

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppateieteellinen tiedekunta

Tietojohtamisen koulutusohjelma

Pro gradu - tutkielma

**TIEDON JAKAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI
KULKEVAT KÄSI KÄDESSÄ**

Tiina Miettinen

2015

Työnohjaajat/tarkastajat:

Aino Kianto

Noora Rantanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tiina Miettinen
Tutkielman nimi:	Tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri kulkevat käsi kädessä
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Valmistumisvuosi:	2015
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 106 sivua, 14 kuvaa, 6 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto, KTM Noora Rantanen
Hakusanat:	organisaatiokulttuuri, tiedon jakaminen, tietojohtaminen, toimintatutkimus

Pro gradu -tutkielmassa selvitettiin organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon jakamiseen sekä tiedon jakamisen edistämistä asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteena oli kehittää toimeksiannosta Fingrid Oyj:n tiedon jakamisen käytäntöjä sekä määrittää yhtiölle tavoitekulttuurin piirteet, joihin johto voi sitoutua ja jota kohti organisaatio voi kehittyä.

Tutkimus toteutettiin pääosiltaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusotteena oli toimintatutkimus. Tutkimuksessa perehdyttiin aikaisempiin tiedon jakamista ja organisaatiokulttuurin yhteyttä selvittäneisiin tutkimuksiin. Case-yrityksen henkilöstön näkemykset nykyisestä organisaatiokulttuurista kartoitettiin hyödyntäen Cameron & Quinnin kilpailevien arvojen mallia. Pöytätyönä tutustuttiin organisaation eri dokumentteihin, strategiaan, arvoihin ja ohjeisiin. Lisäksi toteutettiin 10 kpl teema-haastatteluita yhtiön organisaatiokulttuurista ja tiedon jakamisen edistämisen keinoista.

Tulosten mukaan organisaatiokulttuurilla ja tiedon jakamisella on yhteys toisiinsa. Tälle löydettiin vahvistusta aikaisempien tutkimusten lisäksi myös case-yrityksen käytänteistä. Kulttuurit, joissa vuorovaikutus on avointa ja valtasuhteet matalia ja joissa kannustetaan kollektiiviseen tekemiseen yksilösuoritusten sijasta, suosivat tiedon jakamista tiedon panttaamisen sijasta. Case-yrityksen organisaatiokulttuurin dominoiviksi piirteiksi muodostuivat hierarkinen ja ryhmäkulttuuri: hierarkisuus näkyy yrityksen toiminnan ohjauksessa runsaina ohjeina ja sääntöinä, silti yrityksen ilmapiiri on epämuodollinen, organisaatiomalli on matala ja päätöksentekojärjestelmässä valtaa on jalkautettu alaspäin. Yrityksen kulttuurin todettiin tukevan tiedon jakamisen käytänteitä.

Toimintatutkimuksessa Fingrid Oyj:lle määriteltiin yhdessä ylimmän johdon kanssa tavoitekulttuurin piirteet, linjattiin miten kulttuurin tulee näkyä esimiestyössä sekä laadittiin ehdotuksia tiedon jakamisen kehittämiseksi yhtiössä.

ABSTRACT

Author:	Tiina Miettinen
Title:	Knowledge sharing and organization culture go hand in hand
Faculty:	Lut School of Business
Master's programme:	Knowledge Management
Year:	2015
Master of thesis:	Lappeenranta University of Technology, 106 pages, 14 figures, 6 tables, 2 appendixes
Examiners:	Professor Aino Kianto, M.Sc. (Econ.) Noora Rantanen
Key words:	organisation culture, knowledge sharing, knowledge management, action research

The Master's thesis studied the influence of organisational culture on knowledge sharing, and the promotion of knowledge sharing in an expert organisation. The goal of the commissioned study was to develop knowledge sharing practices at Fingrid Oyj and to define characteristics of a target culture to which the company management can commit and towards which the organisational development can be steered.

The study was mainly implemented in the form of qualitative research, and the research method was action research. Earlier studies dealing with the connection between knowledge sharing and organisational culture were reviewed in the thesis. The case company employees' views of the current state of their organisational culture were surveyed using the competing values framework by Cameron & Quinn. The organisation's documentation, strategy, values, and guidelines were reviewed as a desk study. In addition, 10 themed interviews concerning the company's organisational culture and methods of promoting knowledge sharing were conducted.

The research results indicate that the organisational culture and knowledge sharing are connected. Apart from previous research results, this was also supported by the case company's practices. Cultures featuring open interaction, shallow hierarchies of authority relations, and encouragement of collective work instead of individual performance also favour knowledge sharing instead of holding back information. Hierarchic and group-centric characteristics proved to be dominant in the case company's organisational culture. The hierarchic nature is reflected in the abundance of rules and guidelines in the company's operational management but, nevertheless, the company has an informal atmosphere, a shallow organisational model and a decision-making system that delegates decision-making power downwards in the hierarchy. It was stated that the company culture supports knowledge sharing practices.

The action research resulted in a definition of target culture characteristics for Fingrid Oyj, which was carried out in co-operation with the top company management, a framework for how the culture should be reflected in supervisory work, and suggestions on the further development of knowledge sharing practices in the company.

Alkusanat

Opiskelu työn ohella ei ole helppoa. Se vaatii itsekuria ja luopumista muista vapaa-ajan viettotavoista. Opiskelu kuitenkin samalla antaa paljon. Uuden oppiminen on aina mieltä piristävää, mutta ennen kaikkea se on tuonut omaan työhöni uutta motivaatiota. Haluankin tässä yhteydessä kiittää ensinnäkin esimiestäni Jukka Ruususta, joka on paitsi antanut mahdollisuuden, myös rohkaissut opintoihin sekä tämän tutkimusaiheen valintaan. Kiitokset myös työnpaikan kollegoille, jotka ovat osallistuneet tämän tutkimuksen tekoon suostumalla haastatteluihin ja pohtimaan aihetta yhdessä eri vaiheissa.

Aloitin tietojohdamisen opinnot, koska halusin kehittyä verkkoviestinnässä ja siihen liittyvässä tietotekniikassa. Työtehtäväni vaihtuivat kuitenkin opintojeni aikana, ja samalla opintojeni painopiste kääntyi henkilöstöjohtamisen ja organisaation kehittämisen puolelle. Olen pystynyt soveltamaan ja hyödyntämään opintojani koko opiskeluajan työyhteisöni kehittämisessä.

Viimeinen ja haastavin vaihe on ollut tämän pro gradu tutkielman työstäminen. Päätin tarttua aiheisiin, jotka ovat itselleni tärkeitä ja jotka ovat yrityksemme kehityskohteina: tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri. Uskon vahvasti, että molempiin voidaan yrityksissä vaikuttaa ja että niillä on yhteyttä toisiinsa. Mikäli työyhteisön kulttuuria johdetaan kohti avoimuutta ja yhteistyötä, tiedon jakamisesta tulee perusoleetus, jota ei kukaan lopulta kyseenalaista. Sellainen työyhteisö on paitsi menestyvä, myös hyvinvoiva.

Helsingissä toukokuussa 2015

Tiina Miettinen

SISÄLTÖ

Tiivistelmä

Alkusanat

1 JOHDANTO	8
1.1 Taustaa.....	8
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	12
1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet.....	13
1.3 Tutkimuksen rakenne	17
2 TIEDON JAKAMINEN TUTKIMUSKOHTENA	17
2.1 Tieto ja tietopohjainen näkemys yrityksestä	18
2.2 Tiedon jakaminen	20
2.3 Tiedon luominen	23
2.4 Tietojohdamisen strategiat.....	25
3 ORGANISAATIOKULTTUURI TUTKIMUSKOHTENA	26
3.1 Eri lähestymistavat organisaatiokulttuuriin	27
3.2 Organisaatiokulttuurin malleja.....	29
4 TIEDON JAKAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI TUTKIMUSKOHTENA	35
4.1 Tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys	35
4.2 Tiedon jakamista suosivan kulttuurin edistäminen ja tutkimuksen viitekehys.....	40
5 TOIMIALA JA KOHDEORGANISAATIO	42
6 TUTKIMUSMENETELMÄ	45
6.1 Tutkimusote	45
6.2 Aineiston keruu.....	47
6.3 Tutkimuksen reliaabelius ja validius	50

7 TUTKIMUSTULOKSET	53
7.1 Henkilöstökysely	53
7.2 Pöytätyö tutkimus yhtiön dokumentteihin	56
7.3 Teemahaastatteluiden tulokset.....	62
7.3.1 Organisaatiokulttuuri	63
7.3.2 Tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri	69
7.3.3 Tiedon merkitys case-yritykselle ja tietojohdaminen	74
7.4 Tavoitekulttuurin määrittely.....	82
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	84
8.1 Keskeiset löydökset suhteessa aiempaan tutkimukseen	85
8.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aihe	89
9 YHTEENVETO TUTKIELMASTA	94
LIITTEET	104
Liite 1: Organisaatiokulttuurin arviointimittaristo	
Cameron & Quinnin mallin mukaan	104
Liite 2: Haastattelukysymykset	106

LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tavoiteltu käytäntö.....	13
Kuva 2. Tietojohdamisen suuntauksia Lönnqvist & al. (2008) mukaan	16
Kuva 3. Tiedon jakamiseen liittyvien tutkimusalueiden viitekehys (Wang & Noe, 2010).....	22
Kuva 4. Scheinin kolmen kerroksen kulttuuri (lähde Hatch & Cunliffe, 2006).....	29
Kuva 5. Johtajuuden, tehokkuuden ja organisaatioteorian kilpailevat arvot (Cameron & Quinn, 2006, s.46)	33
Kuva 6. Tiedon jakamisen malli organisaatiossa yksilöiden välillä (Ipe, 2003).....	36
Kuva 7. Käsitteelliset prosessit organisatorisen tiedon mallissa (Cray & Densten, 2005).....	40
Kuva 8. Tiedon jakamista edistävän organisaatiokulttuurin keskeiset elementit ...	42

Kuva 9. Fingrid Oyj:n strategia perustuu neljään näkökulmaan	44
Kuva 10. Fingridin organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet kaikkien vastaajien kesken Cameronin ja Quinnin kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen.	54
Kuva 11. Fingridin organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet sukupuoli- ja asema- taustamuuttujien mukaan Cameronin ja Quinnin kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen.	55
Kuva 12. Kantaverkkoyhtiön tunnistetut ydinosamiset	75
Kuva 13. Fingridin tavoitekulttuurin elementit.....	83
Kuva 14 Fingridin tavoitekulttuurin merkitys esimiestyöhön kilpailevien arvojen mallia soveltaen	84
Taulukko 1. Tiedon jakaminen tapahtuu Sveibyn (1997) mukaan pääsääntöisesti kahdella tavalla: informaation ja tradition välityksellä	21
Taulukko 2 Fingridin organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet toiminnoittain Cameron ja Quinnin kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen	55
Taulukko 3. Yhteenveto teemahaastatteluista: case-yrityksen organisaatiokulttuuri kilpailevien arvojen mallin mukaisesti.....	68
Taulukko 4. Yhteenveto teemahaastatteluista: tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri case-yrityksessä kilpailevien arvojen mallia mukaillen	74
Taulukko 5. Yhteenveto teemahaastatteluista: tiedon merkitys case-yhtiölle ja keinot hallita tietoa	81
Taulukko 6. Tiedon jakamisen edistäminen käytännössä case-yrityksessä (Ipe, 2003, mallia mukaillen)	94

1 JOHDANTO

Aloitan tämän tutkimuksen Albert Einsteinin sanoin: "Kaikki oppiminen on kokemusta. Muu on vain tietoa." Lause kiteyttää hyvin tiedon luonteen monimerkityksellisuuden. Tieto ilman, että sitä hyödynnetään käytännössä, on vain bittejä tai informaatiota. Tieto ilman, että sitä jaetaan muiden kanssa, jää yksittäisen ihmisen kokemukseksi. Informaatioyhteiskunnassa, missä tietoa on tarjolla, mutta vaikea löytää, on entistä tärkeämpää uuden tiedon luomiseksi jakaa tietoa ihmisten välillä, toimia ja oppia yhdessä ja olla yleensäkin vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Osaamisen ja tietämyksen välittämisessä ihmiseltä ihmiselle on tehokkainta oppiminen tekemällä, sillä ihmiset muistavat 60 - 70 prosenttia siitä, mitä tekevät käytännössä (Sveiby, 1997).

1.1 Taustaa

Elämme alati muuttuvassa maailmassa, jossa tieto vaihtuu nopeasti ja organisaatiot etsivät tietojohdamisen keinoja parantaa asiantuntijatyön tuottavuutta. Asiantuntijatyö vaatii entistä enemmän tiedon jakamista työyhteisössä, sillä työtä ei tehdä eikä uutta tietoa luoda yksin, vaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Uusimpien työelämän visioiden mukaan työnkuvat ja esimiehet poistuvat kokonaan työpaikoilta, ja työtä tehdään tulevaisuudessa itseohjautuvasti ryhmissä tiiviisti tietoa ja osaamista jakaen. Työelämän murros haastaa asiantuntijat ja yritykset muuttamaan käytäntöjään entistä vahvempaan vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen.

Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat erityisen tärkeitä yrityksissä, joissa tieto ja ihmisten osaaminen muodostavat toiminnan perustan. Tietointensiivisen organisaation menestymisen kannalta on keskeistä selvittää, miten ja millä tavoin organisaatio voi edistää tiedon jakamista ja miten voidaan vähentää tiedon etsimiseen kuluva ajanhukkaa tai turhan tiedon tuottamista. Tietojohdamisen merkitys on havaittu monessa

yrityksessä ja yritykset ovat nimenneet vastuuhenkilöitä, joiden päävastuulla on rakentaa ja kehittää yrityksen tietojärjestelmiä. Tiedolla on kuitenkin aina vahva yhteisöllinen luonne, siksi tiedon jakaminen ei edisty vain johdon päätöksillä lisätä IT-järjestelmiä, vaan siihen vaikuttaa vahvasti organisaation kulttuuri eli ihmisten halu ja tahtotila jakaa tietoa tietyssä organisaatiossa.

Kulttuuri ja ihminen unohtuvat aivan liian helposti, kun yritykset pohtivat tiedonhallinnan parantamista. Tekniikka tarjoaa tänä päivänä lukuisia työkaluja ja ohjelmistoversioita yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisöissä, mutta viime kädessä ihminen päättää hyödyntääkö se työkaluja vai ei. Tekninen järjestelmä voidaan luoda helposti, mutta tietotekniikka vaatii tuekseen ihmisten johtamista. Tietojohtamisen keinojen käyttöönotto edellyttääkin käytännössä lähes aina jonkinlaista kulttuurin muutosta; yhteistyötä ja tiedon jakamista on edistettävä kulttuurisin keinoin. Tiedon jakamisen kulttuurin rakentaminen edellyttää luottamusta, ja siksi on ensiarvoisen tärkeää informoida, sitouttaa ja inspiroida organisaation jäseniä tarvittavaan muutokseen. (Dalkir, s. 185, 2005)

Tiedon jakaminen tai tiedon jakamista edistävän kulttuurin johtaminen eivät ole arvoja itsessään, vaan niistä on organisaatioille lukuisia strategisia hyötyjä. On olemassa tutkittua tietoa siitä, että kyky luoda tietoa ja jakaa sitä, muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn perustan (Argote & Ingram, 2000). Ensiluokkainen ja tarkoituksellinen tiedon jakaminen tehostaa niin yksilöiden kuin organisaation oppimista, mikä puolestaan edistää uusien tuotteiden nopeaa innovointia ja vaikuttaa siten yrityksen markkinoilla suoriutumiseen (Riege, 2005). Jakamalla tietoa voidaan yhdistää eri ammattilaisten osaamista yli rajojen, vahvistaa organisaation käytäntöjä, välttyä turhilta virheiltä, rakentaa mainetta ja ottaa yleensäkin organisaation kyvykkyydet, tiedot ja taidot hallintaan (Dalkir, s. 137-138, 2005). Great Place to Work instituutin mukaan Suomen parhaat yritykset, jotka ovat onnistuneet rakentamaan yrityskulttuurista kestävästä menestysstrategian, tuottavat johdonmukaisesti muita yrityksiä paremmat tulokset muun muassa parempina osaketuottoina ja suurempina liikevaihtoina (Rossi, 2015).

Tiedon jakaminen on organisaatioille tärkeätä jo siitä syystä, että tietoon liittyy vahvasti omistamisen ongelma. Tietointensiivisessä taloudessa aineettoman pääoman arvo - kuten henkilöstön tiedot ja taidot - ovat entistä tärkeämmät. Yritys ei voi omistaa työntekijöidensä tieto-taitoa ja kriittinen tieto voi nopeasti kadota yrityksestä työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. Siksi yritysten on tärkeätä työstää tehokkaat tietojohdantamisen strategiat, ja motivoida henkilöstöä jakamaan omaan tietoaan ja osaaamistaan sekä luoda tiedon jakamista edistävä kulttuuri. Yrityksen kulttuuri on osa aineetonta pääomaa, ja vaikka se on osin organisaation jäsenten itsensä luomaa, niin osin se on silti yrityksen omistamaa ja ainakin jossain määrin yrityksen johdon ohjattavissa. (Riege, 2005).

Tiedon jakaminen on yllättävän vaikeata, vaikka elämme tietoyhteiskunnassa, jossa tietoa on tarjolla kaikkialla ja tiedon määrä vain moninkertaistuu koko ajan. Samanaikaisesti tietoa voi olla vaikea löytää, vaikka kuinka yrityksissä panostettaisiin tiedon tallentamisen ja jakamisen järjestelmiin. Puhutaan tuottavuuden paradoksista, mikäli tuottavuus laskee huolimatta valtavista panostuksista tietokoneisiin. Amerikalainen informaatioteknologiaan erikoistunut tutkimuslaitos International Data Corporation (IDC) on arvioinut, että tietotyöläiset käyttävät työajastan 15 - 35 prosenttia tiedon etsintään. Samainen laitos on arvioinut, että 90 prosenttia yritysten hallusta olevasta informaatiosta on ollut käytössä vain kerran, minkä vuoksi useassa yrityksessä sama tieto tuotetaan uudestaan ja uudestaan. Tietotyöntekijät kuluttavat tyypillisesti kolmasosan työajasta tiedon etsintään, ja mieluiten he etsivät tietoa kääntymällä toisen ihmisen puoleen tietokantojen tai dokumenttienhallintajärjestelmien sijasta (Dalkir 2005, s. 110-111).

Koska tiedon määrä kasvaa ja tiedon merkitys monella toimialalla on erittäin kriittinen, yrityksissä etsitään keinoja saada tietoa kaikkien ulottuville ja jatkuvaan hyötykäyttöön. Tiedon jakamisen tehokkuuteen vaikuttaa paitsi lähettäjä, vastaanottaja ja viestintään käytetty kanava, mutta myös tiedon luonne ja sisältö; näiden kaikkien merkitys vaihtelee tiedon jakamisen eri prosesseissa (Szulanski, 2000). Eksplisiittinen tieto voidaan viestiä ja jakaa helposti toisin kuin hiljainen tieto, jota on vaikea tunnistaa tai siirtää muille. Eksplisiittinen tieto on koodattua tietoa, se on jaettavissa

kielellisesti ja tallennettavissa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja siksi vaikeammin ilmaistavissa. Hiljainen tieto voi olla teknistä, vuosien aikana opittua tietotaitoa tai sitten tiedollisia malleja ja havaintoja, joita pidämme itsestään selvyyksinä. Tiedon jakamiseen vaikuttavat myös ihmisten motivaatio jakaa tietoa sekä organisaatiokulttuurin luonne. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon jakamiseen ja kuinka kulttuuria kehittämällä voidaan vaikuttaa tiedon jakamiseen.

Tutkimusaihetta lähestytään eri menetelmin alkaen ensin tehtävällä selvityksellä aikaisempiin tiedon jakamista ja kulttuuria selvittäneisiin tutkimuksiin. Kirjallisuusanalyysin lisäksi tarkoitus on tutkia case-yrityksen organisaatiokulttuuria kilpailevien arvojen mallin avulla, tutustumalla tämän yhtiön dokumentteihin sekä tekemällä organisaatiossa teemahaastatteluita liittyen organisaatiokulttuuriin ja tiedon jakamisen edistämiseen.

Tutkimus tehdään tilaustyönä Suomen kantaverkkoyhtiö Fingridille, joka vastaa sähkönsiirrosta maamme kantaverkossa. Yhtiön vastuulla on siten yhteiskunnan tärkeimmän perusrakenteen ylläpito. Yhtiön organisaatiokulttuuria ei ole aikaisemmin tutkittu eikä sen tahtotilaa määritely. Jo yksistään toivekulttuurin piirteiden määrittämisestä on hyötyä johtamisen käytänteille esimiestyön tavoitteellisuuden vahvistamiseksi.

