uudelleen itsensä koulutamiseen, et et se on kyl niin ku ihan, jos sitä ei tee niin sit on kyl aika heikko tulevaisuus..*

Toisaalta alaisten osaamisen ja aktiivisuuden lisäksi, alaisten työmäärän, kiireen ja vähäisten resurssien katsottiin vaikuttavan tiedonhallinnan laatuun. Erityisesti jatkuvan kiireen katsottiin sopivan huonosti asiantuntijatyöhön, koska sen nähtiin helposti johtavan niin sanotusti ”asioiden roiskimiseen”. Alaisten työhyvinvoinnin merkitys nousi myös esiin haastatteluissa tiedonhallintaan vaikuttavana asiana.

Alainen nähtiin tiedonhallitsijaksi ja alaisten rooli nähtiin keskeisenä, vaikkakin alaista ei ollut erikseen määritelty tiedon johtamisen osa-alueeseen kuuluvaksi vaan se katsottiin sisältyvän organisaatiokulttuuriin. Haastatteluissa nousi myös esiin alaisten erilaisuus. Osa alaisista kykenee hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja tunnistamaan ilmiöitä ja osa taas ei. Työntekijöiden kapasiteeteissa nähtiinkin olevan valtavia keskinäisiä eroja.

*...ihmisillä on ihan valtavia keskinäisiä eroja kapasiteetissa..*

Alaisten osaamisen eli inhimillisen pääoman ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi osa haastatelluista tunnisti, että alaisten luomat verkostot vaikuttavat tiedonhallintaan. Tehtävänkuvan ja alaiselle asetettujen tavoitteiden nähtiin luonnollisesti ohjaavan alaisten toimia tiedonhallinnassa. Lisäksi alaisen työkokemuksen nähtiin vaikuttavan hänen tiedonhallintaansa ja siinä kohtaamiinsa haasteisiin. Noviisi-alaiset kohtaavat erilaisia tiedonhallinnan haasteita kuin seniori-alaiset. Noviiseilla ei ole niin paljon kokemuksen kerryttämää tietoa valmiina, kuin seniori-alaisilla. Hiljainen tieto ilmeneekin asiantunteumuksen syvänä ymmärryksenä, jonka kehittymiseen on kulunut aikaa (Asher & Popper, 2019, s. 264). Lisäksi organisaation tietoprosessien haltuunottaminen vaatii resursseja ja tukea perehdyttämisen muodossa. Noviisi-alaiset vaativat esimiehiltä hieman erilaisempaa johtamista ja tukea, kuin seniori-alaiset.

Vaikka alainen nähtiin haastatteluissa keskeiseksi tiedon hallitsijaksi, tunnistettiin tämä alaisilla oleva tieto myös riskiksi. Sinällensä on tietenkin hyvä, että alaisilla on paljon tietoa, mutta riskiksi se nousee, kun tuota tietoa on paljon pelkästään yksilöiden takana. Osittain tietoon käsiksi pääsemistä katsottiin voitavan edistää tietojärjestelmiä hyödyntämällä. Tietojärjestelmät nousivat haastatteluissa asiaksi, mikä vaikuttaa merkittävästi

tiedonhallintaan. Haasteena tietenkin on järjestelmien uusiminen siten, etteivät työntekijät koe muutosväsymystä jatkuvien muutoksien vuoksi. Vaikka uudet tietojärjestelmät luovat paljon uusia mahdollisuuksia, nähtiin tietojärjestelmien uusimisessa haasteita resurssinäkökulmasta ja myös tiedonhallinnan näkökulmasta. Tietojärjestelmien uudistukset saattavatkin johtaa tilanteeseen, missä tietoa saattaa löytyä monilla erilaisilla tavoilla tallennettuna. Tällöin haasteeksi muun muassa nähtiin vanhan tiedon löytäminen, mitä on tuotettu ennen nykyisen asianhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Tuota tietoa on monessa eri paikassa ja sen tallentaminen ei ole ollut kovin määrämuotoista, joten tiedon jälkikäteinen löydettävyys on haasteellista.

Tiedon sirpaleisuus ja monikanavaisuus vaikuttaa organisaation tiedonhallintaan. Osaltaan se myös haastaa organisaatiota ja sen työntekijöitä ja muodostaa myös tietynlaisen riskin. Kun tuo riski konkretisoituu, se saattaa johtaa tilanteisiin, että oleellista tietoa menee niin sanotusti ohi, tieto hajaantuu, eikä tarvittavaa tietoa löydy. Eräänlaisiksi riskiksi myös tunnistettiin ristiriitaisen, väärän tai keskeneräisen tiedon levittäminen. Koska nykyinen teknologia mahdollistaa tiedon levittämisen helposti yhtä nappia painamalla, riskiksi haastatteluissa myös tunnistettiin se, että tietoa levitetään vahingossa väärille tahoille. Digitalisaation lisääntymisen myötä myös tietoturva tai ennemminkin puutteet siinä nähtiin yhdeksi huomioon otettavaksi riskiksi. Teknologian ja tiedon kehittyminen on tehnyt tiedon johtamisen roolista aikaisempaa monimutkaisempaa (Akdere, 2009, s. 350). Taulukossa 9 on kuvattu haastatteluissa ilmi tulleita tiedonhallinnan elementtejä. Lisäksi taulukkoon 9 on koottu haastatteluissa esimiesten tunnistamia ja yläpuolella kuvattuja tiedonhallintaan vaikuttavia asioita elementtikohtaisesti.

**Taulukko 9.** Tiedonhallinnan elementit ja tiedonhallintaan vaikuttavat asiat.

<b>Strategia</b>	Avaramielisyys Ulospäin suuntautuminen
<b>Tietojärjestelmät</b>	Muutostarpeet/-paineet Tiedonhallinnan mahdollistaja Tiedon löydettävyys Tiedon sirpaleisuus ja monikanavaisuus Tiedon levitettävyyden helpottaminen Tietoturva
<b>Johtaminen ja esimiestyö</b>	<b>Esimiestyöhön ja johtamiseen liitettävissä olevat asiat:</b>
	Tavoitteiden ja ison kuvan ymmärtäminen Fokusointi: Suunnnan näyttäminen Johto: Johtamiskulttuuri, miten johdetaan Kannustaminen tiedonhallintaan ja oppimiseen Tiedonhallinnan ja oppimisen mahdollistaminen
	<b>Esimeheen liitettävissä olevat asiat:</b>
	Verkostot ja niiden osaaminen Alaisen tuki Vertaistuki Esimehen henkinen kapasiteetti: Osaaminen & Työhyvinvointi Oma aktiivisuus, motivaatio Mittaristot, järjestelmät seuranta ja ohjausta varten
<b>Toimintaympäristö</b>	Muutokset Proaktiivisen toiminta Uudet toimintatavat Uudet toimita-alueet
<b>Työyhteisö</b>	Ilmapiiri & Kulttuuri Luottamuksellisuus Vuorovaikutuksen laatu
<b>Työntekijä (tiedon hallitsija)</b>	Uusien tietolähteiden tunnistaminen Kapasiteetti, osaaminen ja sen kehittäminen Verkostot ja niiden osaaminen Oma aktiivisuus, motivaatio Työmäärät, kiire Resurssit Työhyvinvointi Tehtäväkuva Tavoitteet Työkokemus (noviisit versus seniorit)

Kun puhutaan tiedon johtamisesta, organisaation tulee tulevaisuudessa kohtaamaan erilaisia haasteita, joita on lueteltu taulukossa 10. Nuo haasteet on jaoteltu management -ulottuvuuteen ja leadership -ulottuvuuteen sillä perusteella liittyvätkö ne asioiden vai ihmisten johtamisen näkökulmaan. Jaottelu voisi myös perustua mekanistiseen ja vitalistiseen näkemukseen. Jaottelu on melko karkea, mutta suuntaa antava. Isoin osa tunnistetuista haasteista johtuu tai on liitettävissä digitalisaation nopeaan kehitykseen,

vaikka se tuo paljon mahdollisuuksiakin tullessaan. Digitalisaatio haastaakin organisaatiota ja esimiestyötä. Toisaalta se tuo paljon uusia mahdollisuuksia, mutta pienen organisaation on haasteellista pysyä kehityksessä mukana. Esimiestyöhön digitalisaatio tuo myös paljon mahdollisuuksia, mutta myös haastaa sitä. Tietojärjestelmäkeskeisyyden lisääntyessä esimiehistä saattaakin tuntua, että he johtavat enemmän monimutkaisia tietojärjestelmiä kuin organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä.

**Taulukko 10.** Esimiesten tunnistamia haasteita tiedon johtamisessa.

<b>Management -ulottuvuus (Mekanistinen näkemys)</b>	<b>Leadership -ulottuvuus (Vitalistinen näkemys)</b>
Digitalisaation murros Tietotulva ja toisaalta tiedon pullonkaulat Tiedon ja kanavien pirstaloituminen Tiedon löydettävyys Tietoturva Tiedon ja sen lähteiden tunnistaminen Heikot signaalit Tietojärjestelmien ja laitteiden vanheneminen Prosessien vanheneminen Väärän ja keskeneräisen tiedon levittäminen Resurssien ja kapasiteetin rajallisuus	Johtaminen yksinomaan teknisillä ratkaisuilla Fyysisen etäisyyden lisääntyminen Osaamisen ja tietojen vanheneminen Motivaation haasteellisuus Luottamuksen haasteellisuus Alaisten yksilöllisyys ja erilaisuus Vapaammin luotu tieto, sen tunnistaminen ja jakaminen Kognitiivinen ergonomia (työhyvinvointi) Kiire Resurssien ja kapasiteetin rajallisuus

Oli sitten kyseessä management -ulottuvuuteen tai leadership -ulottuvuuteen liittyvä haaste, yhteisenä haasteena molemmissa ulottuvuuksissa on resurssien rajallisuus. Management -ulottuvuudessa kyseessä on lähinnä fyysisen omaisuuden rajallisuudesta, kun taas leadership -ulottuvuudessa kyse on osaamiskapasiteetin ja niin sanotun henkisen kapasiteetin rajallisuudesta. Digitalisaatio edellyttääkin alaisiltakin kykyä fokusoida, monipuolisempaa osaamista ja kyvykkyyttä. Erityisesti digitalisaatio haastaa organisaation resursseja puhuttiinpa sitten management -ulottuvuuden tai leadership -ulottuvuuden resursseista.

Haastatellut näkivätkin, että tulevaisuudessa kun puhutaan tiedon johtamisesta, organisaation tulee erityisesti onnistua fokusoinnissa, digitalisaatiossa, avoimuudessa sekä organisaation jäsenten osaamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa (kuvio 17). Erityisesti fokusoinnissa onnistuminen nähtiin tärkeäksi, koska organisaatiolla on kuitenkin rajalliset

resurssit, jotka sen on onnistuttava kohdentamaan strategiansa mukaisesti. Digitalisaation osalta haastatellut näkivät, että tulevaisuudessa tulee onnistua valitsemaan oikeanlaiset tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan rohkean kehittämisen ja uudistamisen sekä uudenlaisen tiedon tuottamisen tiedolla johtamisen tueksi. Lisäksi organisaation tulisi kyetä säilyttämään avoimuus ja hyödyntämään muualta saatavaa tietoa. Koska työntekijät ovat organisaation tiedon hallitsijoita, tulee organisaation myös kyetä huolehtimaan työntekijöidensä osaamisesta ja jaksamisesta.



**Kuvio 17.** Tutkimukseen perustuvat organisaation kriittiset osa-alueet.

Jotta organisaatio onnistuu noissa kuvion 17 kriittisissä osa-alueissa, tulee sen onnistua strategisessa tiedon johtamisessa (taulukko 11). Strategia ohjaa, suuntaa ja fokusoi organisaation toimintaa ja tiedon johtamista. IT-kapasiteetti taas puolestaan sisältää tietojärjestelmät ja prosessit ja niissä olevan tiedon. Järjestelmissä ja prosesseissa olevan tiedon lisäksi, tietoa on myös organisaation jäsenillä eli tiedon hallitsijoilla, joita ovat sekä alaiset että esimiehet. Tiedon hallitsijat ovatkin oleellinen osa tiedon johtamista. Näin ollen organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota johtajuuteen, joka tukee sen jäsenten

työtä tiedon hallinnoijina. Edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi myös työyhteisö ja sen toimivuus vaikuttaa tiedon johtamiseen. Oleellinen osa työyhteisön toimivuutta on sekä management -ulottuvuuteen liitettävät asiat että leadership -ulottuvuuteen liitettävät asiat: Sen lisäksi, että asioiden tulee sujua, tulee työyhteisön olla ”hyvähenkinen”. Esi- miestyö ja transformationaalinen johtaminen osoittautuikin keskeiseksi osaksi tiedon johtamista.