Tutkimuksesta on hyötyä myös tiedon jakamisen näkökulmasta organisaatiolle, jota johdetaan matriisissa ja jonka liiketoimintaprosessit kulkevat yli perinteisten toimintojen ja yksikköjen. Asiantuntijaorganisaation toiminta perustuu kolmen keskeisen liiketoimintaprosessin - sähköverkon rakentamisen ja kunnossapidon, voimajärjestelmän ylläpidon ja sähkömarkkinoiden edistämisen - laadukkaaseen hoitamiseen. Tässä tarvitaan usean eri asiantuntijan yhteistyötä ja lukuisia ICT-järjestelmiä. Tiedon jakaminen kussakin prosessissa yli organisaatorajojen on ensiarvoisen tärkeätä, jotta sähkön kulutuksen ja tuotannon tasapaino pystytään ylläpitämään joka hetki ja jotta sähkömarkkinoille pystytään tarjoamaan optimaalinen määrä sähkön

siirtokapasiteettia. Fingridillä ei ole ollut varsinaista tietojohdamisen strategiaa. Yhtiöllä on vahva osaaminen digitaalisessa tiedonhallinnassa (esimerkiksi sähköasemien mittaustiedon hyödyntäminen kunnonhallinnassa), mutta liiketoimintaprosessien sisäiseen tai väliseen tiedon jakamiseen ei ole ollut suunnitelmaa. Yhtiö ei ole myöskään ohjeistanut henkilöstöä tiedonhallinnan käytännöissä, vaan kukin toiminto ja työntekijä on pitkälti voinut luoda omat käytänteensä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

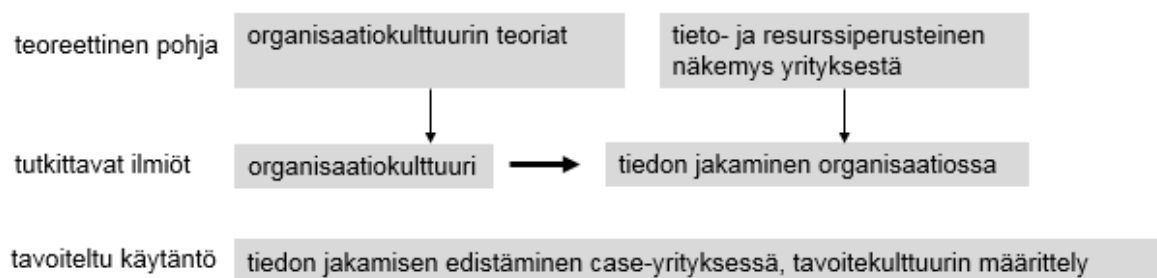
Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja edistää tiedon jakamisen kulttuuria asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tärkein arvoa luova tekijä on tieto itsessään. Fingridin liiketoiminta on hyvin tietointensiivinen, tiedon hallitseminen ja tietoturvan merkitys ovat yhtiölle ensiarvoisen tärkeitä. Tiedon määrän ja toimintaympäristön muutoksen nopeuden jatkuvasti kasvaessa sekä työntekijöiden vaihtuvuuden ja etätöiden lisääntyessä on entistä tärkeämpää pystyä jakamaan tietoa organisaation jäsenten kesken niin tietoteknisin ratkaisuin kuin henkilökohtaisesti kollegalta toiselle. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation tiedon jakamista ja sen organisaatiokulttuuria koko tutkimusprosessin ajan neuvotellen eri osapuolten kesken ja selvittäen eri henkilöstöryhmien näkemyksiä.

Tutkimuskysymykset ovat

- kuinka organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon jakamiseen?
- millainen on case-yrityksen organisaatiokulttuuri ja millaiseksi sen toivotaan kehittyvän?
- voiko organisaatiokulttuuria muuttaa tiedon jakamista edistävään suuntaan?
- miten organisaatio voi edistää tiedon jakamista ja millaiset tietojohdamisen käytänteet edistäisivät case-yrityksessä tiedon hallintaa?

1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu *tietoperusteiseen käsitykseen* yrityksestä, missä tieto on tärkein yrityksen tuottavuutta parantava tekijä. Tietoperusteisen käsityksen taustalla puolestaan on resurssiperusteinen näkemys yrityksestä sekä organisaation oppimisen teorit. Tutkimuksessa hyödynnetään lisäksi organisaatiokulttuurin teorioita.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tavoiteltu käytäntö

Resurssiperusteisessa näkemyksessä yrityksellä katsotaan olevan hallussaan ainutlaatuinen joukko vaikeasti jäljiteltävissä olevia resursseja ja kyvykkyyksiä, samalla kun johdon tehtävänä on maksimoida näistä resursseista saatava hyöty sekä rakentaa yhtiön tulevaisuuden resurssiperustaa. Tietoperusteisen näkemys on tälle ajattelulle eräänlainen jatke: siinä keskitytään tietoon strategisesti tärkeimpänä yrityksen resurssina. (Grant, 1996)

Tietoperusteisessa näkökulmassa yritysten tulee pyrkiä tiedon sisäiseen toistamiseen, toisin sanoen tärkeää tietoa tulisi levittää yrityksen sisällä tehokkaasti ja laajalle alueelle. Samalla tulee varmistua siitä, ettei tieto vuoda organisaation ulkopuolelle. Tiedon toistaminen ja siirtäminen on tärkeää myös tilanteissa, joissa yritys ulkoistaa toimintojaan (Lönqvist & al., 2010). Tiedon siirtäminen on erityisen tärkeää myös case-yrityksessä, sillä voimajärjestelmän käyttöä lukuun ottamatta Fingrid on

ulkoistanut keskeiset toimintonsa ja yhtiön keskeinen strategia on olla ostajaorganisaatio ja hallita hyvin palvelutoimittajan verkostoa. Muun muassa verkon rakentaminen ja kunnossapito edellyttää hyvää tietojohdantamista case-yrityksen ja sen palvelutoimittajien välillä. Yhtiön vahvin näyttö selkeästä tietojohdantamisen käytännöstä löytyykin juuri kunnonhallinnan ja investointiprojektien tiedonhallinnasta.

Tietoperusteiden näkemys pohjautuu tiedon rakenteelliseen näkemykseen: tietoa ei voida täysin kontrolloida, mutta uuden tiedon luomista voidaan edistää mahdollistamalla hyvät olosuhteet ja keskittymällä selvittämään, miten tietoresurssit voidaan parhaiten hyödyntää. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti informaatio- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä. Teknologian kiihtynyt muutosvauhti, erittäin kova kansainvälinen kilpailu maailmanmarkkinoilla sekä tiedon merkityksen kasvu tuotannontekijänä ovat muuttaneet yritysten toimintaedellytyksiä monin tavoin. Työn luonne on muuttunut, samoin määräysvaltasuhteet, yritysten rakenteet ja prosessit, jopa yritysten rajat ovat muutoksessa. Yhteistyökyvykkyys muodostaakin jatkossa "meta-kyvykkyuden" kaikilla tasoilla, tarvitsemme yhteistyötä ylitse tiimi- ja organisaatorajojen. (Blomqvist & Kianto)

Tietoperusteinen näkemys haastaa perinteiset organisaatiomallit, etenkin byrokraattisen hallintomallin ja prosessiorganisaatiot. Tietopohjainen näkemys on sikäläkin mielenkiintoinen, että se antaa teoreettisen perustan uusimmille johtamisen trendeille ja innovaatioille, esimerkiksi henkilöstön voimaannuttamiselle (empowerment) tai matalan organisaation malleille kuten tiimirakenteille tai yritysten välisille alliansseille. (Grant, 1996). Teoria istuu hyvin case-organisaatioon, sillä henkilöstöpolitiikan vahva ohjenuora on ihmisten osallistaminen niin strategian laadinnassa kuin muissakin keskeisissä henkilöstöä koskevissa päätöksissä. Yhtiö on jo usean vuoden ajan pyrkinyt rakentamaan henkilöstöpolitiikkaansa avoimuuden periaatteelle: henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja niitä otetaan huomioon, mikä on heijastunut vahvana sitoutumisena organisaatioon.

Organisaatiokulttuuri, tieto ja tietojohdaminen ovat tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Lönnqvist & al. mukaan (2010) organisaatiokulttuuri antaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville ja auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin pitäen samalla yllä sosiaalista järjestelmää. Hofstede & al. mukaan (2010) organisaatiokulttuuri on mielen kollektiivinen "ohjelma", joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaation jäsenistä. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen identiteettiä, sen olemusta ja luonnetta sekä arvoja, mitkä ilmenevät yrityksen toimintatavoissa organisaation sisäisissä vuorovaikutustilanteissa ja tavoissa toimia suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin sekä yrityksen johtamisessa. Tavoitteena on luoda organisaatiokulttuurille määreet ja saada ne osaksi yrityksen päivittäistä johtamista.

Suomen kielen sana *tieto* on käsitteeltään laaja; esimerkiksi englannin kielen sanat data, information ja knowledge voidaan kaikki kääntää suomeksi tiedoksi. Tiedolla on filosofian tietoteorian näkemyksen mukaan perinteisesti tarkoitettu hyvin perusteltua näkemystä, joka on totta (Lönnqvist & al. 2008). Sveibyn (1997) mukaan tiedon merkitys riippuu ensinnäkin siitä kontekstista, jossa sitä käytetään. Toiseksi Sveiby määrittelee tiedon hyvin lähelle tietämystä, kykynä toimia, sillä tieto on useimmiten hiljaista, se suuntautuu toimintaan, sitä ohjaavat säännöt ja se muuttuu koko ajan. Informaatio sen sijaan on eksplisiittistä tietoa (Sveiby, 1997).

Tässä tutkimuksessa tiedolla tarkoitetaan case-yrityksen tietovarastojen eli informaation hyödyntämistä päivittäisessä työssä (HR-tietoa, taloudellista tietoa, omaisuuden hallinnan tietoa, sähkömarkkinatietoa, voimajärjestelmän hallinnan tietoa) sekä ihmisten osaamista. Tiedon jakamisella tarkoitetaan yhtä hyvin tietämyksen, osaamisen kuin informaation jakamista organisaation sisällä niin teknisesti tietojärjestelmiä hyödyntäen kuin kasvotusten henkilöltä henkilölle. Case-yritys on hyvin tietointensiivinen, kaikki toiminta perustuu vahvaan asiantuntemukseen, tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen.

Tietojohtaminen tai tiedonhallinta on myös laaja käsite, jota voidaan tarkastella joko teknologiakeskeisesti tai ihmiskeskeisesti. Sillä tarkoitetaan usein informaation hallintaa, tietämyksen hallintaa, aineettoman pääoman johtamista, organisaation oppimista tai liiketoimintatiedon hallintaa. Lönnqvist & al. (2008) ovat jakaneet tietojohtamisen suuntaukset kolmeen pääteemaan eli aineettomaan pääomaan, organisaation oppimiseen ja tietämyksen hallintaan (kuva 2).



Kuva 2. Tietojohtamisen suuntauksia Lönnqvist & al. (2008) mukaan

Mikäli tietojohtamisella tavoitellaan muutakin kuin informaation tai eksplisiittisen tiedon hallintaa, kaikkia aineettoman pääoman osa-alueita tulee johtaa systemaattisesti aina yhtiön maineenhallinnasta asiakkaiden ja palvelutoimittajien hallintaan. Eri tutkijat jakavat aineettoman pääoman eri tavoin; yksi käytännöllisistä jaoista on Sveibyn aineettoman pääoman jako ulkoiseen rakenteeseen, sisäiseen rakenteeseen ja yksilölliseen osaamiseen. Ulkoinen rakenne tarkoittaa muun muassa yrityksen brändiä, asiakas- ja palvelutoimittajasuhteita, sisäinen rakenne johtamisjärjestelmiä, ohjeita, asenteita, yrityskulttuuria, ohjelmistoja ja yksilöllinen osaaminen ihmisten koulutusta ja kokemusta (Sveiby 1997).

Tässä tutkimuksessa tietojohtamisella tarkoitetaan yrityksen keinoja tunnistaa tietoa ja informaatiota, hankkia, luoda ja välittää sitä sekä näiden toimintojen johtamista.

Määritelmä on lähellä tietämyksen hallintaa pitäen siten sisällään uuden tiedon luomisen ja olemassa olevan tiedon hallinnan ja hyödyntämisen, mutta myös tietojärjestelmät ja informaation hallinnan sekä liiketoimintatietojen hallinnan. Koko aineetoman pääoman hallinta jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle, pääfokuksena on yrityskulttuurin vaikutukset tiedon jakamiseen ja erilaisten tiedonjakamisen käytänteiden löytäminen case-yrityksessä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa esitellään lyhyesti tutkimusaihe ja asetetaan tutkimuskysymykset sekä esitellään keskeiset käsitteet ja teoreettinen tausta. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa tutustutaan syvemmin tutkimuksen teoreettiseen taustaan eli tiedon jakamiseen organisaatiokulttuurin näkökulmasta kirjallisuusanalyysina. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tilannut kohdeorganisaatio. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Seitsemännessä luvussa esitellään itse tutkimustulokset. Kahdeksannessa luvussa pohditaan tutkimustuloksia, niiden merkitystä case-yritykselle ja ehdotetaan toimenpiteitä, joihin yrityksen kannattaisi panostaa tulevaisuudessa. Viimeinen, yhdeksäs luku on tutkimuksen tiivistelmä.

2 TIEDON JAKAMINEN TUTKIMUSKOHTEENA

Tietopohjaisessa näkemyksessä yrityksistä tieto muodostaa yrityksen keskeisen resurssin. Eri yritykset tarvitsevat erilaista tietoa, ja yritykset voivat myös valita erilaiset tietostrategiat pyrkien olemaan alan johtavia innovaattoreita tietyllä tietämyksen alueella tai sitten tyytyen toimimaan tiedonhallinnassa tasolla, mikä riittää yrityksen toiminnan pyörittämiseen.

Koska tieto muodostaa tietoperusteisessa näkemyksessä yrityksen kilpailukyvyn perustan, tiedon jakaminen ihmiseltä toiselle ja järjestelmästä toiseen on ensi sijaisen tärkeitä. Tiedon jakaminen on prosessi, jossa keskeistä on yhteistyö ja vuorovaikutus organisaation muiden jäsenten välillä. Tiedon jakaminen on yllättävän vaikeata, vaikka tietoteknologia tarjoaa tähän hyvät mahdollisuudet tänä päivänä.

2.1 Tieto ja tietopohjainen näkemys yrityksestä

Tietopohjainen näkemys yrityksestä on synnyttänyt pohdintaa organisaatioiden tiedon luonteesta, sillä tiedon käsite on epämääräinen ja määritelmiä organisaatiotiedosta on useita. Nonaka & Takeuchi (1995) muun muassa määrittelevät tiedon oikeutettuna oikeana uskomuksena. Grant (1996) puolestaan määrittelee tiedon "sinä mitä tiedetään" tunnistaen sen, että eri yritykset tarvitsevat erilaista tietoa. Organisaatiotiedon tutkimukset voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: tieto voidaan nähdä joko hyödykkeenä tai tietämisenä. Hyödykenäkökulmassa tieto voidaan määrittää objektiivisesti, eri tiedon luokkia voidaan analysoida ja tietoa voidaan siirtää esimerkiksi dokumentoidun tekstin välityksellä. Tietämysnäkökulmassa tieto ei ole niinkään objektiivinen vaan dynaaminen ilmiö, jossa tieto rakentuu kokemuksen kautta ja osallistavassa toiminnassa. Yhdistämällä nämä kaksi näkemystä syntyy "tieto käytännössä" - näkökulma (knowledge-in practise), mikä pitää sisällään sekä tiedon hyödykkeenä (eli informaationa) että kokemuksellisen tieto-aidon. Tietoa voidaan taten jakaa yhtä hyvin kodifioituna että oppimisprosessien ja osallistamisen välityksellä. (McIver & al., 2012)

Tieto objektiivisena hyödykkeenä on johtanut tiedon perusluokitteluun hiljaiseen tai eksplisiittiseen tietoon, mutta luokitettuja on muitakin. Tyypillisesti erotetaan ainakin hiljainen tai eksplisiittinen tieto, yleinen tai tilannesidonnainen tieto, individualistinen tai kollektiivinen tieto. Tieto voi myös olla väittävää (tietoa jostakin), menettelyyn liittyvää (tietoa miten), kausaalista (tietoa miksi), ehdollista (tietoa koska) ja suhteellista (tietoa minkä kanssa). Yritysten tarvitseman tiedon luokittelu ei ole helppoa.

Zack (1999) luokittelee yritysten tiedon ydintietoon, kehittyneeseen tietoon ja innovatiiviseen tietoon. Ydintieto on yrityksen kannalta minimitieto, joka yrityksen on vähintään hallittava toimiakseen tietyllä toimialalla. Kehittynyt tieto muodostaa jo kilpailuedun ja antaa yrityksille mahdollisuuden erottua markkinoilla ja toimia toisin kuin muut yritykset. Innovatiivinen tieto puolestaan mahdollistaa yrityksen vahvan erottautumisen muista kilpailijoista, yritys toimii alan johtavana toimijana. (Zack, 1999).

Resurssipohjaisessa ja tietoperusteisessa näkemyksessä yrityksessä keskitytään yrityksen sisäisiin voimavaroihin. Yritys asemoi itsensä strategisesti perustuen sen ainutlaatuisiin, arvokkaisiin ja vaikeasti jäljiteltäviin resursseihin ja kyvykkyyksiin tuotteiden ja palveluiden sijasta. Yrityksen keskeinen strateginen ajuri onkin resurs-sien ja kyvykkyyksien laajentaminen monille markkinoille ja tuotteille. Tuotteet ja palvelut voivat tulla ja mennä, mutta resurssit ja kyvykkyydet ovat kestäviä. Tietoa, osaamista voidaan pitää kaikkein tärkeimpänä strategisena resurssina, etenkin yrityksen kykyä hankkia tietoa, yhdistää sitä olemassa olevaan tietoon, säilyttää, jakaa ja soveltaa sitä. Tieto - etenkin kontekstisidonnainen, organisaatiokulttuurin juurtunut hiljainen tieto - on ainutlaatuista ja vaikeasti jäljiteltävää. (Zack, 1999)

Nonaka (2007) on samoilla linjoilla Zackin kanssa tiedon ja sen pysyvyyden merkityksestä yritysten kilpailukyvyille. Nonakan käsitys tiedosta ja tiedon merkityksestä tuo esille myös yrityskulttuurin tärkeyden. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, markkinat muuttuvat, teknologiat kehittyvät, kilpailu kiristyy ja yksittäiset tuotteet voivat kadota lähestulkoon yhdessä yössä. Siksi yritysten on pärjätäkseen pystyttävä luomaan uutta tietoa, pitämään yllä jatkuvaa innovointia, mutta tämä edellyttää tiedon luonteen ymmärtämistä. Tiedon tulee olla yrityksille muutakin kuin vain informaation prosessointia. Uuden tiedon luominen edellyttää pikemminkin hiljaisen tiedon, intuition hyödyntämistä ja tiedon holistisen luonteen ymmärtämistä. Yritys on eräänlainen elävä organismi, jolla on kollektiivinen identiteetti ja tarkoitus. Uuden tiedon luominen edellyttää jokaiselta organisaation yksilöltä jatkuvaa itsensä ja organisaation kehittämistä, kyse on käytöksen muutoksesta, siitä että jokainen yöntekijä on tiedon tuottaja, eräänlainen tietoalan yrittäjä. Oman henkilökohtaisen

tietämyksensä jakamisen muille on keskeisin tekijä uutta luovassa yrityksessä. (Nonaka, 2007)

Oman tietämyksen jakaminen ja resurssien kuten tiedon siirtäminen on siten keskeinen elementti resurssi- ja tietopohjaisessa näkemyksessä pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Tiedon siirrettävyyteen vaikuttaa luonnollisesti voimakkaasti tiedon luonne, onko kyse hiljaisesta tiedosta vaiko eksplisiittisestä tiedosta. Eksplisiittinen tieto voidaan pukea sanoiksi ja kommunikoida muille, sen sijaan hiljaisen tiedon siirrettävyys on huomattavasti vaikeampaa ja hitaampaa. Tiedonsiirtoa on tutkittu paljon organisaation oppimisen ja teknologiajohtamisen tutkimuksissa, mutta koska suurin osa yritysten tuotannolle tärkeästä tiedosta on hiljaista, niin siirtäminen on erityisen vaikeata organisaation jäsenten välillä. (Grant 1996). Seuraavassa kappaleessa tutkitaan tiedon jakamista, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että tietoa ja osaamista voidaan siirtää organisaatioissa riittävästi.