**Taulukko 11.** Strategisen tiedon johtamisen osa-alueiden erittely.

Transformationaalinen johtaminen	Strategia	Toiminnan suuntaaminen Fokusointi ja valinnat Muutoksen hallinta Osaamispääoman hallinta
	IT-Kapasiteetti	Rakenteellinen pääoma Tietoprosessit Tiedon lähteet Tietojärjestelmät
	Organisaation jäsenet (Tiedon hallitsijoita)	Suhde-/sosiaalinen pääoma: verkostot Inhimillinen pääoma: tieto ja osaaminen Oppiminen ja tiedon tuottaminen Työhyvinvointi ja resilienssi Motivaatio
	Työyhteisö	Organisaatiokulttuuri Toimintatavat ja ohjeistus Rakenteellinen, sosiaalinen ja inhimillinen pääoma Organisaation oppiminen ja resilienssi

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa tiedon johtamisen tilannekuva Hämeen liitossa esimiesten näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa esimiesten tunnistamia haasteita tiedon johtamisessa sekä heidän tukitarpeitaan. Tämä tutkimus pääsi asetettuihin tavoitteisiinsa ja onnistuikin vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen pääkäsitteinä oli johtajuus, strategia ja tieto. Mikäli tietoa halutaan johtaa, tulee organisaatiossa ymmärtää, mitä tuo sen aineeton pääoma oikeastaan on. Koska tieto aineettomana pääomana on organisaation strateginen resurssi (Intezari ja muut, 2017, s. 493) ja koska strategian tulisi ohjata organisaation toimintaa (Casadesus-Masanellin & Ricartin, 2010, s. 203), joka pitää sisällään myös tiedon johtamisen, on strategia oleellinen osa tiedon johtamista. Koska tieto on organisaation strateginen resurssi, jota tulisi johtaa (Intezari ja muut, 2017, s. 493), johtajuus oli tutkimuksen kolmantena pääkäsitteenä. Tutkimuksessa keskityttiin tiedon johtamisen osa-alueisiin, jotka on kuvattu luvun 2.2.2 kuviossa 9.

### 5.1 Boheemi tieto tiedon johtamisen haasteena

Kun tiedon johtamisesta puhutaan, huomio kiinnittyy helposti vakioiduissa prosesseissa olevaan tietoon, johon tiedon johtamisessakin saatetaan liiaksi keskittyä. Koska tuo tieto on näkyvää ja helposti siirrettävissä, on luonnollista, että huomio kiinnittyy tiedon helpon saavutettavuuden vuoksi juuri siihen. Nonakan ja Konnon (1998, s. 42) mukaan näkyvää tietoa voidaan ilmaista formaalin kielen avulla, sanoilla ja numeroilla ja se on helposti viestittävässä ja jaettavissa. Organisaatiossa on kuitenkin vakioitujen prosessien ulkopuolella niin sanotusti vapaamuotoisissa prosesseissa syntynyttä tietoa, jota haastatteluissa nimitettiin boheemiksi tiedoksi. Tuo tieto voidaankin liittää leadership -ulottuuteen, kuin myös vitalistiseen näkemykseen. Haasteeksi tunnistettiin juuri tuon boheemin tiedon tunnistaminen ja jakaminen organisaatiossa. Chenin ja muiden (2019, s.

222) mukaan yksilöiden hallussa olevan tiedon henkilökohtaisuuden vuoksi, yksilöt ovat tiedon käsittelyssä pullonkauloja.

Koska tuo boheemi tieto on usein yksilöiden takana, tiedon johtamisessa korostuukin asioiden johtamisen eli management -ulottuvuuden lisäksi asiantuntijoiden johtaminen eli leadership -ulottuvuus. Toimivassa organisaatiossa tarvitaan sekä management ulottuvuutta että leadership -ulottuvuutta ja johtajalta edellytetäänkin taitoa johtaa sekä ihmisiä että asioita, eikä noita ulottuvuuksia voida täysin erottaa toisistaan (Haltunen 2008, s. 25; Kolari, 2010, s. 18; Eronen, 2011, s. 60 & 63; Ahmas, 2014, s. 60; Malkamäki, 2017, s. 56).

Osittain tämä boheemi tieto on asiantuntijoiden takana olevaa tietoa. Se on kokemuksen kerryttämää ja sen olemassa olo perustuu asiantuntijan omaan aktiivisuuteen. Tämä tieto on osittain hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on yleensä kokemuksen kautta kertynyttä ja se on vaikeasti siirrettävää (Nonaka & Konno, 1998, s. 42). Raja hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä on kuitenkin kuin veteen piirretty viiva, eikä niiden tietojen välillä voida aina tehdä selkeää eroa (luku 2.1.1, kuvio 3). Toisaalta kaiken tiedon juuret ovat hiljaisessa tiedossa, ja nuo tiedot eli näkyvä ja hiljainen tieto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 61–61). Tämä tutkimus myös osaltaan vahvisti hiljaisen ja näkyvän tiedon välisen rajan tietynlaista epämääräisyyttä. Haastattelussa nousi esiin vapaamuotoisesti boheemilla tavalla tuotettu tieto, joka ei ole pelkästään kokemuksen kerryttämää, mutta kokemus on vaikuttanut tuon tiedon tuottamiseen ja keräämiseen. Tällainen boheemilla tavalla tuotettu tieto ei ole pelkästään hiljaista eli kokemuksen kerryttämää, vaan se saattaa sisältää elementtejä myös eri tietolähteistä kerätystä näkyvästä tiedosta. Näin ollen tätä boheemia tietoa ei voida lokeroida pelkästään hiljaiseksi tai pelkästään näkyväksi tiedoksi. Tämä asiantuntijoiden takana oleva boheemi tieto haastaakin esimiehiä ja tiedon johtamista.

Kun puhutaan tiedon johtamisen kokonaisuudesta, tulee organisaatiossa hahmottaa, mistä organisaation osaamispääoma oikeastaan koostuu. Organisaation jäsenten tieto ja

osaaminen, puhuttiin sitten hiljaisesta tai näkyvästä tiedosta tai boheemista tiedosta, sekä tiedon johtamisessa käytettävistä järjestelmistä ja prosesseista, ovat ne osa organisaation osaamispääomaa (Ollila, 2016, s. 49; Wang & Tarn, 2018, s. 1382–1383). Organisaation osaamispääomaan sisältyy myös suhdepääoma (Ollila, 2016; Wang & Tarn, 2018), jonka osa haastatelluista tunnisti organisaation tiedon lähteeksi. Vaikka organisaation osaaminen ja tieto koostuu sen jäsenten osaamisesta ja tiedosta, organisaation osaaminen ja tieto on kuitenkin enemmän kuin sen jäsenten osaaminen ja tieto yhteensä (Viitala & Uotila, 2014, s. 99). Vaikka yksittäisten työntekijöiden tiedon johtaminen on oleellista tiedon johtamisesta puhuttaessa, tulee asiantuntijaorganisaatioissa kiinnittää myös huomiota yksittäisen alaisen osaamisesta ja tiedosta organisaation osaamispääomaan ja sen johtamiseen. Kasvanut tietoisuus tiedosta organisaation arvokkaimpana pääomana, on ohjannut organisaatiot kiinnittämään huomiota tiedonhallintaan ja sen johtamiseen (Shrafat, 2018, s. 234).

## 5.2 Tiedon johtamisen problematiikka

Tieto ja sen johtaminen on saanut osakseen paljon huomiota (Farooqin, 2019, s. 139). Vaikka tieto ja sen johtaminen on ollut kiinnostuksen kohteena, sitä on Intezarin ja muiden (2017, s. 494) mukaan kritisoitu selkeän konseptin puuttumisesta. Tämä tutkimus myös osaltaan tukee tätä näkemystä. Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, tiedon johtaminen käsitteenä oli haasteellinen, vaikka toisaalta tiedon merkitys organisaatioille yleisesti tunnistettiin ja tunnustettiin. Organisaation toiminnan nähtiin olevan vahvasti tietoperusteista ja kaiken toiminnan nähtiin liittyvän jotenkin tietoon ja sen käsittelyyn. Akderen (2009, s. 350) ja Dayan ja muiden (2017, s. 309) mukaan organisaation menestymisen kannalta tiedon johtaminen on avainasemassa.

Osittain tiedosta puhuttaessa korostui mekanistinen näkemys tiedosta ja sen johtamisesta. Tiedolla johtaminen oli terminä paljon tutumpi, jonka kyllä tunnistettiin poikkeavan merkitykseltään tiedon johtamisesta. Lisäksi osaamisen johtaminen tutkimuksen ai-

heena olisi todennäköisesti tuottanut haastattelussa erilaisempia vastauksia, kuin tiedon johtaminen aiheena. Tieto ja osaaminen eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan pikemmin toisiaan täydentäviä. Vaikka ilman osaamista tiedosta ei ole hyötyä, tässä tutkimuksessa kuitenkin pitäydyttiin tiedon johtamisessa. Osaamisesta ei nimittäin organisaatiossa ole hyötyä, jos organisaation jäsenet eivät pysty hyödyntämään organisaatiossa ja sen jäsenillä olevaa tietoa. Ollilan (2006, s. 55) mukaan osaaminen ja tieto ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Tiedosta ei ole organisaatiossa hyötyä, jos siellä ei ole riittävää osaamistasoa ja toisaalta parhainkaan osaaminen ei voi toimia kasvun reservinä ilman tiedon virtausta (Ollila, 2006, s. 55).

### **5.3 Strategisuudesta suuntaa tiedon johtamiseen**

Tutkimuksessa strategiaa ja strategisuuden merkitystä tutkittiin osittain kaksijakoisesti. Toisaalta pohdittiin organisaation strategian ja tiedon johtamisen yhteyttä ja toisaalta pohdittiin tiedon johtamisen strategisuuden eli suunnitelmallisuuden merkitystä. Näkemykset strategian ja tiedon johtamisen yhteydestä hieman jakoutuivat. Kuitenkin suurin osa haastatelluista piti strategian ja tiedon johtamisen yhteyttä erittäin tärkeänä. Strategia nähtiinkin toimintaa ohjaavaksi punaiseksi langaksi ja tiedon johtaminen nähtiin puolestaan oleelliseksi osaksi strategian implementointia. Heisigin ja muiden (2016, s. 1174) mukaan tiedon johtamisen tulee linkittyä organisaation strategiaan.

Osittain tiedon johtamisen strategisuutta tai suunnitelmallisuutta pidettiin hyvinkin tärkeänä, mutta oli myös niitä näkemyksiä, jotka pelkäsivät liiallisen suunnitelmallisuuden kahlitsevan tietoa ja sopivan näin ollen huonosti tiedon johtamiseen. Heisigin ja muiden (2016, s. 1174–1175) näkemysten mukaan vaara kuitenkin on, että organisaation tiedon johtaminen jää irralliseksi ja organisaation osaamispääoma kehittyy väärään suuntaan, jos tiedon johtaminen ei ole organisaatiossa suunnitelmallista. Dayan ja muiden (2017, s. 308) mukaan tieto on organisaation strateginen resurssi, jonka vuoksi tieto tulisikin saada organisaatiossa palvelemaan tavoitteita ja suuntautumaan oikealla tavalla. Dayan

ja muiden (2017, s. 309) mukaan tiedon strategisuuden vuoksi siitä onkin tullut melkeinpä tärkein osa organisaation toimintaa. Tiedon johtamisen tavoitteena ei voi olla tiedon päämäärätön kerääminen, vaan oleellista on, mitä tuolla tiedolla tehdään. Toisaalta suunnitelmallisuus ei tietenkään tarkoita sitä, että mentäisiin ”sokeana jotain tiettyä putkea pitkin”, vaan sen tarkoituksena on, että fokusoinnin kautta luodaan selkeyttä kaaoksen keskelle ja vapautetaan resursseja tunnistamaan heikkoja signaaleja. Kuten Porterin (1991, s. 110) on todennut: Organisaation tulee kyetä luomaan joustava eli resilientti organisaatio, joka kykenee oppimaan ja kehittymään.

Vaikka tiedon johtamisen määrittely oli haasteellista, on tiedon johtamisen sisällyttäminen organisaation strategiaan oikea suunta, mikäli organisaatio haluaa johtaa tietoaan strategisena resurssina. Strategia kuitenkin ohjaa organisaation toimintaa ja sen valintoja. Strategiaan sisältyvänä mainintana se edesauttaa organisaatiota kiinnittämään siihen systemaattisesti huomiota. Ahokallio-Leppälänkin (2016, s. 36) mukaan organisaation tekemät strategiset valinnat vaikuttavat organisaation toimintoihin. Toisaalta, jos organisaatio haluaa onnistua tiedon johtamisessa, tulee organisaatiossa vähintäänkin luoda yhteinen jaettu ymmärrys tiedosta ja tiedon johtamisesta. Jos organisaatiossa ei vallitse jaettua yhteistä ymmärrystä sen strategiasta, vaarana on tiedon johtamisen toimien irrallisuus, jolloin ne eivät taas palvele organisaation strategiaa (Heisig ja muut, 2016, s. 1174–1175).

#### **5.4 IT-kapasiteetti ja tietoprosessit huomion keskipisteenä**

IT-kapasiteetin eli tietojärjestelmien ja tietoprosessien merkitys tiedon johtamisessa korostui haastatteluiden perusteella. Myös Zhangin (2018, s. 385) ja Shrafatin (2018, s. 241) mukaan teknologia ja IT-kapasiteetti on avainasemassa organisaation tiedon lisääntymisessä ja johtamisessa. Intezari ja muut (2017, s. 500) puolestaan näkivät tietoprosessit ja niiden toimivuuden olevan oleellinen osa tiedon johtamista.