2.2 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on määritelty monella tavoin, mutta eri määritelmille on yhteistä ihmisten ja tiimien välinen viestinnällinen vuorovaikutus. Tiedon jakamisella tarkoitetaan tehtäväinformaation tai tieto-taidon hankintaa toisten auttamiseksi tai yhteistyön tekemistä ongelmien ratkaisemiseksi, uusien ideoiden keksimiseksi tai periaatteiden ja toimintamallien implementoimiseksi (Wang & Noe, 2010). Tiedon jakamisessa on periaatteessa kyse toiminnasta, jossa tietoa annetaan muiden käyttöön organisaation sisällä (Ipe, 2003).

Tiedon jakaminen nähdään useimmiten prosessina, jossa tietoa välitetään joko kirjallisesti tai suullisesti. Tiedon jakaminen on prosessi yksilöiden välillä, missä jonkun hallitsema tieto muutetaan sellaiseen muotoon, jota muut voivat ymmärtää ja hyödyntää omassa toiminnassaan (Ipe, 2003). Tietoa voidaan jakaa kirjallisesti tai kasvotusten vuorovaikutusverkostoissa muiden asiantuntijoiden kanssa tai dokumentoimalla, järjestelmällä ja tallentamalla tietoa muiden käyttöön (Wang & Noe, 2010).

Tiedon jakaminen voidaan myös Argote & Ingramin (2000) mukaan nähdä prosessina, jossa yhden yksikön (ryhmän, osaston tai divisioonan) kokemukseen vaikuttaa toinen. Tärkeintä tässä prosessissa on muutos: tiedon jakaminen organisaatioissa ilmenee vastaanottajayksikköjen tiedon tai suorituksen muutoksessa. Tietoa on organisaation kolmessa osassa: sen jäsenissä eli ihmisissä, työkaluissa kuten ohjelmistoissa ja tehtävissä sekä niiden muodostamissa alaverkostoissa. Ihmiset muodostavat kuitenkin kaikkein kriittisemmän osan tiedon jakamisessa. (Argote & Ingram, 2000)

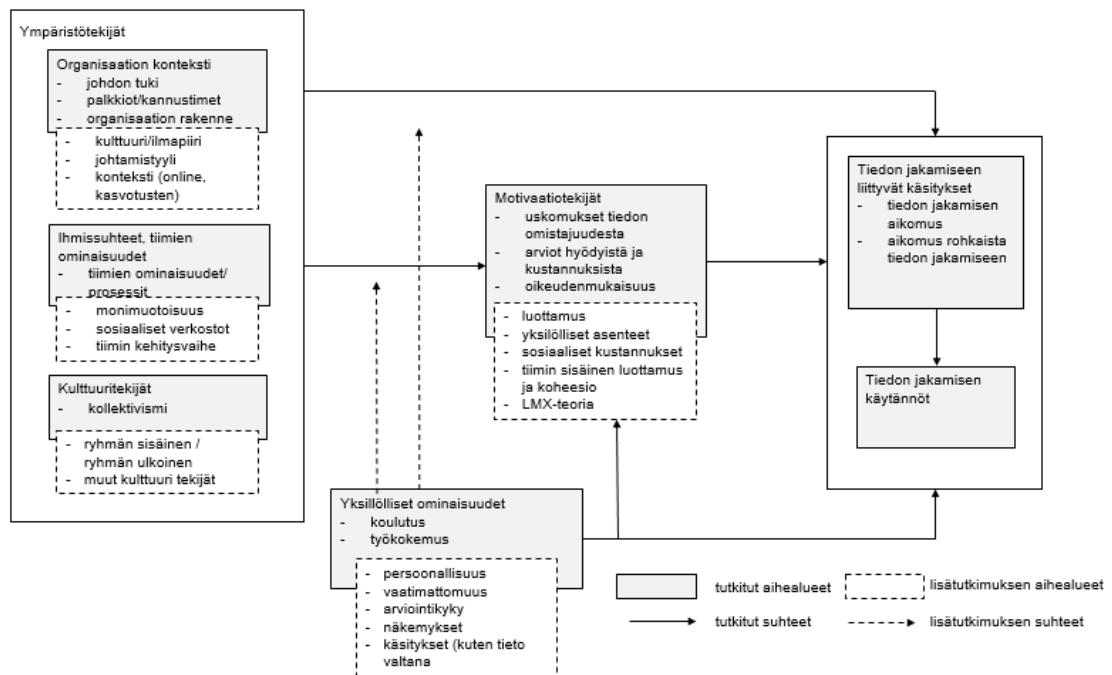
Sveiby (1997) korostaa tiedon jakamisessa eroa tietämyksen ja informaation jakamisessa. Hänen mukaansa tietämys on kyky toimia. Informaatioteknologialla pystytään hyvinkin siirtämään nopeasti informaatiota tietokoneelta tietokoneelle, mutta ihmiset oppivat pääsääntöisesti seuraamalla toistensa esimerkkiä, harjoittelemalla ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Informaatiota voidaan siirtää koodattuna ja ihmisistä riippumatta, mutta osaamisen ja tietämyksen siirtoon tarvitaan traditiota (taulukko 1). Sveibyn tradition käsite tarkoittaa muun muassa oppimista alan muilta osaajilta yli organisaatio- ja kansallisuusrajojen.

Informaatio	Traditio
siirtää sanallista informaatiota	siirtää ei-sanallisia ja sanallisia kykyjä
yksilöstä riippumaton	riippuvainen ja riippumaton
staattinen	dynaaminen
nopea	hidas
kodifioitu	ei kodifioitu
helposti jaettavissa suurelle joukolle	vaikea jakaa isolle joukolle

Taulukko 1. Tiedon jakaminen tapahtuu Sveibyn (1997) mukaan pääsääntöisesti kahdella tavalla: informaation ja tradition välityksellä

Tiedon jakamista tapahtuu organisaatioissa, vaikka sitä ei suunniteltaisi, koska ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa toisensa kanssa ja löytävät organisaatiossa omat tietolähteensä. Tiedon jakamista ei välttämättä organisaatiossa edes havaita,

etenkin jos organisaation viralliset tiedon jakamisen kanavat eivät ole yleisesti käytössä. Työntekijät voivat luoda omat tiedon jakamisen verkostonsa, niin sanotun "undernetin" ohi virallisten kanavien. Tietojohtamisen keinot onnistuvatkin parhaiten, mikäli henkilöstö kokee ne omakseen ja tarpeelliseksi, ylhäältä johdettu teknologia voidaan helpostikin hylätä. Tietoa jaetaan silloin, kun organisaatiossa on luottamuksen ilmapiiri, sen jäsenet ovat luotettavia ja mikäli tiedonvaihto on kaksisuuntaista. Pienemmissä organisaatioissa sisäiset pienverkostot ovat helpostikin yhteydessä toisiinsa, isoimmista organisaatioista eri "undernetit" jakautuvat omiksi ryhmikseen. (Dalkir, s. 132-133, 2005)



Kuva 3. Tiedon jakamiseen liittyvien tutkimusalueiden viitekehys (Wang & Noe, 2010)

Tiedon jakamista on tutkittu monista eri lähtökohdista. Wang & Noe (2010) ovat muodostaneet eri tutkimusnäkökulmista viitekehysten (kuva 3), jonka mukaan tiedon jakamisen tutkimukset voidaan ryhmitellä ympäristötekijöitä, henkilökohtaisia ominaisuuksia tai motivaatiotekijöitä tutkiviin sekä tiedon jakamisen käsityksiä tutkiviin tutkimuksiin. Kehikosta käy hyvin ilmi, että vaikka kulttuuritekijöitä on tutkittu tiedon jakamisen yhteydessä, tutkimusta tällä sektorilla tarvitaan vielä lisää. Argote

& Miron-Spektorin (2011) mukaan tuoreimpia tutkimussuuntauksia on tunnistaa ne tekijät, jotka joko edistävät tai estävät tiedon jakamista. Tällöin tutkitaan muu muassa tiedon luonnetta, sen monimerkityksellisyyttä, tai tiedon jakamiseen osallistuvien asiantuntevuutta, samankaltaisuutta tai heidän välisiä suhteita. Tietoa vaihdetaan usein yli organisaatio- tai maantieteellisten rajojen, siksi on myös tärkeätä ymmärtää, mitä tapahtuu tiedon ylittäessä tällaisia rajoja. Aiheeseen liittyy oleellisesti myös tutkimuskysymys, jossa selvitetään sitä, kuinka edistää organisaation sisäistä tiedonjakoa ilman että tieto vuotaa organisaation ulkopuolelle (Argote & Miron-Spektor, 2011).

2.3 Tiedon luominen

Ennen kuin tietoa voidaan jakaa, se pitää luoda. Nonaka & Takeuchi (1995) ovat todenneet, että organisaatio ei voi itsessään synnyttää tietoa, vaan se syntyy yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksessa. Tietoa luodaan nimenomaan ihmisten ja organisaatioiden toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta, ja siksi on tärkeää kehittää olosuhteet, jotka mahdollistavat tiedon luomisen yksilön, ryhmän, organisaation sekä organisaatioiden välillä (Nonaka & Takeuchi 1995). Tärkeätä onkin pystyä muuttamaan hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon ja myös päinvastoin.

Nonaka & Takeuchi (1995) loivat tiedon luomisen SECI-mallin, joka on nelivaiheinen spiraalimainen prosessi ja jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. SECI-mallin ensimmäinen vaihe, sosiaalistaminen (socialization), on hiljaisen tiedon luomista yksilöiden välillä sosiaalisessa kanssakäymisessä, yhdessä tekemistä, oppimista havainnoimalla ja imitoimalla, käytännön kokemusten kautta. Organisaatioissa tällaista hiljaista tietoa voidaan välittää esimerkiksi kokenemmalta työntekijältä harjoittelijalle, epämuodollisissa tapahtumissa ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. Toisessa vaiheessa, ulkoistamisessa hiljaista tietoa muokataan eksplisiittiseksi käsitteiden, analogien ja mallien avulla, jolloin se on mahdollista jakaa toisille. Esimerkki tällaisesta on konseptin luominen tuotekehityksessä. Kolmannessa vaiheessa, yhdistämisessä, eksplisiittistä tietoa muokataan

systemaattisesti koodattuun muotoon ja tietoa hyödynnetään ja jaetaan organisaation sisällä. Neljännessä vaiheessa, sisäistämisessä, eksplisiittinen tieto siirtyy toimintaan ja käytäntöihin, jolloin tieto muuttuu organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Kun tätä sisäistettyä tietoa jakaa jälleen sosiaalistamisen kautta, alkaa uusi tiedon spiraali.

Tiedon luominen on siten Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan jatkuvaa ja dynaamista vuorovaikutusta hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Sosialisatiota varten organisaation on rakennettava vuorovaikutuksen "kenttä", mahdollistettava sosiaalisatio. Ulkoistaminen puolestaan edellyttää jatkuvaa dialogia ja yhdistäminen tarkoittaa uuden ja olemassa olevan tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Sisäistämisen käynnistää jatkuva työssä oppiminen käytännön kautta.

Nonaka on sittemmin yhdessä Konnon kanssa (1998) täydentänyt tiedon luomisen malliaan. Tehokas tiedon luominen riippuu mahdollistavasta kontekstista, paikasta eli japanilaisittain ba:sta. Ba on jaettu paikka, jossa uutta tietoa luodaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Jaetut tilat voivat olla fyysisiä (kuten toimiston kokoustilat), virtuaalisia (esimerkiksi internetyhteisö) tai mentaalisia (jaetut kokemukset ja merkitykset, yhteiset tavoitteet), tai se voi olla näiden kolmen yhdistelmä. SECI-mallin vaiheita vastaa neljä ba-tyyppiä, joissa uutta tietoa luodaan. Alkuun paneva ba on tila, jossa jaetaan kasvokkain tunteita, kokemuksia ja mielikuvia sekä rakennetaan luottamusta. Tiedonluomisprosessi alkaa tästä tilasta, ja se vastaa sosiaalistamisen vaihetta. Keskusteleva ba edustaa hiljaisen tiedon jakamista ja muuntumista eksplisiittiseksi dialogin välityksellä, ja mahdollistaa ulkoistamisen prosessin. Kannustaminen dialogiin ja hiljaisen tiedon saamista eksplisiittiseen muotoon on osassa yrityksissä kuten Hondalla 3M:ssä sidottu tiukasti yrityskulttuuriin. Järjestävä ba on tila, jossa vuorovaikutus tapahtuu virtuaalisesti, ajasta ja paikasta riippumatta, yhdistäen uutta tietoa olemassa olevaan. Toteuttava ba tukee tiedon sisäistämisen vaihetta, ja helpottaa käytännön toiminnan avulla eksplisiittisen tiedon muuntumista jälleen hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Konno 1998)

2.4 Tietojohtamisen strategiat

Yritykset voivat valita erilaiset tietojohtamisen strategiat, joilla on merkitystä myös tiedon jakamisen kannalta. Tyypillisesti tiedonhallinnan strategiat jaetaan kahteen pääluokkaan, joista toinen keskittyy informaation välittämiseen ja toinen ihmisten välisen osaamisen edistämiseen. Hansen & al. (1999) on kuvannut yritysten tietostrategioita joko kodifikaatioon tai inhimilliseen vuorovaikutukseen perustuvilla valinnoilla. Kodifikaatiostrategiassa keskitytään tietokoneeseen. Tieto tallennetaan huolellisesti tietokantoihin, jota kuka vain voi hyödyntää organisaatiossa. Personoinnissa puolestaan tietoa pyritään jakamaan ihmiseltä ihmiselle: fokuksessa on viestiminen, ei tallentaminen. Valittu strategia riippuu yrityksen tavoitteista, toimialasta ja osaamisen luonteesta. Onko esimerkiksi yrityksen tieto ja osaaminen helposti dokumentoivaa vai vahvasti henkilöstösidonnaista? Miten ongelmia ratkaistaan yrityksessä, luotetaanko eksplisiittiseen tietoon tai hiljaiseen tietoon? Onko yrityksen palvelut standardoituja vaiko vahvasti räätälöityjä? Näihin kysymyksiin vastaaminen antaa viitteitä siihen, kumpaan strategiaan yrityksen kannattaa pääsääntöisesti keskittyä. Valittu strategia vaikuttaa esimerkiksi yrityksen IT-investointeihin sekä HR-käytäntöihin kuten rekrytointeihin tai palkitsemisjärjestelmiin. (Hansen & al., 1999)

Sveiby (1997) jakaa myös yritysten tietostrategiat kahteen päämalliin, jossa painopiste on joko vuorovaikutuksessa tai tehokkaassa tiedon tallentamisessa. Tietoon keskittynyt strategia pyrkii hyödyntämään yrityksen aineetonta pääomaa ja informaatioon keskittynyt strategia synnyttää arvoa hyödyntämällä mahdollisimman tehokkaasti teknologiaa ja tietojärjestelmiä. Informaatiokeskeinen tietojohtamisen strategiassa painopiste on tehokkuudessa, suurissa volyymeissa ja massamarkkinoissa sekä tietotekniikkainvestoinneissa. Tietoon keskittyneessä strategiassa sen sijaan yritys perustaa markkinansa asiakkaiden mukaan yksilöllisesti räätälöityihin palveluihin, mikä tarkoittaa vahvaa panostusta työntekijöiden osaamiseen ja heidän kehittymiseen. (Sveiby, 1997)

Riippumatta siitä, panostaako yritys tiedon tallentamiseen tai vuorovaikutukseen, sen strategia voi vaihdella myös tiedon laadun suhteen. Zackin (1999) mukaan yritykset voivat tyytyä joko olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen tai ne voivat jatkuvasti pyrkiä etsimään uutta tietoa. Innovatiiviset yritykset pystyvät yhdistämään sekä olemassa olevan tiedon hyödyntämisen että uuden tiedon etsinnän. Tämä vaatii kuitenkin yrityksiltä hyvin kehittynyttä sisäistä tiedonjakoa eri toimintojen välillä, se vaatii kulttuuria, palkitsemisjärjestelmiä ja viestintäverkostoja, jotka tukevat tiedon kulkua ja myös hyvin toimivaa, yhtä hyvin ihmisiin kuin teknologiaan perustuvaa organisaation muistia (Zack, 1999).

Toisaalta tietoperusteisessa näkemyksessä tieto ja ihmisten osaaminen muodostavat yrityksen kilpailukyvyn perustan, joten on vaikea tunnistaa tilanteita, etteikö hyvin tietointensiivissä yrityksissä ainakin pyrittäisi luomaan uutta tietoa kilpailijoita paremmin ja ennen heitä. Aivan kuten Zack (1999) on todennut, tarvitaan sekä ihmisiä että teknologista muistia eikä yrityksen välttämättä tarvitsekaan jakaa tietostrategiaansa kahteen päävalintaan. Sen sijaan, mikäli yritys haluaa panostaa tiedonhallintaan ja olla edelläkävijä tiedonhallinnassa, tarvitaan molempia valintoja. Tarvitaan yhtä hyvin panostuksia tiedon kodifikaatioon että tehokkaita vuorovaikutusverkostoja. Itse asiassa McIverin & alin. (2012) viitekehys tiedosta käytännössä (knowledge-in-practice) pyrkii juuri luomaan siltaa kahden tietostrategian välille. Tässä näkökulmassa korostetaan käytännön työelämää ja sitä miten tietoa käytetään työpajoilla. Näkökulma pitää sisällään yhtä hyvin "tiedon jostakin" (know-that) että "tiedon miten toimia" (know-how), ja molemmat ovat toisistaan riippuvaisia.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI TUTKIMUSKOHTENA

Organisaatiokulttuuria on tutkittu useista eri lähtökohdista ja sen mallintamiseen on tuotettu lukuisia malleja eri dimensioilla, mitä selittää käsitteen laajuus ja kattavuus. Onkin lähes mahdotonta luoda mallia, joka kattaisi kaikki oleelliset kulttuuria selittävät tekijät. Schein (2010, s. 14 - 16) on listannut eri tutkijoiden kulttuuria ilmentävät

tekijät. Näitä ovat muun muassa ihmisten vuorovaikutuksessa ilmenevät käyttäytymismallit, ryhmien säännöt, organisaation arvot, muodolliset ja julkituodut säännöt kuten yrityksen toimintaperiaatteet, organisaation sisäiset implisiittiset pelisäännöt, ilmapiiri, sisäistetyt tiimin taidot, ajattelutavat, henkiset mallit ja kielen tulkinnat, jaetut merkitykset, symbolit, ryhmän rituaalit ja juhlatavat. Nämä kaikki ilmentävät kulttuuria, mutta eivät muodosta sitä yksinään.

3.1 Eri lähestymistavat organisaatiokulttuuriin

Suurin osa organisaatiokulttuurin tutkimuksista pohjautuu joko moderniin tai symbolis-tulkinnalliseen tieteenfilosofian perinteeseen. Osa teorioista lasketaan postmodernistiseen lähestymistapaan kuten narratiivinen tutkimus, joskin osa postmodernistisesta tutkimuksesta jopa kiistää organisaatiokulttuurin olemassa olon perustuen ajatukseen siitä, että organisaatiossa syntyvä yhteinen näkemys on illuusio (Hatch & Cunliffe, 2006).

Modernistinen lähestymistapa perustuu positiiviseen epistemologiaan, jonka mukaan organisaation järjestelmää ja ihmisten käytöstä voi tutkia tieteellisin menetelmin. Pohjalla on uskomus objektiivisesta ulkoisesta todellisuudesta, joka on riippumaton meistä itsestämme. Tutkimuksen taustalla on löytää yleispäteviä lainalaisuuksia, metodeita ja tekniikoita, jotka toimivat organisaatioissa. Symbolis-tulkinnallinen lähestymistapa lähtee puolestaan siitä, että emme voi koskaan täysin ymmärtää ulkoista todellisuutta irrallaan omista käsityksistämme ja kokemuksistamme. Kaikki tieto on suhteellista ja suhteessa tietäjään, totuus on vuorovaikutusta eri tulkintojen välillä ja muuttuu siten jatkuvasti. Tutkimuksen taustalla on pyrkimys selvittää, kuinka ihmiset muodostavat käsityksiä ja merkityksiä erilaisissa konteksteissa tulkinnallisten ja symbolisten tekojen, muotojen ja prosessien kautta. (Hatch & Cunliffe, 2006).

Näkökulmilla on vaikutusta siihen, voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa. Modernistit näkevät muuttamisen mahdollisempana, he näkevät tiedon kulttuurista johdon työkaluna ja kulttuurin itsessään muuttujana, jota voidaan manipuloida organisaation tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Jos kerran kulttuuri vaikuttaa käyttäytymiseen arvojen ja normien kautta, niin silloin pitäisi myös olla mahdollista organisaatiossa johtaa normeja ja arvoja haluttuun suuntaan. Tällaista kontrollia voi harjoittaa esimerkiksi rekrytoimalla organisaatioon arvoiltaan sopivia henkilöitä tai kouluttamalla ja sosiaalistamalla yrityksen arvoja sekä normeja. Myös palkitsemisjärjestelmät voidaan kytkeä haluttujen arvojen ja normien vahvistamiseen. (Hatch & Cunliffe, 2006)

Symbolis-tulkinnallinen näkökulma puolestaan katsoo, että kulttuurisen ymmärtämisen kautta jokainen ymmärtää paremmin omaa suhdettaan muihin ja eri objektien, käyttäytymisen ja kielen käyttöä. Näkökulmassa ei siten suoranaisesti kiisteta mahdollisuutta muuttaa kulttuuria eikä samalla myöskään väitetä etteikö muutosta voisi tapahtua. Kulttuuritutkijat yleisesti uskovat siihen, että ylimmällä johdolla on merkitystä organisaatiokulttuurille: johtajat ovat malleja muille ja heitä kuunnellaan. Symbolis-tulkinnallisessa näkökulmassa tosin katsotaan, että johtajat ovat myös osa kulttuuria. Siten kulttuuri vaikuttaa heihin samalla kun he itse yrittävät vaikuttaa kulttuuriin. (Hatch & Cunliffe, 2006)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettyjen organisaatiokulttuurimallien perustana on uskomus siihen, että organisaatiokulttuuria voidaan ainakin jossakin mielessä kehittää ja johtaa. Hatch & Cunliffe (2006) on nimittäin luokitellut sekä Edgar Scheinin että Geert Hofsteden organisaatioteoriat modernistiseen lähestymistapaan. Myös kilpailuvien arvojen malli voidaan nähdä modernistisena organisaatiotutkimuksen lähestymistapana, sillä siinäkin organisaatiota tutkitaan objektiivisesti tavoitteena kehittää tehokkuutta. Symbolis-tulkinnallista lähestymistapaa pyritään hyödyntämään tulkittaessa case-organisaation kulttuurin eri ilmenemismuotoja. Tarkoituksena on siten lähestyä aihetta ensin objektiivisesti, mutta hyödyntäen kuitenkin lopulta tutkijan omaa subjektiivista tulkintaa.

3.2 Organisaatiokulttuurin malleja

Organisaatiokulttuurin tunnetuimpia tutkijoita Edgar Schein (2010, s.18) määrittelee kulttuurin ryhmän oppimisen kautta. Ryhmä ratkaistessaan sekä ulkoiseen sopeutumiseen että sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia muodostaa samalla yhteisiä oletuksia oikeasta tavasta havaita, ajatella ja suhtautua näihin ongelmiin. Nämä hyväksi koetut tavat opetetaan uusille ryhmän jäsenille. Kulttuurin muodostuminen on siten aina pyrkimys kohti mallintamista ja yhdentymistä, vaikkakin monissa ryhmissä ei koskaan täysin yhdenmukaiseen malliin päästäisikään.



Kuva 4 Scheinin kolmen kerroksen kulttuuri (lähde Hatch & Cunliffe, 2006)

Scheinin mallin mukaan organisaatiokulttuuri voidaan jakaa eri tasoihin. Tasolla viitataan siihen, missä määrin se on havaittavissa ja näitä tasoja on kolme: artefaktit, arvot ja oletukset. Artefaktit ovat kaikkea sitä, mitä voidaan nähdä, kuulla ja kokea. Ne ovat ryhmän tuottamia näkyviä tuotteita kuten fyysinen ympäristö, kieli, käytetty teknologia ja tuotteet, käyttäytymisen mallit, tunteen ilmaukset, organisaatiosta kerrotut tarinat ja myytit, julkaistut ja ilmituodut arvot, rituaalit ja muodolliset käytöstavat. Näihin luetaan myös vielä organisaation ilmapiiri. Artefaktit on helppo havaita mutta niitä on vaikea tulkita tulkitsijan omien ennakkokäsitysten vuoksi. (Schein 2010, s 23-25)

Toisen tason muodostavat organisaation kannattamat arvot ja uskomukset. Tällä tasolla viitataan ryhmän oppimiseen, opittuihin uskomuksiin ja arvoihin, joilla ryhmän arvioidaan menestyvän ja jotka ohjaavat ryhmän toimintaa. Uskomuksia ovat ideat, tavoitteet ja toiveet, ryhmän ideologia sekä ryhmän perustelut toiminnalle. Usein uskomukset ja arvot ovat niin abstrakteja että ne voivat olla ristiriidassa keskenään. Yhtiö voi ilmoittaa esimerkiksi tavoittelevansa sekä korkeinta laatua että alhaisimpia kustannuksia. Siten organisaation kannattamat arvot ja uskomukset jättävät vielä osan käyttäytymisestä selittämättä ja siksi kulttuuria selittäessään pitää tutkia vielä kulttuurin kolmatta tasoa: perusoletuksia. (Schein 2010, s. 25-27)

Kun ongelma ratkaistaan samalla tavoin kerta toisensa jälkeen, ratkaisua aletaan pitää itsestään selvänä, hypoteesista tulee todellisuutta. Perusoletukset ovat siten ryhmälle niin itsestään selviä, että niitä ei kyseenalaisteta. Niitä on erittäin vaikea muuttaa ja ne ovat organisaation jäsenille usein näkymättömiä, niitä ei tietoisesti tunnisteta. Ihmiset tarvitsevat tiedollista vakautta. Perusoletusten haastaminen synnyttää voimakasta vastustusta, koska perusoletusten kautta organisaation jäsenet ovat liimautuneet toisiinsa. Kulttuurin ydin sijaitsee perusoletuksissa eikä artefakteja voi tulkita oikein tai antaa kannatetuille arvoille ja uskomuksille niiden oikeaa painoarvoa ilman perusoletusten ymmärtämistä. Kulttuurin tulkinta vaatii siten organisaation oppimisprosessin, perusoletusten syntyminen ymmärtämistä. (Schein 2010, s. 28-32)

Hofsteden mallissa kulttuuri on myös jaettu kerroksiin. Kulttuuriset erot ilmenevät erilaisina "sipulimaisina" kerroksina: symboleina, sankareina, rituaaleina ja arvoina. Sipulin uloimman kerroksen muodostavat symbolit ja sisimmän arvot, kahden muun sijoituessa siihen väliin. Symboleja ovat sanat, ilmeet, kuvat ja objektit, joilla on tietty merkitys vain saman kulttuurin jäsenille. Tähän kategoriaan kuuluvat muun muassa kieli, pukeutumis- ja hiustyyli, liput ja erilaiset statussymbolit. Sankarit ovat henkilöitä, joita kulttuurissa arvostetaan ja jotka toimivat käyttäytymisen roolimalleina. Sankareita voivat olla myös kuvitteelliset hahmot, joilla on kulttuurissa merkitystä (esimerkiksi Batman tai Barbie Yhdysvalloissa). Rituaalit puolestaan ovat yh-

teisölle tärkeitä kollektiivisia aktiviteetteja, vaikkakaan ne eivät ole päämäärien saavuttamiseksi välttämättömiä. Rituaaleihin kuuluu myös diskurssi, tapa miten kieltä käytetään tietyissä tilanteissa. Hofstede on sipulimallissaan sisällyttänyt kulttuurin käytänteet symboleihin, sankareihin ja rituaaleihin, sillä käytänteet ovat näkyviä ulkopuolisille mutta niiden kulttuurinen tarkka sisältö on näkymätön ja ainoastaan jäsenten tulkittavissa. Kulttuurin ytimen muodostavat arvot, jotka ovat yleisiä taipumuksia suosia tiettyjä tilanteita toisten sijaan. Arvot ovat tunteita ilmentäen positiivisen ja negatiivisen puolen kuten paha vastaan hyvä, vaarallinen vastaan turvallinen, moraalinen vastaan moraaliton, epänormaali vastaan normaali, irrationaalinen vastaan rationaalinen jne. Opimme arvot jo hyvin nuorena lapsuudessa ja ne ovat hyvin pysyviä . (Hofstede, 2010, s. 7-10 ja 19-20)

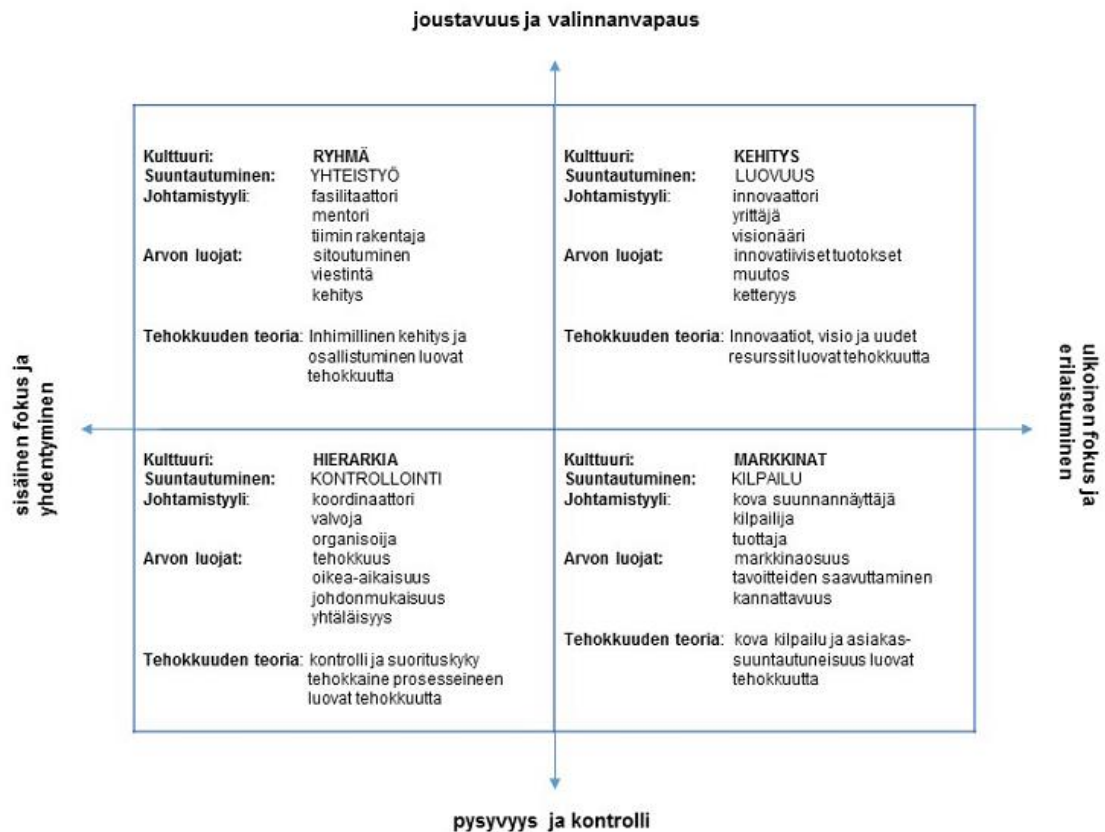
Toisin kuin Schein, Hofstede ei ole keskittynyt vain organisaatiokulttuureihin, vaan hänen organisaatiotutkimuksensa juontuvat kulttuuritutkimuksista. Hofstede osoitti, kuinka yhteiskunta ja sen arvot vaikuttavat organisaatiokulttuureihin. Hän tutki muun muassa 1970-luvulla kansallisten kulttuureiden vaikutusta IBM:ssä. Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista jo siitä syystä, että sen jäsenet eivät ole kasvaneet siinä. Päinvastoin, he ovat päättäneet liittyä siihen, ovat sen jäseniä vain työajalla ja lähtevät joku päivä siitä. Kansallisella kulttuurilla on tutkitusti kuitenkin merkitystä organisaatiokulttuuriin, siihen miten yritystä johdetaan. Saksassa esimerkiksi arvostetaan järjestystä, Skandinaviassa tasa-arvoa ja Yhdysvalloissa markkinoiden avointa toimintaa. (Hofstede, s. 47 ja 337-340)

Hofstede löysi neljä kansallisen kulttuurin dimensiota, joilla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin: valtaerot, epävarmuuden välttäminen, individualismi versus kollektivismi, miehisuus versus naisellisuus. Organisaatiot, joissa on korkeat valtaerot, luottavat vahvaan hierarkiaan ja autokraattiseen johtamistyyliin. Epävarmuuden välttäminen liittyy siihen, kuinka hyvin organisaatiot sietävät epävarmuutta ja epäselvyyttä. Kulttuurit, joissa siedetään hyvin epävarmuutta, hyväksyvät helpommin innovatiivisia ideoita, mielipide-eroja ja poikkeavaa käytöstä. Epävarmuutta huonosti sietävät kulttuurit taas perustuvat sääntöihin, kontrolliin ja muodolliseen toimintaan.

Individualismi versus kollektivismi puolestaan liittyy siihen, miten kulttuurissa odotetaan yksilöiden käyttäytyvän ja millaisia oikeuksia yksilöllä on. Miehisuus ja naisellisuus viittaa sukupuoliroolien eroon yhteiskunnassa. Miehisyyden kulttuureissa miehet ovat jäməköitä ja itsevarmoja, naiset hoivaavia. Kulttuureissa, joissa naisellisuus korostuu, sukupuolieroilla ei ole niin vahvaa vaikutusta. (Hatch & Cunliffe, s. 181 - 185, 2006).

Kilpailevien arvojen malli sai alkunsa tutkimuksista, joissa selvitettiin tehokkaiden organisaatioiden tunnusmerkkejä 1970-luvulla. Kymmenien eri indikaattoreiden joukosta löydettiin tehokkuuden kriteerit, jotka joko painottivat joustavuutta, valinnanvapautta ja dynaamisuutta tai pysyvyyttä, järjestystä ja kontrollia. Siten jotkut muutosta ja sopeutumista korostavat organisaatiot ovat tehokkaita kuten esimerkiksi yritykset, joiden pitää muuttaa tuotevalikoimaansa nopeasti menestyäkseen. Toiset organisaatiot nähdään tehokkaina, mikäli ne ovat vakaita, ennustettavia tai mekaanisia kuten esimerkiksi monet yliopistot tai toimialat, joissa tuotteet ovat melko pysyviä. Toinen tehokkuutta erotteleva ulottuvuus löytyi akselilla sisäinen versus ulkoinen suuntautuminen, toisin sanoen yritys joko painottaa yhdentymistä ja yhtenäisyyttä tai sitten erottuvuutta ja kilpailua. Toiset organisaatiot korostavat siten harmonisia sisäisiä piirteitä, toiset puolestaan keskittyvät kilpailemaan rajojensa ulkopuolella. (Cameron & Quinn, 2006, s. 31 - 35)

Kilpailevien arvojen malli perustuu siten kahteen perusulottuvuuteen, joilla luodaan organisaatioon tehokkuutta. Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella muutos-pysyvyys -akselilla ja organisaation sisäisen versus ulkoisen fokuksen mukaan. Muutos kuvastaa joustavuutta ja spontaanisuutta, kun taas vakaus kuvastaa kontrollia, pysyvyyttä ja järjestystä. Sisäinen fokus painottaa puolestaan sisäistä yhdentymistä ja sosiaalis-teknologisen järjestelmän säilyttämistä. Ulkoisessa fokuksessa painopiste on kilpailussa ja vuorovaikutuksesta ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Näiden neljän ulottuvuuden pohjalta voidaan erottaa neljä erilaista organisaatiokulttuuria: ryhmäkulttuuri, kehityskulttuuri, markkina tai rationaalinen kulttuuri ja hierarkkinen kulttuuri. (Iivari & Iivari, 2011)



Kuva 5. Johtajuuden, tehokkuuden ja organisaatioteorian kilpailevat arvot (Cameron & Quinn, 2006, s.46)

Neljä eri kulttuuria edustavat kilpailevia arvoja kunkin kulttuurin kuvastaessa organisaationsa huomionarvoisimpia piirteitä. Ryhmäkulttuuri muistuttaa perhettä, sillä työyhteisö on ystävällinen ja yhteisön jäsenet jakavat auliisti tietoa itsestään. Painopiste on siten sisäinen, mutta silti muutoshakuinen. Tälle kulttuurille on ominaista ryhmätyö, henkilöstön osallistamisohjelmat ja yhtiön vahva sitoutuminen työntekijöihinsä. Ryhmäkulttuurissa katsotaan, että ympäristön haasteisiin vastataan parhaiten tiimityönä ja että asiakkaat ovat partnereita. Johdon tehtävä on voimistaa työntekijöitä ja edesauttaa henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. Tällöin korostuvat sellaiset arvot kuten yhteenkuuluvuus, luottamus ja osallistuminen sekä yleensäkin inhimillisten resurssien hyödyntäminen ja sitoutuminen. (Cameron & Quinn, 2006)

Kehityskulttuurissa painopiste on vahvasti muutoshakuinen ja ulospäinsuuntautunut soveltuen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Tällöin organisaatio on tulevaisuus-orientoitunut pyrkien kohti uusia mahdollisuuksia kehittämällä jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita. Kulttuurin perusta on *ad hoc*, tilapäisyydessä. Kehityskulttuurissa valta on hajautettu ja työpaikka on hyvin dynaaminen, luova ja yrittäjähenkkinen. Tehokkuuskriteereissä painottuvat nopea kasvu, uusien resurssien hankinta, luovuus ja ulkoiseen toimintaympäristöön sopeutuminen. (Cameron & Quinn, 2006)

Markkinakulttuurin ulottuvuudet ovat pysyvyys ja ulkoinen fokus, sillä organisaatio keskittyy ulkoisten suhteiden hoitoon markkinoiden pelisääntöihin. Tällöin yrityksessä arvostetaan tuloksia keskittyen tuottavuuteen, tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Perusoletus lähtee ajatuksesta, että ulkoinen ympäristö on vihamielinen, kuluttajat ovat nirsoja hakien tuotteelle arvoa. Yrityksen pitää panostaa kilpailuun, ja johto pyrkii voittojen maksimointiin. (Cameron & Quinn, 2006)

Hierarkkisen kulttuurin ulottuvuudet ovat pysyvyys ja sisäinen suuntautuneisuus. Hierarkkisessa kulttuurissa arvostetaan turvallisuutta, järjestystä ja rutiineja. Kulttuuri korostaa kontrollia, pysyvyyttä ja tehokkuutta sääntöjä noudattamalla. Päätöksentekojärjestelmät ovat selkeitä, ohjesäännöt ohjaavat, mitä ihmiset tekevät. Tehokkaat johtavat koordinoivat ja organisoivat työtehtävät siten, että tuotanto pidetään tehokkaana, luotettavana, nopeana ja sujuvana. (Cameron & Quinn, 2006).

Neljä organisaatiokulttuurimallia ovat ideaalimalleja, ja elävän elämän organisaatiokulttuuri sisältää usein piirteitä neljästä eri kategoriasta vaikkakin tyypillisesti jokin kulttuurityyppi on dominoiva. Kulttuuri myös muuttuu ajan myötä muutosten ollessa nopeita etenkin uusien pienten aloittavien yritysten kohdalla.

4 TIEDON JAKAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI TUTKIMUSKOHTENA

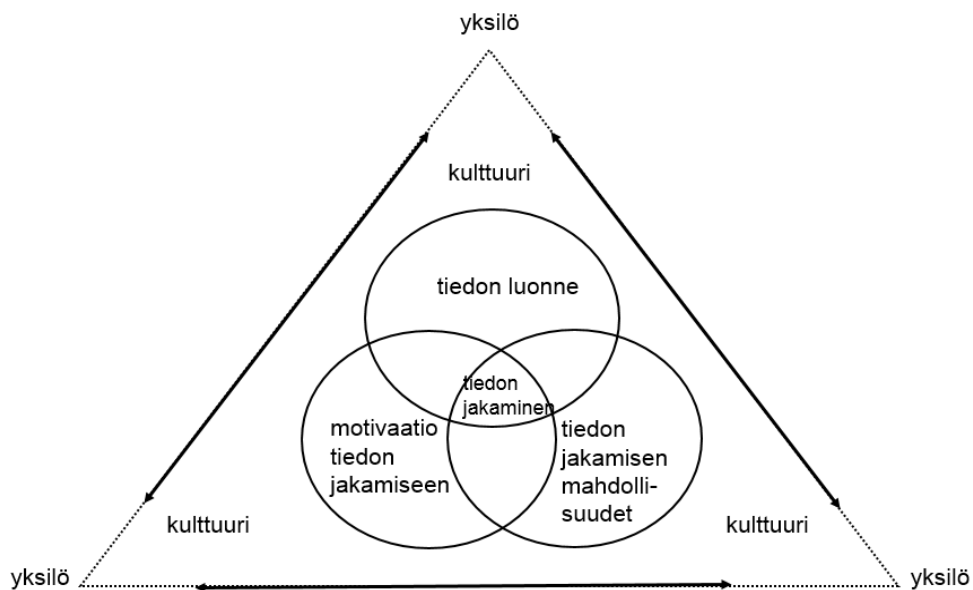
Useat tutkijat ovat toteuttaneet lähivuosina case-tutkimuksia selvittääkseen tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Etenkin yrityskulttuurin arvoilla nähdään usein olevan yhteyttä yksilöiden käyttäytymiseen ja siten tiedon jakamisen toimintatapoihin. Dalkirin (2005, s. 133) mukaan innovointia ja kehittämistä suosiva sekä kollektiivisesta työstä palkitseva organisaatiokulttuuri edistää tiedon jakamista, kun taas yksilön erinomaisuutta ja sosiaalista statusta ruokkiva kulttuuri heikentää sitä. Ilman tiedon jakamiselle suotuisaa kulttuuria tieto ei yksinkertaisesti kulje yrityksessä.