IT-järjestelmien kehityksessä eli digitalisaatiossa voitaisiin ennemminkin puhua murroksesta kuin muutoksesta. Digitalisaation nähtiinkin tuovan rajattomia mahdollisuuksia ja muuttavan radikaalisti, ei pelkästään tietoon liittyviä toimintoja, vaan toimintoja ihan yleisestikin. Digitalisaatio mahdollistaa monien prosessien tai prosessin osien automatisoinnin tai täydellisen uusimisen. Digitalisaation nähtiin mahdollistavan tietoprosessien kehittämisen, vaikkakin digitalisaation myötä eri kanavat lisääntyvät ja helposti saatavilla oleva tiedon määrä lisääntyy, mutta myös sirpaloituu. Vaikka tietoa kyetään käsittelemään aikaisempaa isompia määriä, haastaa tuo eri kanavien ja tietomäärien raju lisääntyminen tiedon johtamista ja esimiestyötä. Digitalisaatio onkin haastanut tiedon johtamista aiheuttaen informaatiotulvaa (Shrafat, 2018, s. 241; Zhang, 2018, s. 385). Kanavien määrän lisääntymisen nähtiin luovan uudenlaisia haasteita tiedon johtamiselle vaikeuttaen hiljaisten signaalien tunnistamista. Tiedon johtamisen yhtenä oleellisena tavoitteena tuleekin Farooqin (2019, s. 143) mukaan olla oikean tiedon toimittaminen oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan, jolla voidaan ehkäistä organisaation ajalehtimistä

Digitalisaation luoman tietotulvan ja tiedon sirpaloitumisen lisäksi haasteeksi myös muodostuu se, että mitenkä pieni organisaatio, millä on pienet rajalliset resurssi, kykenee pysymään digitalisaation murroksessa mukana. Uusia ja parempia tietojärjestelmiä syntyy melkeinpä jatkuvalla syötöllä. Tietojärjestelmät ja niiden uusiminen kuitenkin maksa ja sitoo resursseja. Jos tiedon johtaminen ei ole strategista, vaarana on, että organisaatio ajalehtii päämäärättömästi. Digitalisaation eteen tuomat rajattomat ja rajattomilta näyttävät mahdollisuudet pakottavat organisaation fokusoimaan, koska kaikessa ei voida, eikä kannatakaan olla mukana. Tiedon johtamisen tehtävänä onkin varmistaa, että teknologia ja tarpeet kohtaavat (Sánchez-Polo ja muut, 2019, s. 509–510). Tiedon johtamisessa tulee kiinnittää huomiota tietoprosessien suunnitelmalliseen kehittämiseen, jotta ne tukevat tiedon johtamisen tavoitteita ja isossa kuvassa vievät organisaatiota kohti sen visiota (Heisig ja muut, 2016, s. 1174–1175).

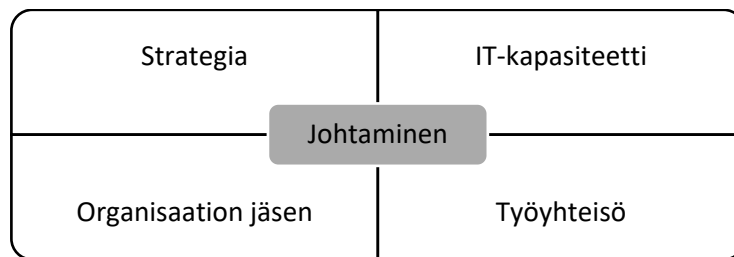
Tiedon johtamisesta puhuttaessa korostui luvun 2.2.2 kuviossa 9 erityisesti tietoprosessien johtaminen ja tietojärjestelmät eli IT-kapasiteetti. Näin ollen kuviossa 9 painopiste

tai huomio oli organisaatiossa enemmän asioiden johtamisessa eli management -ulottuvuudessa. Koska tutkimuskohteena on asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijoiden johtaminen eli leadership -ulottuvuus myös tunnistettiin kuuluvaksi osaksi tiedon johtamista. Tosin digitalisaation kehityksen myötä esimiehistä saattaa välissä tuntua, että he johtavat enemmän tietojärjestelmiä kuin niitä käyttäviä alaisia. Kun puhuttiin asiantuntijoiden johtamisesta, organisaatiokulttuurin merkitystä tiedon johtamisessa pidettiin erittäin keskeisenä. Lisäksi luottamus, alaisen motivaatio, vuorovaikutus ja tiedonhallinnan mahdollistaminen tunnistettiin asioiksi, jotka edistävät tiedonhallintaa. Niiden katsottiin täydentävän toisiaan ja olevan oleellinen osa organisaation kulttuuria ja esimiestyötä. Shrafatin (2018, s. 241) mukaan organisaation kulttuuria pidetään onnistuneen tiedon johtamisen keskeisenä tekijänä. Intezarin ja muiden (2017, s. 492) mukaan vielä on epäselvää, mitkä kulttuuriset tekijät vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti organisaation tiedolliseen aloitekykyyn. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin avoimen, luottamuksellisen, kannustavan ja tiedonhallintaan mahdollistavan kulttuurin merkitys organisaation tiedonhallinnassa.

## 5.5 Esimiehet strategisina tiedon johtajina

Kuviossa 9 luvussa 2.2.2 kuvattu tiedon johtamisen osa-alueet kiinnitti haastatteluiden perusteella huomiota liiaksi vakioituihin prosesseihin, niiden johtamiseen ja noissa prosesseissa olevaan näkyvään tietoon. Näkemys tiedon johtamisen kokonaisuudesta osoittautuikin haastatteluiden perusteella liian pintapuoliseksi ja osittain liian mekanistiseksi. Tuo tiedon johtamisen kokonaisuus ei huomioinut riittävästi organisaation jäseniä tiedon hallinnoijina tai heidän epävirallisia tietoprosesseja osana organisaation osaamispääomaa. Organisaation jäsenien niin esimiesten kuin alaistenkin tieto ja osaaminen kuitenkin muodostaa inhimillisen pääoman ja heidän luomansa verkostot puolestaan luovat organisaation suhde- eli sosiaalisen pääoman (Ollila, 2016, s. 49; Wang & Tarn, 2018, s. 1382–1383). Lisäksi tiedon johtamisessa tulee huomioida esimiestyön eli johtamisen vaikutus tiedon johtamisen onnistumisessa. Kuviossa 18 onkin kuvattu strategisen tiedon

johtamisen osa-alueet, joita ovat johtaminen, strategia, IT-kapasiteetti, organisaation jäsen ja työyhteisö. Kuvioon 18 ei ole nostettu toimintaympäristöä strategisen tiedon johtamisen osa-alueeksi, vaikka sen nähtiin vaikuttavan organisaation tiedon johtamiseen. Toimintaympäristö ei niinkään ole tiedon johtamisen osa-alue, vaan organisaation tulisi ennemminkin kyetä vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin proaktiivisesti. Organisaation tulisikin kiinnittää huomiota tiedon johtamiseen, jotta se kykenee selviytymään nopeissa toimintaympäristömuutoksissa (Intezari ja muut, 2017, s. 493).