4.1 Tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys

Organisaatiokulttuuri ja tietojohdantamisen tulokset ovat tutkitusti sidoksissa toisiinsa. Tiedon jakamiseen organisaatioissa vaikuttaa tiedon luonne, ihmisten motivaatio tiedon jakamiseen, mahdollisuudet ja keinot tiedon jakamiseen sekä työyhteisön kulttuuri (kuva 6, s. 36). Kaikista näistä tekijöistä kulttuuri on kuitenkin oleellisin, sillä se vaikuttaa muihin tekijöihin. Kulttuuri määrää pitkälti sen, millaista tietoa organisaatiossa arvostetaan, millaisin palkinnoin ja keinoin organisaatiossa rohkaistaan tiedon jakamiseen ja millaiset muodolliset ja epämuodolliset tilaisuudet organisaatio tarjoaa tiedon jakamiseen. (Ipe, 2003)

Wiewiora & al. (2013) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen yhteyttä Australiassa eri projektiorganisaatioissa kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen. Näissä case-tutkimuksissa erilaiset organisaatiokulttuurit vaikuttivat selvästi projektin sisäiseen tiedon jakamiseen, tosin tutkimusten yrityksissä painottuivat vain markkina- ja ryhmäkulttuuri. Markkinakulttuurin arvoja korostavassa kilpailuorganisaatiossa tietoa ei jaettu mieluusti, vaan kilpailu markkinoista näkyi myös yrityksen

sisäisenä kilpailuna työntekijöiden välillä. Toisaalta ryhmäkulttuurissa, jossa korostettiin yhteistyötä ja tiimityötä, tietoa jaettiin auliisti jopa projektien epäonnistumisista. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajat voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja tiedon jakamiseen. Mikäli johtaja omalla esimerkillään kannustaa tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön, myös muut organisaation jäsenet ovat valmiimpia jakamaan tietoa. (Wiewiora & al.,2013)



Kuva 6. Tiedon jakamisen malli organisaatiossa yksilöiden välillä (Ipe, 2003)

De Long & Fahey (2000) ovat puolestaan tutkineet kymmeniä organisaatioita ja heidän mukaansa organisaatiokulttuuri vaikuttaa monella eri tavalla tiedon luomiseen ja jakamiseen, sillä tieto ja kulttuuri ovat vahvasti sitoutuneet toisiinsa. Toiset kulttuurit tukevat ja toiset heikentävät tiedon jakamista. Organisaation kulttuuri muodostuu arvoista, normeista ja eri käytännöistä, mitkä puolestaan vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja siten tiedon luomiseen ja jakamiseen. Onkin ensiarvoisen tärkeää ensin ymmärtää olemassa olevaa kulttuuria ennen kuin pyrkii päättämään tietojohdamisen keinoista tai päättää muuttaa kulttuuria. (De Long & Fahey 2000)

Kulttuuri ja etenkin sen alakulttuurit vaikuttavat ensinnäkin siihen, mikä nähdään tietona ja mitä tietoa kannattaa johtaa. Mainostoimistossa tai auton valmistuksessa todennäköisesti arvostetaan hyvin erilaista tietoa. Tiedon arvotukseen vaikuttavat ryhmän omat arvot ja normit, jopa ohi johdon tavoitteiden. Kulttuuri vaikuttaa myös yksilöllisen ja organisatorisen tiedon vuorovaikutukseen, siihen mikä tieto kuuluu organisaatiolle ja mikä tieto pysyy yksilöiden tai alaosastojen hallussa. Tiedon jakamista ja yhteistyötä ei useinkaan arvosteta samassa määrin kuin yksilöllistä tietoa. Liian usein eri palkitsemisjärjestelmät perustuvat yksilöllisiin suorituksiin kannustuen yksilöitä kilpailemaan keskenään. Eri osastojen välinen luottamus vaikuttaa tiedonkulkuun yksilöiden välillä ja siihen kuinka hyvin tieto saadaan tallennettua yhtiön arkistoihin ja tietojärjestelmiin. Jos yrityksessä arvostetaan toisia osastoa enemmän kuin toisia, se heikentää osastojen välistä tiedonjakamista. (De Long & Fahey 2000)

Kulttuuri muodostaa myös perustan sille, miten tietoa käytetään eri tilanteissa. Lisäksi kulttuuri vaikuttaa uuden tiedon luomiseen ja hyödyntämiseen. Kulttuurin ominaisuudet vaikuttavat tiedon jakamiseen organisaatiossa niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. Kulttuurit, jotka tukevat avointa ja suoraa keskustelua yli hierarkiaraajojen, edistävät tiedon jakamista. Johtajien tavoitettavuus, hankalistakin asioista puhuminen, aktiivinen yhteistyö yli osastorajojen, virheistä oppiminen, ongelmien ratkaisu yhteistyössä ovat kaikki kulttuurin ominaisuuksia, jotka muodostavat sosiaalisen vuorovaikutuksen ympäristön vaikuttaen siten tiedon jakamisen käytäntöihin organisaatiossa. Kulttuuri vaikuttaa myös organisaation kykyyn tulkita toimintaympäristön tietoa ja kykyyn innovoida. (De Long & Fahey 2000)

Ajmal & Koskinen (2008) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin vaikutuksia tiedon jakamiseen projektiorganisaatioissa. Heidän mukaansa tiedon jakamisen epäonnistuminen aiheutuu useimmiten juuri kulttuurista tekijöistä pikemminkin kuin teknisistä virheistä. Organisaatiokulttuurilla on mahdollisuus joko tehostaa tai heikentää tiedon vaihtoa yrityksessä. Nykypäivän projektijohtamisessa on ensisijaisen tärkeitä onnistunut tiedonhallinta, mutta tietoa ei voi vain tallentaa, sillä suuri osa tiedosta sijaitsee ihmisten mielissä. Tieto on myös hyvin hajanaista ja siksi projektiorganisaat-

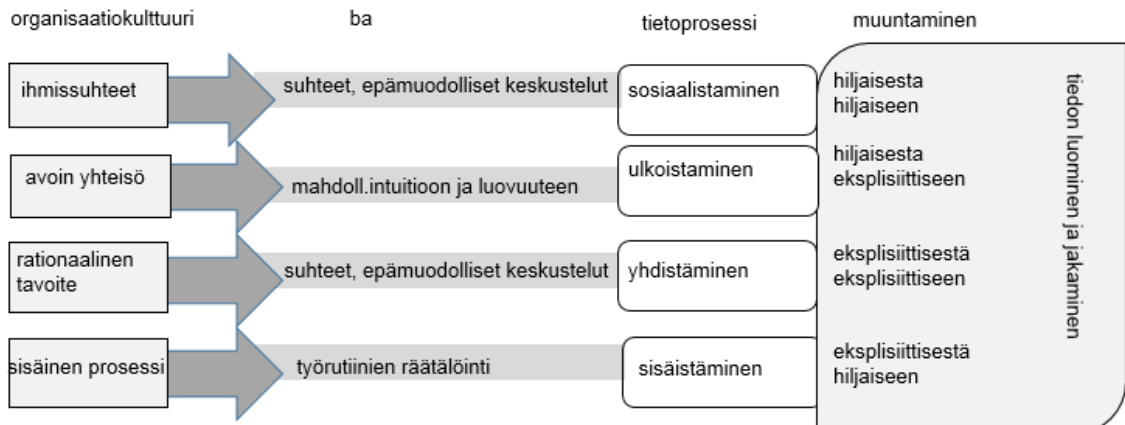
tiot tarvitsevat vahvan kulttuurin tiedon jakamiseksi. Tietojohtaminen ei siten olekaan vain tiedon jakamista projektin eri vaiheiden välillä, vaan tiedonluomista ja jakamista tukevan kulttuurin vaaliminen. (Ajmal & Koskinen, 2008)

Käytännönläheinen tutkimus kulttuurin vaikutuksesta tiedon jakamiseen on Eskerodin ja Skriverin (2007) tutkimus projektiorganisaatiosta, joka valmistaa junateollisuudelle viestintä- ja viihdejärjestelmiä. Yrityksessä käynnistettiin tiedon jakamisen edistämiseksi tutkimusprosessi, jossa projektipäälliköt sitoutettiin vahvasti mukaan tutkimushankkeeseen. Tutkijat kehittivät yhdessä projektipäällikköjen kanssa useita aloitteita, joiden pohjalta pyrittiin edistämään tiedon jakamista. Projektipäälliköt muun muassa laitettiin fyysisesti samaan toimistoon, viikkotapaamisia lisättiin ja tehostettiin tiedon kodifikaatiota. Tiedon jakamisen strategiassa keskityttiin yhtä hyvin henkilökohtaiseen tiedon vaihtoon että tiedon tallentamiseen. Tuloksia analysoitiin hyödyntämällä muun muassa Nonaka & Takeuchin (1995) tiedonsyntymisprosessia. Kaikista perinteisistä tiedonjakamisen käytäntöjen edistämisestä huolimatta projektipäälliköt eivät kokeneet tiedonvaihdannan parantuneen. (Eskerod & Skriver, 2007)

Tutkijat tulkitsivatkin tuloksia tämän jälkeen organisaatiokulttuurin näkökulmasta; perustaan näkemyksensä etenkin Scheinin malliin, jonka mukaan kulttuurin perusoletukset saattavat estää tiedon jakamisen, vaikka artefaktit ja arvot olisivatkin tiedonjakamisen "puolella". Kyseissä organisaatiossa vaikuttivat tietyt kulttuurisidonnaiset perusoletukset, jotka heikensivät tiedon jakamista. Tällaisia olivat muun muassa ajan puute, toiminta nykyhetkessä ja vähäinen kiinnostus tulevaisuutta kohtaan, käsitys siitä kuinka projektipäällikkö "omistaa" projektin eikä projektipäällikön toimintamallia sovi kommentoida. Projektipäällikköjen toimintaan vaikuttivat siten oletukset siitä, että projektinomistajan työtä ei sovi turhaan häiritä eikä kommentoida, vaan tiedonvaihto pitää tapahtua tietyissä sovituisissa tilanteissa. (Eskerod & Skriver, 2007)

Vaikka kulttuurin vaikutuksia tiedon jakamiseen on siten tutkittu useissa tutkimuksissa, Wang & Noe (2010) peräänkuuluttavat silti lisää organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen välisen yhteyden selvittämistä (katso kuvio 3, sivulla 22). Wang & Noe ovat todenneet, että jo tehdyillä tutkimuksilla tiedon jakamisesta on selvä yhteys yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Luottamusta ja innovointia suosivat kulttuurit edistävät tiedon jakamista. Siten henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuutta ja avointa viestintää korostavat käytännöt edistävät samalla tiedon jakamisen kulttuuria. Tosin pelkästään tiedon jakamiselle positiivinen kulttuuri ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan myös tietojohdamisen käytäntöjä tukemaan tiedon jakamista. (Wang & Noe, 2010)

Kulttuuri ja tietojohdaminen onkin yhdistetty Gray ja Denstenin (2005) mallissa, joka muodostuu Cameron ja Quinnin kilpailevien arvojen mallista sekä Nonaka & Takeuchin SECI-mallista tavoitteena ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation tiedon syntymiseen ja jakamiseen. Tietojohdamisen ja organisaatiokulttuurin mallien yhdistäminen edistää organisaation oppimista ja parempia tietojohdamisen käytäntöjä. Näiden kahden mallin yhdistävinä tekijöinä tutkijat näkivät ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen sosiaalisen prosessin. Kilpailevien arvojen mallissa korostetaan johtamistyyliä, jolla pyritään luomaan luottamusta ja yhteenkuuluvuutta ryhmäkulttuurissa tiedon jakamisen edistämiseksi. Vastaavasti SECI-mallin sosiaalistamisen prosessit ovat välttämättömiä hiljaisen tiedon kertymiseksi. Kummassakin mallissa oletetaan, että ihmiset kääntyvät aina toistensa puoleen ongelmien ratkaisemisessa. Yhdistetyssä mallissa ryhmäkulttuuri sisältää käsitteellisesti samoja elementtejä kuin tiedon luomisen sosiaalistamisen vaihe, kehityskulttuuri ulkoistamisen, markkinakulttuuri yhdistämisen ja hierarkiakulttuuri sisäistämisen vaihe. Mallien yhdistämisellä on tuotu esille tiedon luomisen ja jakamisen moninainen kokonaisuus, jossa vaaditaan useita eri prosesseja ja ihmisten välistä kanssakäymistä uuden tiedon syntymiseksi ja jakamiseksi. (Gray & Densten, 2005)



Kuva 7. Käsitteelliset prosessit organisatorisen tiedon mallissa (Cray & Densten, 2005)

4.2 Tiedon jakamista suosivan kulttuurin edistäminen ja tutkimuksen viitekehys

Asiantuntijaorganisaatioissa tiedon jakaminen eri tiimien, projektien ja prosessien kesken on keskeistä. Tämän päivän tietointensiivisessä työelämässä tehtävämme on ratkaista ongelmia yhteistyössä, ja innovoida uutta joko kasvotusten tai uuden viestintäteknologian välityksellä. Vanhan ajan käsitys siitä, että tieto on valtaa ja siksi tieto on parasta pitää itsellä, kuuluu menneisiin organisaatiokulttuureihin. Tiedon valtakäsitykseen liittyy kuitenkin edelleen johtamisen ongelma. Työyhteisöissä palkitaan edelleen ensisijaisesti yksilöitä siitä, mitä he tietävät, eikä sen perusteella miten he jakavat osaamistaan ja siksi palkitsemisjärjestelmillä tulisivin luoda kannusteita tiedon jakamiseen (Dalkir, s. 133, 2005). Yksi keino edistää siten tiedon jakamista on vaikuttaa ihmisten motivaatioon muun muassa kollektiivista tekemistä suosivilla palkitsemisjärjestelmillä.

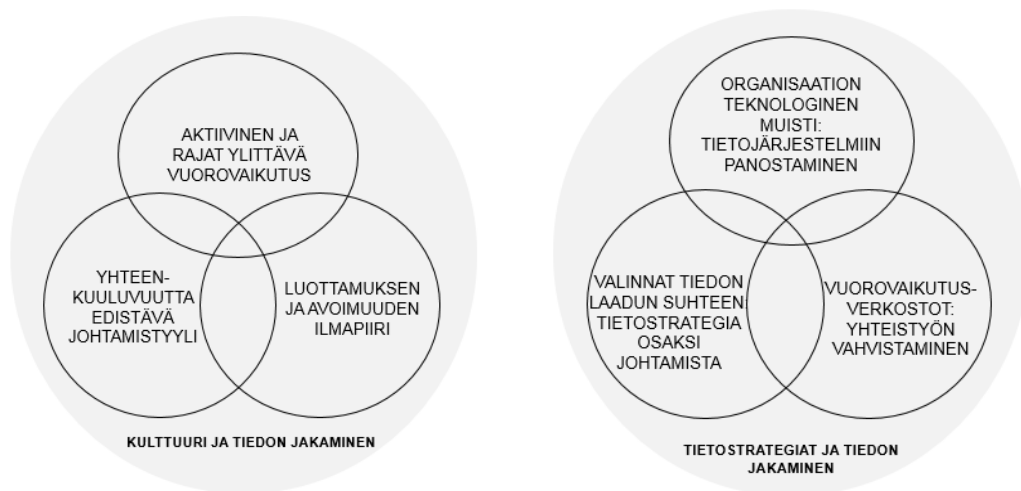
Tiedon jakamisen esteenä voi luonnollisesti olla muitakin syitä kuin suoranaisesti kulttuuriin liittyviä. Hyvien käytäntöjen epäonnistuminen voi johtua niin yksilöllisistä, organisaatioon liittyvistä kuin teknisistäkin syistä. Yksilötasolla esteet liittyvät puutteellisiin viestintä- tai verkottumistaitoihin, ajan tai luottamuksen puutteeseen tai

oman aseman korostamiseen. Organisaation tasolla esteet liittyvät puutteellisiin järjestelmiin ja resursseihin, fyysiseen ympäristöön tai neuvottelu- ja kohtaamispaikkojen puutteeseen. Tekniset syyt liittyvät epärealistisiin odotuksiin IT-järjestelmistä, ihmisten haluttomuuteen käyttää eri sovelluksia sekä eri järjestelmien huonoon integroitavuuteen. Tiedon jakamisen esteistä käyty keskustelu on kuitenkin keskittynyt nykyisin pääosin organisaatiokulttuuriin ja kansalliseen kulttuuriin. Tietojohtamisesta käydyssä keskustelussa onkin väitely siitä, tulisiko tietojohtamisen käytännössä keskittyä ihmisiin vai teknologiaan. Vaikkakin tietotekniikalla ja viestintäteknologialla voidaan vahvasti tukea tiedon jakamista, niin tiedon jakaminen on silti pitkälti kiinni ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään sekä työpaikan vuorovaikutuksen dynamiikasta. (Riege, 2005)

Mikäli organisaatio haluaa poistaa tiedon jakamisen esteitä, sen on valittava strategia, joka vastaa sen yrityskulttuuria. Riegen (2005) mukaan onnistuneet strategiat ovat riippuvaisia kolmesta päätekijästä. Yrityksen tulee hänen mukaansa ensinnäkin motivoida, rohkaista ja innostaa työntekijöitä tallentamaan, välittämään ja jakamaan tietoa. Toiseksi, yrityksen organisaatorakenteen tulisi olla matala ja avoin edistääkseen tietovirtojen vapaata kulkua ja prosessien sujuvuutta. Kolmanneksi, yrityksen on hyödynnettävä modernin teknologian tarjoamat mahdollisuudet. (Riege, 2005)

Tiedon jakamista ja myös uuden tiedon luomista organisaatioissa voidaan siten edistää yrityskulttuurisin keinoin. Tähän vaikuttavat muun muassa ihmisten välisen kanssakäymisen edistäminen ja avoin yhteisö (Grey & Densten, 2005), ryhmäkulttuurin luottamusta ja yhteenkuuluvuutta vahvistava johtamistyyli (Wiewiora & al., 2013), innovointia ja kehittämistä sekä kollektiivista palkitsemista suosiva kulttuuri (Dalkir, 2005), organisaatorajat ylittävä yhteistyö sekä avoin ja suora keskustelutyyli, jossa hankaliakaan asioita ei karteta (De Long & Fahey, 2000) sekä luottamuksen ja innovoinnin ilmapiiri (Wang & Noe, 2010).

Tiedon jakamiselle suotuisa kulttuuri syntyy siten, 1) kun organisaatiossa ollaan vuorovaikutuksessa yli organisaatorajojen ja 2) kun johtamistyyllillä korostetaan yhteenkuuluvuutta sekä kollektiivista tekemistä ja kehittämistä ja 3) kun organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, jossa keskustellaan avoimesti ja suoraan. Tiedon jakamiselle suotuisalla kulttuurilla voidaan vaikuttaa etenkin tietämyksen ja hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa, mutta sanallisen informaation eli koodifoidun tiedon jakamiseen tarvitaan myös strategisia tietojohtamisen valintoja. Kuvasssa 8 on tiivistetty tämän pro gradu - tutkimuksen viitekehys, jonka pohjalle tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu.



Kuva 8. Tiedon jakamista edistävän organisaatiokulttuurin keskeiset elementit

5 TOIMIALA JA KOHDEORGANISAATIO

Fingrid Oyj on suomalainen julkinen osakeyhtiö, joka vastaa sähkön siirrosta Suomen kantaverkossa. Maanlaajuinen kantaverkko on keskeinen osa Suomen sähköjärjestelmää ja osa yhteispohjoismaista sähköjärjestelmää, joka on kytketty Keski-Euroopan järjestelmään, Viroon ja Venäjälle tasavirtayhteyksin. Kantaverkko on sähkönsiirron runkoverkko, johon ovat liittyneet suuret voimalaitokset ja tehtaat sekä alueelliset jakeluverkot. Kantaverkkoon kuuluu 400, 220 ja 110 kilovoltin voimajohtoja noin 14 000 kilometriä sekä yli sata sähköasemaa.

Yhtiön pääomistaja on nykyisin valtio (70,6 %), toiseksi suurin omistaja on Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (19,9 %) ja muilla institutionaalisilla sijoittajilla on yhteensä vajaan kymmenen prosentin osuus (9,5 %). Valtion omistajuuden kasvun myötä yhtiön tehtäväkenttä on laajentunut, vaikkakin perustehtävä on pysynyt ennallaan. Fingrid huolehtii siitä, että Suomi saa sähköä häiriöttä nyt ja tulevaisuudessa. Yhtiön tehtävänä on kehittää kantaverkkoa, ylläpitää sähkön kulutuksen ja tuotannon tasapaino, selvittää osapuolten väliset sähköntoimitukset valtakunnan tasolla sekä parantaa sähkömarkkinoiden toimintaedellytyksiä. Lisäksi yhtiö vastaa rajasiirtoyhteyksistä muihin maihin. Sähkömarkkinalain mukaan Fingridin harjoittama kantaverkkotoiminta on riippumatonta sähkön ja maakaasun tuotannosta ja myynnistä. Uusina tehtävinä yhtiölle on asetettu sähkön alkuperätakuun myöntäminen sekä sähkömarkkinoiden mittaustiedon tiedonvaihdon kehittäminen eri markkinaosapuolten välillä.

Yhtiöllä on niin sanottu luonnollinen monopoli eikä sillä ole perinteisiä kilpailijoita. Siksi yhtiö vertaa itseään muiden maiden vastaaviin kantaverkkoyhtiöihin. Puolueettomissa benchmarking tutkimuksissa sekä viranomaisarvioinneissa yhtiö on ollut vuosi toisensa jälkeen maailman parhaimpien kantaverkkoyhtiöiden joukossa. Yhtiön palveluiden laatu on korkeatasoista, sillä kantaverkosta aiheutuneiden sähkön käyttöhäiriöiden ja keskeytysten määrät ovat Suomessa huomattavan pieniä. Fingridin toiminta on tehokasta ja siirtohinta on Euroopan edullisimpia. Sähkön kuluttajahinnasta Fingridin osuus on noin 2 prosenttia.

Yhtiön strategia ja johtamisjärjestelmä (kuva 9) perustuu Kaplan & Nortonin neljän näkökulman malliin, jossa henkilöstö ja osaaminen, sisäiset liiketoimintaprosessit (siirtokapasiteetin varmistaminen, käyttövarmuuden hallinta ja sähkömarkkinoiden toiminnan edistäminen), talous sekä asiakkaat ja yhteiskunta ovat tasapainoisessa asemassa. Henkilöstön johtaminen on luonteeltaan strategista. Johtamisen ja strategian mallina on vahva matriisimalli, joka korostaa yhteistä tekemistä ja yhteisiä päämääriä. Strategiaa laadittaessa yhtiötasoa tarkastellaan kokonaisuutena neljän näkökulman kautta.



Kuva 9. Fingrid Oyj:n strategia perustuu neljään näkökulmaan

Fingrid on osa maamme energiateollisuutta, jonka keskeisiä haasteita ovat nykyisin sähköjärjestelmän käyttövarmuuden varmistaminen ja ilmastonmuutoksen torjuminen. Molemmat haasteet edellyttävät mittavia investointeja sekä siirtoverkkoihin että uusiin energiamuotoihin. Fingridillä itsellään on ollut käynnissä viime vuosina mit-tava kymmenvuotinen 1,7 miljardin investointiohjelma, jossa Suomen kantaverkkoa vahvistetaan vastaamaan Suomen energia- ja ilmastopolitiikan mukaisia energiantuotannon lisäyksiä. Yhtiö on paitsi investoinut uusiin rajasiirtoyhteyksiin, myös sisäiseen verkkoon, jolla mahdollistetaan sekä tuulivoiman että ydinvoiman sähkön-tuotannon liittäminen kantaverkkoon.

Siirtoverkon rakentaminen vaatii taloudellisia panostuksia samanaikaisesti kun Suo-men sähkönkulutus on ollut laskussa ja energiantuotantoon liittyy suuria poliittisia epävarmuustekijöitä. Energia-alan sääntelyn oletetaan yleisesti lisääntyvän ja eu-rooppalaistuvan. Alan toiminnalle on tyypillistä pitkäjänteiset toimintamallit. Fingri-din "kvartaali" onkin lähes 25 vuotta. Sähköverkkoa suunnitellussa pitää pystyä ar-voimaan kulutuksen ja tuotannon kehitystä aina 30 vuoden päähän. Pitkänaikavälin

toimintajänne vaikuttaa yhtiön henkilöstöpolitiikkaan, jonka ohjenuorana on toiminnan jatkuva pitkäjänteinen kehittäminen, henkilöstön osallistaminen ja avoin vuorovaikutus sekä matala päätöksenteko-organisaatio.

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu monipuolinen tietojen keruu ja ne ovat usein "askel toimintaan", toisin sanoen tutkimuksen lähtökohta on toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan käytännössä (Metsämuuronen, 2008). Aineiston keruussa hyödynnettiin teemahaastatteluita, joita analysoitiin teorialähtöisellä sisällön analyysimenetelmällä. Case-yrityksen dokumentteja tarkasteltiin pöytätyöskäytännönä ja tutkimuksen lähestymistapana oli toimintatutkimus pyrkimyksenä kehittää case-yrityksen käytäntöjä. Tutkimusta täydennettiin määrällisellä menetelmällä tekemällä henkilöstön keskuudessa verkkokysely. Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja pyrkimyksenä on tulkita kohdeorganisaation yrityskulttuuria antaen tilaa eri henkilöiden näkökulmille.

6.1 Tutkimusote

Tutkimusotteena oli toimintatutkimus, jossa tutkija itse aktiivisesti osallistui organisaation kehittämiseen ja pyrki käyttämään uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevan käytännön kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu käytännön kehittämiseen spiraalimaisesti etenevässä prosessissa. Prosessi pitää sisällään suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheet, joiden välillä tutkija voi joutua liikkumaan useita kertoja. Ihmisten sosiaalista toimintaa tarkasteleva tutkija tutkii käytännön maailman toimintaa, hyödyntäen käytäntöön teoriaa ja suunnitellen interventioita sekä tutkii, miten nämä interventiot muuttavat käytäntöä. Kyseessä on teorian ja käytännön vuorovaikutus todellisessa elämäntilanteessa. (Viinamäki & Saari, 2007)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Pienimmillään siinä on kyse oman työn kehittämisestä yleensä ajallisesti rajatun kehittämisprojektin ajan. Organisaatiossa toimintatutkimusta sovelletaan muun muassa yritysten sosiaalisen toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus eroaa perinteisestä luonnontieteellisestä tutkimuksesta, sillä tutkija ei pyrikään olemaan objektiivinen tai ulkopuolinen tarkkailija, vaan hän on aktiivinen vaikuttaja ja toimija prosessissa. Tutkimuskohteen tarkasteleminen sisältäpäin luonnollisesti vaikuttaa aineiston analysointiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ole synnyttää uutta teoriaa, vaan päämääränä on selvä käytännön hyöty ja käyttökelpoisen tiedon lisääntyminen. (Heikkinen & al., 2007)

Toimintatutkimuksessa tutkija on toisinaan työyhteisön jäsen ja tällöin on Heikkisen & al. (2007) mukaan syytä pohtia, miten toimintatutkimus eroaa normaalista oman työn kehittämisestä, sillä raja kehittämisen ja toimintatutkimuksen välillä on liukuva. Tässäkin tutkimuksessa tutkija oli itse organisaation johtoryhmän jäsen, mikä toisaalta mahdollisti sen, että tutkimuksen aihealueisiin oli helppo palata eri vaiheissa. Henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksia käytiin läpi ensin esimiesten keskuudessa ja niistä keskusteltiin osana johtamisen kehittämistä. Haastattelutulosten valmistuttua käytiin keskustelu johtoryhmässä siitä, mihin suuntaan yhtiön kulttuuria halutaan kehittää. Tavoitteena oli ensin tutkia olemassa olevaa, toiseksi löytää keinoja kehittää yhtiön sisäistä kulttuuria ja määritellä tavoitekulttuurin kriteerit, jotta tiedon jakaminen ja yhteistyö tiivistyisi organisaatiossa entisestään. Toimintatutkimus eroaakin normaalista kehitystyöstä siinä, että tavoitteena on synnyttää uutta tietoa ja julkistaa lopulta tulokset (Heikkinen & al., 2007).

Tutkimusote on siten lähempänä Edgar Scheinin prosessikonsultaatiota kuin alkuperäistä toimintatutkimuksen käsitettä, jossa tutkimus tehdään tutkijalähtöisesti vaikka organisaatio osallistetaan datan keruuseen. Prosessikonsultaatiolähtöisessä toimintatutkimuksessa tutkija on kiinteästi tutkittavan organisaation tiimin osa, ja prosessia ohjaa ensisijaisesti toimeksiantajan tarpeet (Schein, 1995).

Toimintatutkimus soveltuu organisaation kehittämiseen etenkin muutosjohtamisen tilanteissa, joissa pitää parantaa eri ryhmien välistä vuorovaikutusta, tai organisaation kulttuuri vaatii muuttamista. Myös tilanteissa, joissa organisaatiossa on parannettava työntekijöiden motivaatiota tai edistettävä yhteistä viestintää, toimintatutkimus voi olla hyvä keino. (Grieves, 2000).

6.2 Aineiston keruu

Organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon jakamiseen tutkittiin aikaisempien tutkimustulosten ja kirjallisuuden perusteella. Tietokannoista etsittiin tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja hakusanoilla "organisaatiokulttuuri", "tiedon jakaminen" (knowledge transfer and knowledge sharing), "tiedon jakamisen esteet" ja "tietojohtaminen" (knowledge management). Tutkimusaineistoa löytyi projektijohtamisen, organisaatiotutkimuksen, strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja tietojohtamisen tieteellisistä lehdistä.

Tutkimuksessa kartoitettiin ensinnäkin lokakuussa 2014 asiantuntijaorganisaation henkilöstön näkemykset nykyisestä organisaatiokulttuurista hyödyntäen Cameron & Quinnin luomaa nelikenttämallia organisaatiokulttuurin arvioimiseen. Mallilla saatiin selville organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet. Toiseksi, henkilöstöä pyydettiin arvioimaan lähitulevaisuuden toivottu organisaatiokulttuuri, toisin sanoen, mihin suuntaan yrityksen kulttuuria tulisi muuttaa.

Näkemykset kartoitettiin toteuttamalla *koko henkilöstölle avoin sähköinen verkkokysely*. Kyselyssä noudatettiin Cameron & Quinnin kuuden kysymyksen tutkimuslomaketta (liite 1), jossa esitettiin väittämiä 1) organisaatiokulttuurin hallitsevista piirteistä, 2) organisatorisesta johtajuudesta (eri leadership-tyyleistä), 3) työntekijöiden johtamistyylistä (organisaation yleisestä johtamistyylistä), 4) organisaation liimasta (organisaatiota yhdistävistä tekijöistä), 5) strategisista painotuksista sekä 6) menestyksen kriteereistä (miten organisaatio määrittää onnistumisen).

Kyselylomake sisälsi siten kuusi kysymystä nykyisestä ja toivotusta yrityskulttuurista. Jokainen kysymys sisälsi neljä eri vaihtoehtoa ja vastaajien piti antaa yhteensä 100 pistettä kullekin vaihtoehdolle. Vastaajien piti antaa eniten pisteitä sille väittämälle, joka heidän mielestään eniten kuvasi Fingridin nykyistä yrityskulttuuria ja/tai toivekulttuuria, ja vastaavasti vähiten pisteitä sille väittämälle, joka vähiten kuvasi Fingridin nykyistä yrityskulttuuria ja/tai toivekulttuuria kuitenkin siten, että neljän vaihtoehdon summaksi muodostui aina 100. Kuuden kysymyksen A- vaihtoehtojen kaikki pisteet laskettiin yhteen ja jaettiin kuudella, samoin toimittiin B, C ja D - vaihtoehtojen kohdalla. A-vaihtoehtojen pisteet kuvasivat ryhmäkulttuuria, B-vaihtoehtojen pisteet kehityskulttuuria, C-vaihtoehtojen pisteet markkinakulttuuria ja D-vaihtoehtojen pisteet hierarkiakulttuuria.

Kysely toteutettiin teknisesti hyödyntäen Fingridin käytössä olevaa verkkokyselytyökalua, jonka avulla kysely oli mahdollista toteuttaa liitteen 1 mukaisena sähköisenä lomakkeena. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin jokaisen työntekijän sähköpostiin. Kyselyä markkinoitiin yhtiön intranetissä, ja muistutus vastaamatta jättäneille lähetettiin kerran, kun kysely oli ollut avoinna viikon. Kyselyyn oli mahdollista vastata kahden viikon ajan. Kyselytyökalulla oli mahdollista ristiintaulukoida tulokset taustamuuttujien kuten iän, sukupuolen, toiminnon ja henkilön aseman (esimies/asiantuntija) mukaan.

Kysely on standardoitu tapa kerätä itse aineistoa, ja sen etuna on muun muassa menetelmän tehokkuus, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa, toisin sanoen samaa asiaa voidaan kysyä useammalta henkilöltä samalla tavalla (Hirsjärvi & al., 2009). Tässä tapauksessa kysely antoi toimintatutkimukselle hyvän pohjan, ja vähensi haastatteluiden tarvetta selvitettäessä yrityksen organisaatiokulttuuria.

Teemahaastatteluita yhtiön organisaatiokulttuurista ja tiedon jakamisen edistämisen keinoista toteutettiin yhteensä 10 kpl haastateltavien edustaessa yhtiön eri toimintoja. Kaikki haastateltavat edustivat yhtiön esimiehiä tai ylintä johtoa. Haastateltavat

valittiin sillä perusteella, että haastateltavat olivat jo aikaisemmin osoittaneet kiinnostusta ja asiantuntemusta tietojohtamiseen ja tiedonhallintaan, toisin sanoen heillä oletettiin olevan annettavaa kehityshankkeelle.

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakemuotoisen haastattelun välimuoto, jossa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu eikä jäsenelty (Hirsjärvi & al., 2009). Teemahaastatteluissa oli ennakoon kolmepääteemaa: 1) yrityksen organisaatiokulttuuri, 2) tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri sekä 3) tiedon merkitys case-yrityksessä. Liitteessä 2 on kuvattu teemojen yhteydessä kysytyjä kysymyksiä, tosin kysymyksiä käytettiin lähinnä muistilistana ja ne vaihtelivat haastateltavien mukana.

Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten ennakoon valittujen aiheiden varassa. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista vaihtelevat ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Termi teemahaastattelu ei täysin sellaisenaan ilmene muissa kielissä, mutta sen pohjana on ns. kohdennettu haastattelu (focused interview). (Hirsjärvi & Hurme, 2014) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen runko annettiin haastateltaville etukäteen, ja kaikki haastattelut tallennettiin sähköisinä tiedostoina. Haastattelut litteroitiin, ja niiden sisältö analysoitiin teorialähtöisesti eli pohjautuen kilpailevien arvojen malliin.

Tutkimuksessa tutustuttiin lisäksi pöytätyömuotoisena organisaation eri dokumentteihin, strategiaan, arvioihin ja ohjeisiin. Valituiksi tulivat dokumentit, joissa yhtiö itse on pyrkinyt kirjallisesti määrittelemään tai ohjeistamaan linjauksiaan tiedonhallintaan tai sitten määrittämään omaa olemustaan, omaa identiteettiään joko arvojen tai tavoitellun yrityskuvan tai johtamismallin kautta. Lähtökohtana pöytätyömuotoisessa oli tutustua dokumentteihin siitä näkökulmasta, mitä yritys itse itsestään tai johtamisestaan viestittää heijastaen siten vähintäänkin johdon tavoitetilaa.

6.3 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Eri tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Siksi on tärkeitä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen arviointiin liittyvä käsite on validius, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabelius ja validius ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ja osin niiden käyttö on vaikeata laadullisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi tapaustutkimuksessa voidaan perusteellisesti ajatella, että kyseinen tapaus on niin ainutlaatuinen eikä kahta samanlaista tapausta ole olemassa, joten luotettavuutta ja pätevyyttä ei voida arvioida perinteisin kriteerein. Tästä huolimatta jokaisessa tutkimuksessa on syytä arvioida kriittisesti tulosten yleistävyyttä ja hyödyllisyyttä. (Hirsjärvi & al., 2009)

Tutkimuksen toistettavuus voi tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai että jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliabelius on saada sama tulos kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Validiuden käsite jaetaan puolestaan yleensä kahteen päätyyppiin, tutkimusasetelmavalidiuteen tai mittausvalidiuteen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabelius liittyy läheisesti tutkijan toimintaan, eli siihen voimmeko luottaa tutkijan analyysiin. Validius puolestaan liittyy laadullisessa tutkimuksessa siihen, että eri menetelmillä voidaan päätyä samoihin tuloksiin sekä eri lähteiden luottavuuteen ja tutkijan avoimuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2014).

Hirsjärvi & al. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja siten aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Tärkeitä on siten kertoa, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten on päädytty saatuihin tuloksiin. Seuraavassa arvioidaan tämän tutkimuksen eri vaiheita: vuoden 2014 lopulla tehtyä kyselytutkimusta henkilöstölle ja vuoden 2015 alussa tehtyjä teemahaastatteluita.

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimus toteutettiin valmiin kilpailevien arvojen mallia sellaisenaan hyödyntäen. Mallia on testattu tuhansissa yrityksissä eri puolilla maailmaa aikaisemmin, ja näiden perusteella mallin luojat ovat julkaisseet tyypillisiä organisaatiokulttuurin profiileja eri toimialoilla. Mallia voidaan siten pitää reliabelina ja tuloksia toistettavina. Case-yrityksen tulokset ovat lähellä näitä "malliprofiileja", etenkin julkisen hallinnon alan tuloksia, joissa markkinakulttuuri ei ole dominoiva, vaan hierarkisuus on suhteellisen vahva. Case-yrityksen tulokset ovat myös markkinakulttuuria lukuun ottamatta lähellä infrastruktuurialan (energia, liikenne ja viestintä) yritysten yleisiä kansainvälisiä profiileja.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 56 % ja vastaajat edustivat hyvin organisaation eri toimintoja ja prosesseja. Tulosten validiutta saattaa heikentää se, että vastaajat ovat käsittäneet kysymykset aivan toisin kuin mitä mallin luoja on ajatellut. Myös kysymysten kääntämisessä suomen kielelle on tutkija saattanut käyttää väärää termiä, joka ei täysin vastaa alkuperäisen mallin käsitteitä. Kaikki vastaajat eivät myöskään välttämättä ole tuttuja organisaatiokulttuurikäsitteen kanssa, moni kyselyyn vastaaja kysyikin tutkijalta, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan. Näin siitäkin huolimatta, että kyselyn alussa määriteltiin lyhyesti organisaatiokulttuuri.

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita tutkimusmenetelmiä, mistä on käytetty termiä triangulaatio tai monimetodinen lähestymistapa tai kiteyttäminen (Hirsjärvi & al. 2009). Väärinymmärryksiä tai kysymysten tulkintoja on vaikea täysin estää, mutta siksi tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimuksen rinnalla teemahaastatteluita. Organisaatiokulttuurin piirteiden luotettavuutta parantaakin se, että tulokset olivat hyvin samankaltaisia sekä kysely- että haastattelumenetelmällä.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös laadulliseen tutkimukseen hyvin soveltuva aineiston keruumenetelmä - teemahaastattelut - ja haastattelussa kerätyn aineiston huolellinen käsittely analysoitavaan muotoon. Tutkimuksen tekijä teki

itsenäisesti kaikki haastattelut, mikä vähentää riskiä useiden eri haastattelijoiden synnyttämästä mahdollisuudesta virheisiin. Kaikki haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Tutkija teki itse useimmat litteroinnit, mutta kolmen haastattelun kohdalla käytettiin apuna myös muita henkilöitä. Tutkija tarkasti itse kuitenkin muiden tekemät litteroinnit sanasta sanaan. Tutkimuksessa on avattu suoria haastatteluotteita selvittämään sitä, mihin tutkija perustaa päätelmänsä.