**Kuvio 18.** Strategisen tiedon johtamisen osa-alueet.

Tiedon johtamisessa, kuten tiedossa yleensäkin, kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa ja esimiehen rooli on huolehtia, että kokonaisuus toimii. Johtamisessa ja esimiesroolissa haastatteluiden perusteella korostuikin transformationaalinen johtajuus, jonka katsottiin palvelevan tiedon johtamista. Kolarin (2010, s. 40–41) ja Ahmaksen (2014, s. 32–33) mukaan transformationaalinen johtajuus voidaan tiivistää seuraaviin tiedon johtamista tukeviin osa-alueisiin: luottamuksen rakentaminen, innostuksen luominen, älyllinen stimulointi ja kasvuorientaation luominen. Transformationaalisen johtajuuden onkin osoitettu parantavan alaisten suorituskykyä tukemalla positiivista käyttäytymistä, yhteistyötä ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten kesken (Uusi-Kakkuri, 2017, s. 2; Nam & Park, 2019, s. 138).

Tiedon johtaminen nähdään yhä lisääntyvässä määrin keskeiseksi osaksi johtajuutta (Bolisani & Bratianu, 2017, s. 234; Chou & Ramser, 2019, s. 136). Näin ollen koska johtaminen ja esimiehen rooli on keskeinen osa strategista tiedon johtamista, on esimiesten tukeminen tuossa roolissa oleellista. Esimiesten tukitarpeissa ei haastatteluiden perusteella noussut esiin sellaisia erityisiä tukitarpeita, jotka olisi identifioitavissa pelkästään

tiedon johtamiseen. Tukitarpeet olivatkin hyvin yleisiä ja ne ovat liitettävissä yleisesti esimiesroolin synnyttämiin tukitarpeisiin. Koska asioiden johtamisen lisäksi, esimiesten tulee onnistua fasilitoimaan ja tukemaan alaisten taitojen kehittämistä ja oppimista, vaikuttaa esimiehen inhimillinen ja sosiaalinen pääoma organisaation tiedon johtamiseen (Chou & Ramser, 2019, s. 136–137). Tämä viittaaakin siihen, että tiedon johtaminen ei ole mikään erillinen saareke tai toimenpide, vaan luonnollinen osa esimiestyötä.

## 5.6 Jatkotutkimustarpeet

Koska tutkimus on tapaustutkimus, olisi mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus muissa organisaatioissa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia tiedon johtamista muissa asiantuntijaorganisaatioissa, jolloin saisi paremman kuvan asiantuntijaorganisaatioiden tiedon johtamisen tilanteesta. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia tiedon johtamista myös muun tyyppisissä organisaatioissa, jolloin taas pystyisi tutkimaan vaikuttaako organisaation luonne tai toimiala tiedon johtamisen tilannekuvaan.

Koska tutkimuksessa keskityttiin organisaation esimiesten näkemyksiin, mielenkiintoista olisi myös laajentaa tutkimusta alaisiin, jolloin tiedon johtamisen tilannekuvasta tulisi niin sanotusti laajempi. Toisaalta myös alaisten mukaan ottamisella tutkimukseen pystyisi tutkimaan, onko esimiesroolilla vaikutusta tiedon johtamisen tilannekuvaan ja poikkeaaako alaisen tilannekuva esimiesten tilannekuvasta ja jos poikkeaa, niin miltä osin. Alaisten mukaan ottaminen tiedon johtamisen tutkimukseen olisi mielenkiintoista ja oleellista, koska kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta, organisaation toiminta olisi mahdotonta ilman alaisia ja heidän toimintaansa.

## 5.7 Arvio tutkimuksen luotettavuudesta

Tiedon johtamisen tutkiminen kohdeorganisaatiossa oli ajankohtainen ja tärkeä, koska yksi organisaation toimintaa ohjaava arvo on asiantuntijuus ja tiedon johtamisen merkitys on myös tunnistettu strategiassa. Jotta organisaatio kykenee toimimaan tuon arvon mukaisesti ja toteuttamaan strategiaansa, tulee siellä vallita yhteisesti jaettu ymmärrys tiedon johtamisesta ja sen nykytilanteesta. Tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja saavutti näin ollen tavoitteensa.

Tämä tutkimus oli laadullinen tutkimus. Tutkimus oli luoteeltaan kartoittava tapaustutkimus ja haastattelu tiedonkeruumenetelmänä palvelivat tuota tarkoitusta hyvin. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa Hämeen liiton esimiesten näkökulmasta tiedon johtamisen tilannekuva, tutkimuksen aineisto kerättiin Hämeen liiton esimiehiltä haastattelemalla. Olennaisesti tilannekuvan muodostamiseen liittyi myös esimiesten tunnistamien tiedon johtamiseen liittyvien haasteiden ja tukitarpeiden kartoittaminen. Koskisen ja muiden (2005, s. 265) mukaan laadullista tutkimusta tehdään usein juuri siksi, että pienestä tapausjoukosta voitaisiin kerätä suhteellisen paljon tietoa.

Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman näkökulmasta (Koskinen ja muut, 2005, s. 273), tutkimuksessa haastateltiin kaikki seitsemän Hämeen liiton esimiesasemassa olevaa luukuun ottamatta hallintopäällikköä, joka toimi tutkijana ja haastattelijana. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tutkijan tulee antaa tietoa omasta viitekehystä (Koskinen ja muut, 2005, s. 259). Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleensä kysymykseksi nouseekin tutkijan puolueettomuus, koska tutkija on kuitenkin tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tämäkään tutkimus ei poikkeakaan tältä osin muista laadullisista tutkimuksista.

Tutkimusaineisto kerättiin siis haastattelemalla. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatte-  
luina, koska tilannekuvan muodostamisen kannalta oleellista oli taltioida jokaisen haas-

tateltavan oma ymmärrys tiedon johtamisesta. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, jolla pyrittiin varmistamaan tutkimusaineiston talteen saaminen sellaisenaan. Lisäksi haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, jonka ansiosta aineistoa pystyttiin luokittelemaan ja analysoimaan. Aineistosta laadittiin tiivistelmiä, joiden ansiosta yksittäisten haastateltavien vastaukset eivät ole erotettavissa tutkimusaineistosta. Toisaalta tutkimuksessa on käytetty suoria haastatteluotteita, koska niillä on pyritty perustelemaan aineistosta tehtyjä tulkintoja ja päätelmiä. Hirsjärven ja muiden (1997, s. 228) mukaan tutkijan on kerrottava, mihin hän päätelmänsä ja tulkintansa perustaa. Tutkijan käyttämät suorat haastatteluotteet auttavakin tutkijan tekemien päätelmien ja tulkintojen perustelemisessa (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 228).