Haastatteluihin valittiin tutkittavasta asiasta kiinnostuneita henkilöitä eri puolilta organisaatioita siten, että kustakin ydintoiminnosta oli edustaja, mukaan lukien yhtiön aluetoiminta. Haastateltavista yli puolet oli ennestään tutustunut tietojohdamisen aihealueisiin joko datan hallinnan, dokumenttien hallinnan, asiakastiedon tai tietämyksen hallinnan näkökulmista. Haastateltaviin kuului lisäksi yhtiön toimitusjohtaja, jonka haastattelussa erityisesti keskityttiin tarkastelemaan yhtiön tulevaisuuden tahtotilaa niin yhtiön organisaatiokulttuurin kuin tiedon jakamisen ja tietojohdamisen käytännöistäkin. Haastateltavat edustivat kaikki esimiehiä tai yhtiön ylintä johtoa, mikä toisaalta saattaa heikentää tiedon jakamista ja tietojohdamista koskevien tulosten yleistettävyyttä.

Haastattelututkimukset toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, "olohuonemaisesti" sisustetussa neuvotteluhuoneessa, millä pyrittiin varmistamaan rento ja luonteva ilmapiiri. Kullekin haastattelulle oli varattu hyvin aikaa ja ne kestivät tyypillisesti noin tunnista puoleentoista tuntiin. Haastateltaville annettiin teemat etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan käsiteltävään aiheeseen. Lisäksi kaikki haastattelut luovattiin käsitellä luottamuksellisesti, mikä lisää haastattelujen luotettavuutta. Tosin haastatteluissa käytetyt teemat ja kysymykset olivat jo luonteeltaan sellaisia, että haastateltavat tuskin kokivat aihealueita itseään uhkaavina tai pelottavina, vaan pystyivät mitä todennäköisemmin vastaamaan kysymyksiin varsin rehellisesti. Haastattelujen määrää ei oltu etukäteen päätetty, tavoitteena oli ensin saada eri toimintojen näkemykset aiheeseen liittyen. Tutkijan mukaan kymmenen haastattelua oli lopulta riittävä määrä, koska samat asiat alkoivat lopulta kertautua haastatteluissa. Näkemykset organisaatiokulttuurista olivat suhteellisen samankaltaisia, mihin tosin saattoi vaikuttaa se, että kyselytutkimuksen tulokset oli julkistettu yhtiössä ennen teemahaastatteluita. Kyselytutkimuksen tulokset vaikuttivat tutkijan mielestä

selvästi yhden haastateltavan vastauksiin, sillä hän oli jäsentänyt mielipiteensä selvästi kyselyn tulosten pohjalta. Muut haastateltavat kuvasivat näkemyksiään vapaamuotoisemmin. Toisaalta toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti oli tärkeätä julkaista tulokset, jotta niitä voitiin yhdessä käsitellä ja arvioida esimerkiksi esimiesten kanssa.

Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tuloksia analysoitiin useamman henkilön yhteistyönä, mikä vähentää riskiä tutkijan subjektiivisuudesta ja henkilökohtaisista tulkinnoista. Kyselytutkimuksen tuloksia käytiin ensin läpi esimiesten kanssa ja teemahaastatteluiden tuloksista keskusteltiin johtoryhmässä maaliskuussa. Johtoryhmässä luotiin yhdessä tavoitekulttuurin kriteerit: yhtiön esimiesten rooli organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen kulttuurin edistämässä. Tosin tulosten validiutta heikentää se, että tutkija on itse organisaation jäsen. Tällöin on hyvinkin mahdollista, että tutkija ei ole pystynyt arvioimaan etenkin organisaatiokulttuuria riittävän syvällisesti, vaan on tyytynyt siihen, mikä on helposti todennettavissa arvoista, näkyvistä artefakteista ja toimintamalleista. Organisaatiokulttuurin syvin olemus on saattanut jäädä kokonaan näkemättä ja haastatteluissa tutkija ei välttämättä ole kyseenalaistanut tai haastanut haastateltavaa riittävästi. Sen sijaan tiedon jakamisen käytännöissä tutkijan läheisyys tutkimuskohteeseen on lisännyt validiutta, koska tutkija itse tietää ja kokee päivittäin yhtiön käytännöt tiedon jakamisessa. Tiedon jakamisen käytännöt on helpompi todentaa kuin monimerkityksellisen organisaatiokulttuurin syvin olemus.

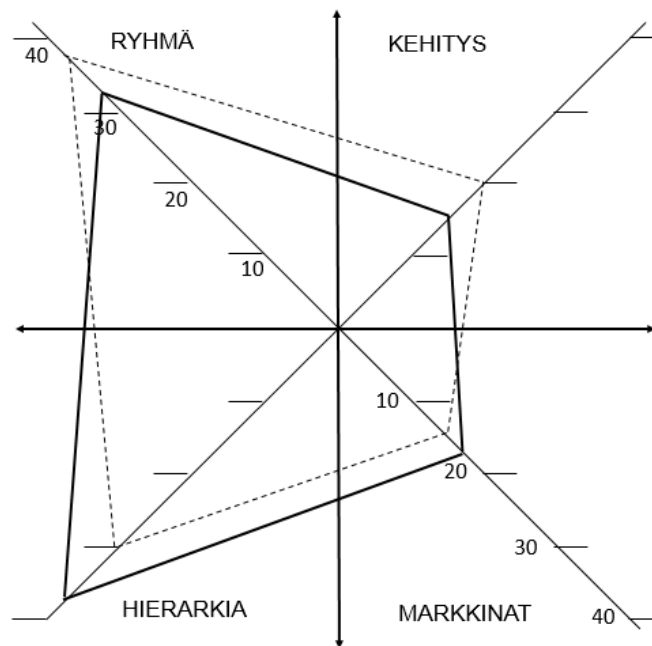
7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Henkilöstökysely

Fingridin koko henkilöstölle suunnattu internet-kysely yhtiön organisaatiokulttuurista toteutettiin lokakuussa 2014. Tarkoituksena oli selvittää Cameron & Quinin kilpailevien arvojen mallin avulla organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa, ja siihen vastasi 56 prosenttia eli yhteensä 174 fingridiläistä

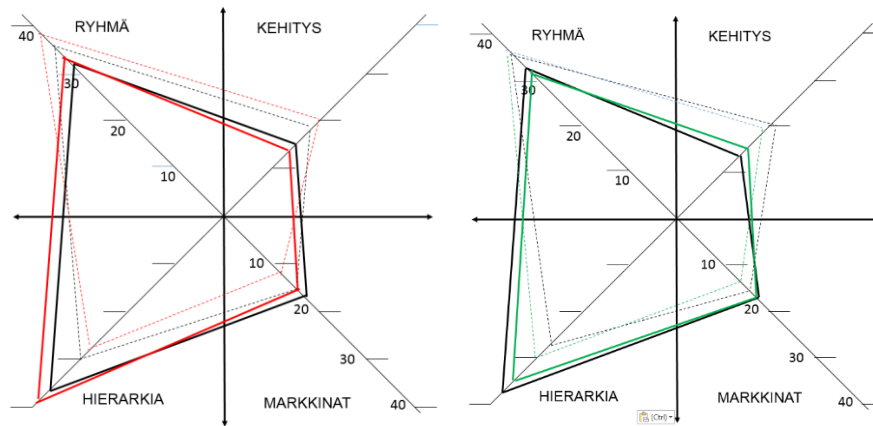
asiantuntijaa. Vastajat edustivat hyvin koko organisaatiota ollen eri-ikäisiä ja edustaen eri toimintoja ja henkilöstöryhmiä.

Tulosten mukaan Fingridin kulttuuria dominoi etenkin hierarkia- mutta myös ryhmäkulttuuri. Tulosta ei voi pitää yllätyksenä, sillä vaikka yhtiön fokus on sisäinen, se on silti muutoshakuinen. Yrityksen johto painottaa tiimityötä, jatkuvaa oman työn kehittämistä. Organisaatorakenne on matala ja henkilöstöä osallistava, työskentelyn kannalta keskeistä on vuorovaikutus. Kuitenkin yhtiön perustehtävien hoito edellyttää selkeitä ja varsin sujuvia prosessikuvauksia. Yhtiön toiminta on vahvasti ohjeistettu.



Kuva 10. Fingridin organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet kaikkien vastaajien kesken Cameronin ja Quinnin kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen. Musta yhtenäinen viiva kuvaa nykytilaa ja katkoviiva toivekulttuuria.

Eri ikäryhmien kesken tai sukupuolten kesken ei näkynyt suuria eroja vastauksissa. Suurimmat erot syntyivät toiminnon mukaan. Yhtiön valvomohenkilöstö näki kulttuurissa vähiten ryhmäkulttuurin piirteitä, mitä selittänee valvomotyöntekijöiden muista toiminnoista poikkeava työnkuva. Valvomossa työskennellään vuorotyössä melko erillään muista toiminnoista. Myös tukitoiminnot kuten talous ja rahoitus sekä henkilöstö ja viestintä näkivät yhtiön kulttuurin vahvasti hierarkisena.



Kuva 11. Fingridin organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet sukupuoli- ja asema-
taustamuuttujien mukaan Cameronin ja Quinnin kilpailevien arvojen mallia hyödyn-
täen. Vasemmalla vastaukset naisten (punainen viiva) ja miesten (musta viiva) vä-
lillä. Oikealla esimiesten (musta viiva) ja asiantuntijoiden (vihreä) välillä

Yhtiön toiminto	Ryhmä	Kehitys	Markkinat	Hierarkia
Toimitusjohtaja ja hallinto- palvelut	41 %	14 %	14 %	31 %
Kantaverkkopalvelut ja suunnittelu	33 %	13 %	17 %	37 %
Omaisuuuden hallinta	31 %	16 %	18 %	35 %
Voimajärjestelmän käyttö (valvomo)	27 %	16 %	19 %	38 %
Markkinat	31 %	14 %	18 %	37 %
Talous ja rahoitus	29 %	15 %	16 %	40 %
ICT	33 %	17 %	17 %	33 %
Henkilöstö ja viestintä	31 %	16 %	11 %	42 %

Taulukko 2 Fingridin organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet toiminnoittain Came-
ron ja Quinnin kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen

Hierarkisuus näkyi vahvimmin menestyksen kriteereissä. Yhtiön nähdään määrittävän menestyksen tehokkuudella, jossa luotettava toimitus on kriittisistä. Tämä on luonnollista, onhan yhtiön päätehtävänä varmistaa sähköjärjestelmän tasapaino ja luotettavuus koko Suomessa 24/7. Myös strategissa painotuksissa ja organisatorisessa johtajuudessa korostuivat hierarkisen kulttuurin piirteet, sillä yhtiön nähtiin korostavan pysyvyyttä ja vakautta sekä johtamisessa korostui koordinointi ja sujuva suorituskyky. Toisaalta organisaation liiman muodosti ryhmäkulttuurille ominainen lojaalisuus ja keskinäinen luottamus.

Vastaajien toiveissa organisaatiokulttuurin muoto painottuu selkeästi ryhmäkulttuurin puolelle hierarkisen kulttuurin kustannuksella. Toive hierarkian vähentämisestä kävi ilmi kaikkien vastaajien kesken. Tiedon jakamisen kannalta tulokset ovat rohkaisevia, sillä ryhmäkulttuurissa nimenomaan painotetaan yhteistyötä, tiimityötä ja kumppanuutta asiakkaiden kanssa. Hierarkisuus toisaalta luo pohjan tiedon dokumentoimiselle.

7.2 Pöytä tutkimus yhtiön dokumentteihin

Yhtiön tiedonhallinnan ja organisaatiokulttuurin selvittämiseksi sekä kehityshankkeen työstämiseksi tutustuttiin pöytä tutkimuksena yhtiön arvoihin ja strategiaan, yhtiön toimintaperiaatteisiin, johtamisjärjestelmään, viestintäpolitiikkaan sekä tiedonhallinnan dokumentteihin. *Yhtiön arvot* -avoimuus, tasapuolisuus, tehokkuus ja vastuullisuus - on kuvattu yhtiön intranetissä. Avoimuudella korostetaan yhtiön mukaan muun muassa tiedon jakamista rehellisesti, selkeästi ja järjestelmällisesti. Avoimuus pitää sisällään myös rakentavan kritiikin sallimisen ja mielipiteiden vaihdon. Tasapuolisuudella viitataan jokaisen työntekijän arvostamiseen ikään, sukupuoleen tai asemaan katsomatta. Yhtiössä noudatetaan yhteneväisiä periaatteita ja töiden jakamista tasaisesti. Tehokkuus on kuvattu töiden suunnitelmallisella ja taloudellisella

suunnittelulla sekä sillä, että olemme valmiita kehittämään osaamistamme. Vastuullisuudella puolestaan tarkoitetaan yhtiön vastuullista tehtävää yhteiskunnan eteen ja sitä, että jokainen tekee sen mitä lupaa. (Fingrid Oyj, intranet 2015).

Tutkijan oman kokemuksen mukaan arvot on yhtiössä ainakin tiedon tasolla sisäistetty hyvin, ja ne toimivat myös käytännössä, sillä niihin viitataan usein käytännön toiminnan ohjenuorana. Tosin avoimuus ehkä ainakin jossain määrin koetaan helposti siten, että yhtiön on oltava avoin ja kerrottava avoimesti asioistaan henkilöstölle, mutta kunkin omassa toiminnassa avoimuus saattaa jo unohtua. Tasapuolisuus arvona liittyy ensisijaisesti yhtiön toimintaan suhteessa sidosryhmiin ja asiakkaisiin. On luontevaa, että monopoliasemassa olevan yhtiön on kohdeltava sidosryhmiään tasapuolisesti esimerkiksi samanlaisin hinnoittelukriteerein. Sisäisessä toiminnassa tasapuolisuus saatetaan ymmärtää väärin tasapäistämisen synonyymina, mikä on ainakin jossain määrin vaikeuttanut esimiestyötä. Vaikka yleinen ilmapiiri on yhtiössä hyvin vapaamuotoinen ja kaikki ovat helposti lähestyttävissä, vastuullinen toiminta näkyy toiminnan tietynlaisena vakavuutena. Vastuullisuus on varmasti arvoista sellainen, joka kuvaa yhtiössä tekemisen yleisluonnetta: asiat tehdään hyvin, tarkasti ja ammattitaitoisesti. Tehokkuus on havaittavissa pyrkimyksenä kehittää toimintaa etenkin teknologialähtöisesti, mutta kustannustehokkuus ei välttämättä ole koko henkilöstön mielestä keskeinen toimintaa ohjaava arvo, vaikkakin toimintaa leimaan jopa tietynlainen vaatimattomuus.

Yhtiön strategia on laadittu Kaplanin & Nortonin Balanced Scorecardia mukaillen neljän näkökulman mukaisesti. Strategian kuvaus on luettavissa muun muassa Fingridin vuosikertomuksesta, joka on julkaistu yhtiön internetsivuilla. Yritys toimii kantaverkkotoiminnan esikuvana kaikessa, mikä kuuluu sen toimialaan. Asiakkaat ja sidosryhmät odottavat toiminnalta valintoja ja toimintamalleja, joilla turvataan yhteiskunnalle varma sähkön saanti ja toimivat markkinat. Palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja turvataan kantaverkossa kansainvälisesti verrattuna edullinen siirtohinnoittelu. Taloudenhoidon kannalta lähtökohtana on, että yritys vastaa pitkäjänteisesti yhteiskunnan odotuksiin olemalla kustannustehokas ja tuotta-

malla arvoa omistajille. Sisäiset prosessit on kuvattu yhtiön päätehtävien mukaisesti. Organisaatiomalliksi on valittu tehokasta toimeenpanoa tukevan ja henkilöstöä laajasti osallistava matriisirakenne. Käyttövarmuuden hallinta edellyttää toiminnalta luotettavaa ja ennakoivaa sähkönsiirtoa. Sähkömarkkinoiden toimintaa Fingrid edistää osallistumalla aktiivisesti sähkömarkkinoiden toimintamallien ylläpitoon ja kehittämiseen. Sähkönsiirtoyhteydet maiden välillä pyritään pitämään riittävinä, tietoa markkinoista annetaan riittävästi ja tasepalvelu hoidetaan tehokkaasti. Siirtokapasiteetin varmistamisessa oleellinen tavoite on, että investoinnit tehdään siirtoverkoon tehokkaasti kansantalouden kannalta oikeaan aikaan sekä huolehditaan verkon kunnossapidosta. Henkilöstöä ja osaamista kehitetään niin, että työyhteisö on tuottava, innovatiivinen ja hyvinvoiva. Yhtiön strategiaa päivitetään vuosittain ja tähän työhön osallistuu kymmeniä fingridiläisiä läpi koko organisaation joko tavoitteita asetettaessa tai toimintaympäristöä analysoitaessa. (Fingrid Oyj, Yhtiön strategia, 2015)

Strategia kuvastaa hyvin yhtiön pyrkimystä kehittää yhtiötä tasapainoisesti, henkilöstöasiat ja talousasiat ovat ainakin johtamisjärjestelmän kannalta yhtä merkityksellisiä. Yhtiön erityispiirre on strategian ja organisaatorakenteen yhteneväisyys, sillä myös yhtiön matriisi on rakennettu neljän näkökulman mukaisesti. Matriisirakenteella pyritään rikkomaan silloja ja lisäämään yhteistyötä ja tiedonvaihtoa yli toimintorajojen. Strategia ja sen jalkauttaminen on vienyt yhtiössä vuosia, mutta tällä hetkellä ainakin esimiehet näkevät jo selkeästi sen tuomat edut. Strategia ja siihen perustuva organisaatiomalli kuvastaa toisaalta sekä ryhmäkulttuuria että toisaalta hierarkisuutta. Hierarkisuus ei tarkoita yhtiössä byrokraattista organisaatorakennetta, itse organisaatorakenne on matala ja usealla henkilöstön edustajalla on laajat päätöksentekovaltuudet. Ryhmäkulttuuria tuetaan, sillä yhtiö laittaa paljon painoarvoa tiimityölle, osallistumiselle ja konsensukselle. Asiat kerrotaan yhtiössä avoimesti ja ihmisten mielipiteitä kuunnellaan strategisisissa valinnoissa. Toisaalta sisäisten prosessien tehokkuusvaatimukset kuvastavat hierarkista kulttuuria, jossa painoarvoa laitetaan paljon vakaille, suunnitelmallisille ja hyvin toimiville prosesseille.

Yhtiön johtamisjärjestelmässä (Fingrid Oyj, 2015) on listattu toimintaa ohjaavat sisäiset säännöt: periaatteet, politiikat, ohjeet, menettelytavat ja käyttöohjeet. Tällaisia ovat muun muassa Henkilöstö ja johtamisen periaatteet, Sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan periaatteet, Kantaverkon kehittämisen ja kunnon hallinnan periaatteet, Käyttövarmuuden hallinnan periaatteet ja Sähkömarkkinoiden edistämisen periaatteet. Toiseksi, monet ulkoiset säännöt ohjaavat yhtiön toimintaa kuten osakeyhtiölaki, laki julkisista hankinnoista, sähkömarkkinalaki, arvopaperimarkkinalaki, listayhtiöiden hallinnointikoodi sekä Lontoon pörssin ja UK Listing Authorityn edellyttämät säännökset joukkovelkakirjojen liikkeeseenlaskijoille. Tämän lisäksi yhtiö noudattaa kunnonhallinnassa PAS55-standardia. Toimintaa sääntelee myös EU:n erilaiset sähköverkkoja koskevat koodit. Yhtiön säännöt ja ohjeet on koottu erilliseen wiki-järjestelmään. Ohjeiden määrä on huomattava, wiki-järjestelmässä on yhteensä 11 000 ohjetta. (Yhtiön johtamisjärjestelmä, 2015).

Ohjeiden määrä kuvastaa selvästi hierarkista kulttuuria: kirjallisilla toimintaohjeilla on määritelty tarkoin, miten yhtiössä toimitaan ja mitä ja miten työntekijät tai palvelutoimittajat voivat tehdä. Tosin ohjeiden määrä on jo niin huomattava, että yksikään henkilö ei voi niitä kaikkia osata tai tiedostaa. Toiminnan luonteen vuoksi etenkin teknisiä ohjeita kuitenkin tarvitaan jopa päivittäisessä työssä.