Pääsääntöisesti tutkimus toteutettiin syksyllä 2019 ja tutkimusaineisto kerättiin 25.10–15.11.2019 välisenä aikana. Haastatteluajankohdat on eritelty tarkemmin liitteessä 1. Tutkimusaineiston analysointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen loppuvuodesta 2019 ja alkuvuodesta 2020. Tiukalla aikataululla pyrittiin varmistamaan tulosten niin sanottu tuoreus ja hyödynnettävyys. Tutkimustulokset on kuvattu mahdollisimman selkeästi. Lisäksi tutkimuksen toteutus ja tehdyt valinnat on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta lukija pystyy muodostamaan kokonaiskäsityksen tutkimuksesta ja sen etenemisestä. Lisäksi haastattelukysymykset on liitetty tutkimuksen liitteeksi (liite 2). Oleellinen osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia on havaintojen toistettavuuden arviointi. Tutkimusraportissa tulee olla systemaattisesti selostettuna, kuinka tutkimus toteutettiin. Tähän kuuluu esimerkiksi haastattelutilanteiden selvitys. Tällaisella selvityksellä on mahdollista varmistaa tutkimuksen ainakin osittainen toistettavuus. (Koskinen ja muut, 2005, s. 258–259.) Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 142) mukaan tutkimuksen yksityiskohtaisella raportoinnilla eli tutkimusprosessin julkisuudella, tutkija kykenee lisäämään tutkimuksensa luotettavuutta.

## Lähteet

- Ahmas, K. (2014). *Norsunluutornin purkajat – Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 318, Liiketaloustiede 130, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2127. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Akdere, M. (2009). The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organization. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 11, No. 3 June, s. 349–361.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, C. (1997). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. September-October, s. 115–125.
- Asher, D. & Popper, M. (2019). Tacit Knowledge as a Multilayer Phenomenon. The “on-ion” Model. *The Learning Organization*. Vol. 26, No. 3, s. 264–275.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative Data Analysis – Practical Strategies*. SAGE Publications.
- Bolisani, E. & Bratianu, C. (2017). Knowledge Strategy Planning: an Integrated Approach to Manage uncertainty, Turbulence and Dynamic. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21, No. 2, s. 233–253.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 43, ss. 195-215.
- Cekuls, A. (2018). *Enhancing the Knowledge-Sharing Culture in Managing Competitive Intelligence in Latvian Enterprises*. Väitöskirja. Julkaisu 1564. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Che, T., Wu, Z., Wang, Y. & Yang, R. (2019). Impacts of Knowledge Sourcing on Employee Innovation: The Moderating Effect of Information Transparency. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23, No. 2, s. 221–239.

- Chou, S.Y. & Ramser, C. (2019). A Multilevel Model of Organizational Learning – Incorporating Employee Spontaneous Workplace Behaviors, Leadership Capital and Knowledge Management. *The Learning Organization*. Vol. 26, No. 2, s. 132–145.
- Collis, D.J. & Rukstad, M.G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Havard Business Review*, April, ss. 82–90.
- Dayan, R., Heisig, P. & Matos, F. (2017). Knowledge Management as a Factor for the Formulation and Implementation of Organization Strategy. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21, No. 2, s. 308–329.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational contex. *Journal of Managerial Psychology*. 10, s. 105–123.
- Eronen, H. (2011). *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1667. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Farooq, R. (2019). Developing a Conceptual Framework of Knowledge Management. *International Journal of Innovation Science*. Vol. 11, No. 1, s. 139–160.
- Haltunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hautala, T.M. (2005). *Personality and Transformational Leadership*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 145. Business Administration 61, Management and Organization. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hautala, T.T. (2006). *Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 158. Liiketaloustiede 65, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Heikkilä, T. (2010). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Heisig, P., Suraj, O.A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P. & Easa, N.F. (2016). Knowledge Management and Business Performance: Global Experts View on Future Research Needs. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20, No. 6 s. 1169–1198.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna 2009.
- Hu, Z. & Wang, X.T. (2014). Trust or not: Heuristics for making trust-based choices in HR management. *Journal of Business Research*. 67, s. 1710–1716.
- Hämeen liitto. Noudettu 2019-12-16 osoitteesta <https://www.hameenliitto.fi>
- Intezari, A., Taskin, N. & Pauleen, D.J. (2017). Looking Beyond Knowledge Sharing: An Integrative Approach to Knowledge Management Culture. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21, No. 2, s. 492–515.
- Kallio, P. (2014). *Esimiehen muuttuvat identiteetit – Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteetistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa*. Väitöskirja. Dissertations in Education, Humanities and Theology No 54. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Keszey, T. (2018). Boundary Spanners' Knowledge Sharing for Innovation Success in Turbulent Times. *Journal of Knowledge Management*. No. 22, No. 5, s. 1061-1081.
- Kim, E-J. & Park, S. (2018). Top Management Support for Talent and Culture on Career Changers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Career Development*. s. 1–15.
- Kleemola, A. (2005). *Group Benchmarking as a Model for Knowledge Creation in Supply Management Context*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1510. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotimaisten kieltenkeskus. Noudettu 2019–09–06 osoitteesta <https://www.kielitoimistonanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Lehtonen, T. J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Li, M., Liu, H. & Zhou, J. (2018). G-SECI model-based Knowledge Creation for CoPS Innovation: the Role of Grey Knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22, No. 4, s. 887–911.

- Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Väitöskirja. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 145. Itä-Suomen yliopisto.
- Martelius-Louniala, T. (2017). *Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii. Tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- McQueen, R., J. & Janson, A. (2016). Accelerating Tacit Knowledge Building of Client-Facing Consultants – Can Organizations Better Support these Learning Processes? *The Learning Organization*. Vol. 23, No. 4, s. 202–217.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, vol 24, n:o 9, May.
- Mornata, C. & Cassar, I. (2018). The Role of Insiders and Organizational Support in the Learning Process of Newcomers During Organizational Socialization. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 30, No. 7, s. 562–575.
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 371. Vaasan: Vaasan yliopisto.
- Nam, K-A. & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*. 32 (2), s. 137–158.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol. 5, No. 1 February, s. 14–37.
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic Fractal Organizations for Promoting Knowledge-Based Transformation – A New Paradigm for Organizational Theory. *European Management Journal*. 32, s. 137–146.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. Vol. 30, No. 3, s. 40–54.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

- Oh, S-Y. (2019). Effects of Organizational Learning on Performance: The Moderating Roles of Trust in Leaders and Organizational Justice. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23, No. 2, s. 313–331.
- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 158. Sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Paajanen, P. (2012). *Managing and Leading Organizational Learning and Knowledge Creation*. Väitöskirja. Julkaisu 1062. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Park, S., Kang, H-Y.T. & Kim, E-J. (2018). The Role of Supervisor Support on Employees' Training and Job Performance: An Empirical Study. *European Journal of Training and Development*. Vol. 42, No. 1/2, s. 57–74.
- Park, S. & Kim, E-J. (2018). Fostering Organizational Leadership Through Leadership and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22, No. 6, s. 1408–1423.
- Park, S. & Lee, J.Y. (2018). Workplace Learning measures for Human Resource Development: Review and Summary. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 50, No. 7/8, s. 420–431.
- Poell, R.F., Lundgren, H., Bang, A., Justice, S.B., Marsick, V.J., Sung, S.Y. & Yorks, L. (2018). How Do Employees' Individual Learning Paths Differ Across Occupations? A Review of 10 Years of Empirical Research. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 30, No. 5, s. 315–334.
- Pohjalainen, M. (2016). *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2167. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, vol 12, s. 95–117.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. November-December, s. 61–78.

- Ruoranen, R. (2010). *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1588. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sandelin, S. (2017). *Knowledge Management and Retention – A Case of Water Utility in Finland*. Väitöskirja. Julkaisu 1476. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sánchez-Polo, M.T., Cerra-Navarro, J-G., Cillo, V. & Wensley, A. (2019). Overcoming Knowledge Barriers to Health Car through Continuous Learning. *Journal of Management*. Vol. 23, No. 3, s. 508–526.
- Sedighi, M., Lukosch, S., Brazier, F., Hamedi, M. & Beers, C.V. (2018). Multi-Level Knowledge Sharing: The Role of Perceived Benefits in Different Visibility Levels of Knowledge Exchange. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22, No. 6, s. 1264–1287.
- Shrafat, F.D. (2018). Examining the Factors Influencing Knowledge Management System (KMS) Adoption in Small and Medium Enterprises SMEs. *Business Process Management*. Vol. 24 No. 1, s. 234–265.
- Suomen Kuntaliitto. Maakuntien liitto. Noudettu 2019–12–16 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/maakuntien-liitot>
- Sylvester, M.H. (2009). Transformational leadership behaviors of frontline sales professionals: An investigation of the impact of resilience and key demographics. Doctor of Philosophy. UMI 3387358. Capella University.
- Toikka, M. (2002). *Strategia-ajattelu ja strategioiden johtaminen ammattikorkeakoulussa – Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 873. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational Leadership and Leading Creativity*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 376. Business Administration. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 109. Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. ss. 98–113. Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107.
- Vähämäki, M. (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa – Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantoyhtiössä*. Väitöskirja. Sarja A-2:2008. Turku: Turun kaupakorkeakoulu
- Wang, J-F.J.F. & Tarn, D.D.C. (2018). Are Two heads Better than one? Intellectual Capital, Learning and Knowledge Sharing in a Dyadic Interdisciplinary Relationship. *Journal of Knowledge Management*, Vol 22, No. 6, s. 1379–1407.
- Wang, Y., Han, M.S., Xiang, D. & Hampson, D.P. (2019). The Double-edged Effects of Perceived Knowledge Hiding: Empirical Evidence from the Sales Context. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23, No. 2. s. 279–296.
- Wilson, T.D. (2002). *The nonsense of 'knowledge management'*. Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002. Noudettu 2019–09–09 osoitteesta <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>
- Zhang, Z. (2018). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Design of Incentives and Business Processes. *Business Process Management*. Vol. 24, No. 2, s. 384–399.
- Zhang, X. & Jiang J.Y. (2015). With whom shall I Share my Knowledge? A Recipient Perspective of Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19, No. 2, s. 277–295.

## Liitteet

### Liite 1. Haastatellut ja haastatteluajankohdat

Rehtori	25.10.2019
Yhteysjohtaja	25.10.2019
Apulaisrehtori	28.10.2019
Kehittämiskojohtaja	30.10.2019
Kehittämispäällikkö	1.11.2019
Suunnittelujohtaja	6.11.2019
Maakuntajohtaja	15.11.2019

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### TIEDON JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ

- Mitä tiedon johtaminen merkitsee sinulle?
- Miten tiedon johtaminen näkyy meillä ja mikä merkitys sillä on meidän toiminnalle?

### TIEDON JOHTAMISEN STRATEGISUUS

- Strategian ja tiedon johtamisen yhteys?
- Arvioi (omaan esimiesasemaasi liittyen) tiedonhallinnan/johtamisen suunnitelmallisuuden merkitystä? Haasteet?

### ESIMIESTYÖ JA TIEDON JOHTAMINEN

- Minkälaiseksi koet oman roolisi esimiehenä alaisten tiedon johtamisessa/hallinnassa?
- Minkälaista tukea koet itse esimiehenä kaipaavasi tiedon johtamiseen?/ Mitenkä esimiehiä voitaisiin parhaiten tukea tiedon johtajina?

### IT-KAPASITEETTI JA TIEDON JOHTAMINEN

- Mikä merkitys/vaikutus teknologialla/digitalisaatiolla meidän tiedonhallintaan?

### ALAISET JA TIEDON JOHTAMINEN

- Minkälaiseksi koet alaisten roolin meidän tiedon johtamisessa?
- Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi keskeisesti alaistesi tiedonhallintaan?
- Mitä meidän tiedonhallintaan liittyviä riskejä olet tunnistanut/huomannut esimiestyössäsi?
- Minkälaisia haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia alaisesi ovat kohdanneet tiedonhallintaan liittyen?

### ALAISTEN TIEDON JOHTAMISEN TUKEMINEN

- Mikä merkitys luottamuksella/luottamuksellisella ilmapiirillä on mielestäsi alaisten tiedonhallinnassa? Miten siihen voi vaikuttaa?
- Mikä merkitys motivaatiolla on alaisten tiedonhallintaan (ja jakamiseen) ja miten siihen voi vaikuttaminen?
- Mikä merkitys vuorovaikutuksen laadulla/luonteella on mielestäsi tiedonhallinnassa? Miten hyvää vuorovaikutusta voi mielestäsi tukea?
- Miten työilmapiiri mielestäsi vaikuttaa tiedon johtamiseen?
- Minkälaiset meidän toimintaan liittyvät asiat voivat edistää tai toisaalta haitata tai estää hyvää tiedon johtamista?
- Missä meidän tulevaisuudessa tulee onnistua? Mitä muuta?