Fingridin toimintaperiaatteissa (Code of Conduct) tuodaan esille Fingridin merkittävä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Periaatteiden mukaan yhtiön tehtävien laadukas hoitaminen edellyttää erityisen korkeaa laatutasoa kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla. Tavoitteet asetetaan kunnianhimoisesti, onhan visiona olla kantaverkotoiminnan esikuva. Julkilausuttu yrityskulttuuri on osallistava ja uudistava sekä hyviä hallintotapoja noudattava. Toimintaa kehitetään tasapainoisesti ja pitkäjänteisesti asiakkaiden, talouden ja henkilöstön näkökulmista. Tehokkuutta haetaan yhdistämällä oma ydinosaamisen parhaiden toimijoiden kanssa. Esimerkillisellä toiminnalla ansaitaan asiakkaiden, asiakkaiden, yhteiskunnan, omistajien ja työyhteisön luottamus. (Fingridin toimintaperiaatteet, 2015)

Toimintaperiaatteet eivät paljon poikkea muiden yritysten vastaavista vastuullisuuden periaatteista, ja ne viestivät samaa kieltä kuin yhtiön arvot eli yrityksen tavoiteltua kulttuuria. Tosin vastuullinen toiminta on yhtiössä lähes sisäsyntyistä, koska päätehtävänä on pitää huoli Suomen sähköjärjestelmästä. Tavoitekulttuuri on määritelty myös yhtiön viestintäpolitiikassa, jossa korostuu etenkin avoimuus suhteessa sidosryhmiin ja yhtiön sisällä.

Fingridin viestintäpolitiikan ohjenuorana ovat avoimuus, aktiivisuus ja ajantasaisuus. Yhtiön asiat pyritään kertomaan arjen sanoin, siten, että ne ymmärretään kussakin kohderyhmässä. Se mikä kerrotaan sidosryhmille, on jo tuttua talon sisällä. Talon sisällä henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua viestintään joko keskustelemalla tai itse aktiivisesti kirjoittamalla tai muutoin viestimällä. Fingrid haluaa viestiä itsestään luotettavuutta, ammattitaitoa, yhteistyökykyä ja uudistumiskykyä. Fingridin persoona on paitsi vastuuntuntoinen, myös helposti lähestyttävä. Fingridin viestinnän kulmakiviä on myös rehellisyys, eli virheet myönnetään. (Fingrid Oyj, 2015)

Vaikka yhtiö pyrkii strategiassaan avoimuuteen ja vaikka yhtiössä on valittu mahdollisimman avoin tiedon jakamisen linja, vanha, jo Imatran Voiman ajoilta periytyvä suljetumpi yrityskulttuuri ja perinteiset tavat toimia sekä ihmisten asenteet estävät kuitenkin vielä tiedon jakamista. Tämä ilmenee muun muassa *tiedonhallinnan kartoituksesta*, joka tehtiin vuonna 2014 ja sen tulokset raportoitiin johtoryhmälle tammikuussa 2015. Selvityksen mukaan dokumenttienhallinta on hyvin hajallaan, mutta tietoa tallennetaan ahkerasti ja mieluusti. Fingridin kahden dokumenttienhallinnan pääpaikan eli Y-aseman ja Fingridin intranetin dokumenttien määrät ovat kasvaneet vuosi vuodelta, mikä kertoo siitä, että vanhentuneita tiedostoja ei poisteta. Y-aseamalla oli vuodenvaihteessa 2014 - 2015 yhteensä 1,91 teratavua aineistoa. Yksittäisiä dokumentteja oli runsaat 1,89 miljoonaa kappaletta 164 326 kansiossa. Intranetissä oli noin 75 000 erillistä asiakirjaa.

Tiedonhallinnan raportissa summataan yhteen nykyisten käytäntöjen heikkoudet. Dokumenttienhallinnan ohjeistus on pitkälti yhden ohjeen varassa, joka käytännössä liittyy dokumenttien kirjaamiseen ja arkistoinnin käytäntöihin. Eri verkkolevyjen, intran tai sähköpostin käytöstä dokumenttienhallinnassa tai tiedonhallinnassa ei ole ohjetta. Halutessaan käyttäjä voikin tallentaa kaikki työssään käyttämänsä dokumentit paikkoihin, joihin kenelläkään muulla käyttäjällä ole pääsyä. Koska mitään yleisiä ohjeistuksia dokumenttienhallinnasta ja dokumenttien käsittelystä tai tallennuspaikoista ei ole, moni käyttäjä on keksinyt omia tapoja hallita dokumenttejaan. Yritykseen on myös muodostunut yleisiä "näin ollaan aina tehty" tapoja. Osassa yksiköissä on valmiita malliasiakirjapohjia mitä käytetään laajasti, etenkin projektiorganisaatioissa. Malliasiakirjapohjia koetaan hyvinä ja niitä toivotaan jopa lisää. Samantyyppisille dokumenteille saatetaan nyt käyttää ihan eri nimityksiä ja pohjia (esim. pöytäkirja, muistio ja raportti). Käyttäjien omia hyviksi todettuja mallipohjia ei yleensä tallenneta yhteiseen paikkaan kaikkien käyttöön, vaan pidetään omilla T-levyllä. (Tiedonhallinnan raportti, 2015)

Tiedonhallinnan selvityksessä haastateltiin organisaation edustajia ja heidän tiedon jakamiskäytäntöjään. Tiedon jakaminen koetaan monessa tapauksessa vaikeaksi tai tarpeettomaksi. Moni käyttäjä kokee, ettei sähköpostitse tuleva tieto ole tarpeen jakaa muille. Nykyinen sähköpostiarkistointijärjestelmä on johtanut siihen, ettei käyttäjillä ole mitään syytä poistaa tai siirtää sähköpostejaan parempaan talteen. Moni käyttäjä ei halua tallentaa keskeneräisiä tai työnaikaisia dokumentteja yleiseen paikkaan, vaan työstävät niitä ensin omalla levyllään. Vasta valmis dokumentti saatetaan tallentaa yleiseen paikkaan. Yleinen toimintatapa onkin, että tietoa jaetaan vasta kun se on valmiina tai päätettynä, eikä tietoa haluta "jakaa liikaa" tai turhaa. Moni kokee myös, ettei muilla ole mitään hyötyä keskeneräisistä dokumenteista, ja eivät siksi halua, että muilla on pääsy niihin. Yhtiön avoimuusperiaatteesta huolimatta dokumenttienhallinnassa on historiallisista syistä edelleen vahva perinne siitä, ettei keskeneräisiä dokumentteja haluta jakaa. Osa käyttäjistä on jopa toivonut enemmän mahdollisuuksia hallita omia dokumenttejaan omissa rajoitetuissa tallennuspaikoissaan. Haluttomuus jakaa keskeneräisiä töitä saattaa liittyä asiantuntijuuden ytimeen: keskeneräisyys ei viesti asiantuntevuudesta, vaan huolimattomuudesta. (Tiedonhallinnan raportti, 2015)

Pöytätyö tutkimus yhtiön dokumentteihin vahvistaa henkilöstökyselyn tulosta siitä, että yhtiön kulttuuriin liittyy tietty hierarkisuus. Tämä näkyy etenkin pyrkimyksenä ohjeistaa eri toiminnot sekä johtaa yhtiötä selkeään johtamisjärjestelmän ja strategian mukaisesti. Toisaalta yhtiö pyrkii omien sanojensa mukaan avoimuuteen, uudistavuuteen ja osallistavaan päätöksentekoon, mikä puolestaan kuvastaa ryhmäkulttuuria. Johtamisjärjestelmällä ja viestintäpolitiikalla pyritään tukemaan tiedon jakamista ja avoimuutta, mutta käytännön tasolla tiedon jakamisen käytännöissä riittää vielä kehittämistä. Tiedon jakaminen tapahtuu tehdyn selvityksen mukaan teknisiin järjestelmiin luottaen, mutta tiedonhallinta vaatii selvästi paitsi ohjeistamista, myös henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttamista.

7.3 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluita tehtiin yhteensä kymmenen kappaletta, niiden kestot vaihtelivat tunnista noin puoleentoista tuntiin. Haastateltavat edustivat organisaation eri toimintojen esimiehiä tai johtajia ja heille toimitettiin kysymykset etukäteen (liite 2). Haastattelut tehtiin helmikuussa 2015, ja haastateltavilla oli käytössään henkilöstökyselyn tulokset, jotka oli esitelty esimiehille joulukuussa 2014. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, mutta tässä tutkimuksessa käytetyissä suorissa haastattelusihteereissa teksteistä on jätetty pois liitesanoja kuten "niinku" ja tekstin puhekielimäisyyttä on myös hieman muutettu luettavuuden helpottamiseksi. Haastatteluiden analyysissä käytettiin sisällönanalyysia aineiston analysointimenetelmänä.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia etsien tekstin merkityksiä ja siinä tiivistetään tutkittava ilmiö yleiseen ja selkeään muotoon. Sisällönanalyysi eroaa sisällön erittelystä, sillä sisällönanalyysissa aineistoa kuvataan sanallisesti, ei kvantitatiivisesti. Kvantifiointi ei laadullisissa tutkimuksissa useinkaan tuo tutkimukseen lisäarvoa, koska laadullisten tutkimuksen aineistot ovat pieniä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Aineiston sisältöä voidaan sisällönanalyysissa lähestyä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä

edetään vaiheittain listaamalla pelkistettyjä ilmauksia ja muodostamalla alaluokkia ja lopulta yläluokkia. Siten aineistoa tulkitaan ja edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää analyysia. Teorialähtöisessä analyysissa luokittelu pohjautuu ennalta määrättyyn teoriaan tai käsitejärjestelmään. Työ käynnistetään muodostamalla analyysirunko ja aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon. Tässä analyysissa aikaisempi tieto voi toimia apuna analyysin etenemisessä, mutta aikaisempi tieto ei kuitenkaan välttämättä ohjaa analyysia vaan tarkoituksena on avata uusia ajatussuuntia. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan teoriaohjaavasti, sillä analyysin apuna käytetään teoriaosassa esiteltyjä tutkimustuloksia analyysin apuna sekä organisaatiokulttuurin tulosten esittelyn rakenteessa hyödynnetään kilpailevien arvojen mallia.

7.3.1 Organisaatiokulttuuri

Haastatteluissa ei noussut esille suuria eroavaisuuksia verraten henkilöstölle tehtyyn kyselyyn. Henkilöstökyselyssä esille nousseet piirteet organisaatiokulttuurin hierarkkisuudesta ja ryhmäkulttuurista saivat vahvistusta teemahaastatteluissa. Fingridin organisaatiokulttuuri koettiin haastateltavien keskuudessa pääsääntöisesti hyvin yhteneväisellä tavalla, joskin hieman eroja oli siinä, kuinka hierarkisena kulttuuri nähtiin. Talossa pitkään työskennelleet eivät pitäneet kulttuuria niin hierarkisena kuin taloon vasta esimiestehtäviin siirtyneet. Kilpailevien arvojen mallin mukainen hierarkkinen kulttuuri tunnistettiin yleisesti osaksi yhtiön toimintaa ja toimialaa, tosin sen merkitystä pidettiin tärkeänä vain lähinnä voimajärjestelmän käytössä ja jossain määrin myös verkon rakentamisen ja kunnossapidon puolella. Yksi haastateltava korosti, että etenkin voimajärjestelmän käytössä on tärkeitä noudattaa lähes sotilasorganisaation piirteitä, mutta muissa toiminnoissa voidaan toimia jo paljon vapaammin. Kaikki haastateltavat tunnistivat hierarkian piirteitä kulttuurissa:

"...meidän organisaatiossa näkyy paljon suurella osalla taloa tää hierarkiakulttuuri... se hierarkiakulttuuri on hyvin tärkeä, mut se ei mun mielestä toisaalta häiritse mun työtä liian paljon...onhan se monessa

kohtaa erittäin tärkeä meillä mut mä koen että se myös niinku rajoittaa meitä..." (organisaation esimies)

"Fingrid on semmonen, toimialasta johtuva...pikkasen hierarkinen...eli edetään matriisissa tai uimarataa pitkin insinöörimäisesti kaavasta laatikosta toiseen...eli hyvin johdonmukainen organisaatio...käytön puolella, heidän toimintatapansahan on hyvin formaali ja johdonmukainen ja hyvin paljon suunnitteleva...esimerkiksi markkinointi tai asiakkuuspuolella ollaan jo hyvin paljon enemmän markkinahenkisempiä ja asiakkassuuntautuneempia mutta ehkä myös ei niin johdonmukaisia, se on sitten ehkä enemmän intuitiivista ja hetkessä olevaa toimintaa..." (organisaation esimies)

"Kyllä kun itse olen tullut toisenlaisesta kulttuurista, missä myydään enemmän, että siellä piti myydä oma toimintansa ja oma tekemisensä, niin siellä tehtiin paljon enemmän ad hocina ja soveltaen...ei voinut välttämättä edetä formaalisti eteenpäin niin kuin oli alun perin suunniteltu, koska se piti joka kerta saada se viivan alle tili tehtyä...täällä voidaan monopolistina edetä myös niin, että se mikä on päätetty, niin se viedään loppuun asti..." (organisaation esimies)

Hierarkisuus nähtiin yhtiössä ensisijaisesti tehokkaana toimintana, sujuvina toimintaprosesseina ja ohjeiden määrissä mutta ei niinkään byrokrationa tai organisatorisena. Päinvastoin, kaikki haastateltavat kokivat yhtiön organisaatorakenteen hyvin matalaksi:

"Mä nään et meillä on hirveen matala organisaatio, ei meillä ole organisaatioportaita juuri lainkaan... mä en niinku organisaatiossa sinänsä näe sellaista, organisaatorakenne ei ole kovinkaan hierarkinen." (yrityksen ylimmän johdon edustaja)

"Me ollaan aika paljon yhtä isoa perhettä, tehdään asioita yhdessä...sit se hierarkisuus, en mä mieli sitä sillee organisatorisesti, vaan me toimitaan tietyllä tavalla hierarkisesti monessa asiassa...mun mielestä se ei oo välttämättä huono juttu...sanotaan vaikka päätöksenteon periaatteesta että kaksi silmäparia aina...jos se on hierarkiaa, sehän on vain hyvää hallintotapaa..." (organisaation esimies)

Henkilöstökyselyssä esille noussut ryhmäkulttuuri tunnistettiin myös. Kaikki haastateltavat kokivat, että yhtiössä on jokaisen helppo olla oma itsensä, johtajat ja esi-

miehet ovat helposti lähestyttäviä ja että vastuuta ja valtaa on annettu paljon alas-päin organisaatiossa. Ryhmäkulttuurin piirteet ovat haastateltavien mielestä lisääntyneet nykyisen johdon ja kasvaneen avoimuuden myötä:

"Se on tämmönen asiantuntijaorganisaatio...yhdessä tekevä, jopa lämminhenkinen paikoin...kotoisa ilmapiiri." (yrityksen ylimmän johdon edustaja)

"Kyllähän me ollaan yhtä perhettä...me ei olla pelkästään täällä tekemässä töitä vaan me halutaan monesti tuntea toinen ihminen paremmin, se näky siinä että me hakeudutaan perheenä syömään yhdessä, puhutaan tuolla nurkkahuoneessa yhdessä, mennään kahvittelemaan yhdessä." (organisaation esimies)

"Minä olen kuitenkin ollut täällä niin monta vuotta, näin sen aikaisemman kanssa ja me ollaan koko ajan menossa enemmän ja enemmän kohti sitä perhekeskeisyyttä...vähemmän ja vähemmän hierarkiaa ja auktoriteettia, yhdessä tehdään ja luodaan, yhdessä niitä tulevia suunnitelmia, niitä visioita...tämä on semmonen evoluutio että pikku hiljaa mennään koko ajan siihen suuntaan." (organisaation esimies)

Vaikka osa haastateltavista piti yhtiön kulttuuria yhteneväisenä, niin osa tunnisti selvästi yhtiössä myös alakulttuureja, mitkä yhdistettiin eri toimintojen tai yksiköiden siiloutumiseen ja siihen että ihmiset kuitenkin vetäytyvät helposti omaan toimintonsa. Eri kerrosten välit koettiin yllättävän merkittäviksi eikä luonnollista kohtaa mista synny eri kerrosten välillä. Toimitalon eri kerroksissa tunnistettiin eri kulttuureja liittyen etenkin toiminnan luonteeseen: tukitoiminnoissa koettiin olevan eniten ryhmäkulttuuria ja osassa liiketoimintaprosesseissa hierarkisuutta. Yhtiössä otettiin käyttöön matriisirakenne vuonna 2007 rikkomaan toimintorajoja ja lisäämään yhteistyötä. Siiloutuminen heijastui haastateltavien näkemyksissä:

"...mutta näen myös että meillä on niin kun paljon tietyllä tavalla erilaisia kulttuureita yhtiön sisällä ja vaikkakin ollaan matriisissa...kulttuurit eroaa mun mielestä hyvinkin paljon...ajattelen että omaisuuden hallinnan maailma on jossain määrin vanhanaikaisempi olemukseltaan kuin esimerkiksi viestintä tai asiakkuudet..." (organisaation esimies)

"Vieläkin on pientä siiloutumista...kyllä se me ja te -ajattelun vaan on edelleen vahvasti...tätähän meidän näkökulmat ja prosessit yrittää nyt sitten murtaa parhaillaan...mutta me tarkoittaa usein jotain toimintoa

*eikä Fingridiä...ollaan me pitkä matka tehty, mutta vielä on matkaa."
(organisaation ylimmän johdon edustaja)*

Yhtiön toimintakulttuuria kuvattiin toimialasta johtuen hierarkiseksi, insinööri-
mäiseksi, vaatimattomaksi, hieman jäykäksi ja konservatiiviseksi, mutta toisaalta
samalla ammattitaitoiseksi, välittömäksi, keskustelevaksi, sallivaksi ja kehittäväksi.
Yhtiön arvojen (avoimuus, tasapuolisuus, tehokkuus ja vastuullisuus) tunnistettiin
ilmentävän kulttuuria ja toimintatapoja, joskin tasapuolisuus-arvoa myös kritisoitiin.
Tasapuolisuuden heikkoutena nähtiin sen tasapäästämisvaikutus, sillä siihen vetoa-
malla voidaan estää järkevät esimiestyössä tarvittavat joustot. Ihmisten koettiin
myös olevan ylpeitä omasta ammattitaidostaan ja siitä mitä yhtiö tekee yhteiskun-
nan hyväksi. Arvoista kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*"Tietyllä tavalla semmoinen insinöörimäinen lähestyminen, ehkä vähän
konservatiivinenkin, varovainen...ei mitään kauheita riskinottajia
olla...varman päälle ja suunnitellusti tehdään...täällä ollaan myös yl-
peitä siitä mitä tehdään..." (organisaation esimies)*

*"Joo, kyllä minun mielestä meillä pyritään avoimuuteen ainakin...tieto
on avointa kaikille ja yhtäaikaista...mutta vaikein arvoista on tuo tasa-
puolisuus, koska siinä sen viestin välittäminen tai avaaminen...joko se
ei aina avaudu tai sitten sitä tarkoituksellisesti käytetään väärin.." (or-
ganisaation esimies)*

Kysyttäessä sitä, mihin suuntaan organisaatiokulttuuria tulisi kehittää, haastatelta-
vat toivoivat samansuuntaisesti kuin koko henkilöstö eli vähemmän vielä hierarkiaa
ja vielä enemmän ryhmäkulttuuria. Haastatteluissa korostuivat kuitenkin muuta hen-
kilöstä enemmän toiveet sekä kilpailukulttuurin että kehityskulttuurin piirteiden lisää-
misestä. Tämä heijastui selkeästi etenkin ylimmän johdon näkemyksissä:

*"Tässä on kyllä erittäin paljon hyviä elementtejä, hirveästi ei tarvitse
muuttaa, mutta pikkasen pitäisi uskaltaa enemmän olla rohkeutta muut-
tua ja seurata maailmaa enemmän, pikkasen niin kuin rivakkaliikkei-
sempi ja ehkä vähän kilpailuhenkisempi positiivisessa mielessä...luulen
että saisimme vielä paljon enemmän aikaiseksi ja nopeammalla vauh-
dilla, meidän merkitys voisi entisestään kasvaa suomalaisessa yhteis-
kunnassa...tavallaan voisi yrittää olla vähän vielä nälkäisempi, ottaa
roolia, kehittyä vielä voimakkaammin ja vauhdilla..." (yhtiön ylimmän
johdon edustaja)*

"Ehkä täällä on vähän liiankin tyytyväistä porukkaa...joskus voisi olla vähän enemmänkin vaativaa siltä organisaatiolta...katsottaisiin enemmän mitä ulkopuolellakin tapahtuu, että ei oltaisi niin sisäänpäin kääntyneitä, pitäisi olla vielä avoimempia ulospäin... ei ole semmoista sense of urgency tässä kulttuurissa eikä muutoksen tarpeeseen painetta..." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Haastateltavat uskoivat vahvasti siihen, että johtamisella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin. Yhtiön katsottiin nimenomaan kehittyneen vuosien saatossa erilaiseksi liittyen johtamiskäytäntöjen muuttamiseen ja matriisiorganisaation tultua käyttöön. Kulttuurimuutos koettiin luonnollisesti hitaaksi evoluution omaiseksi prosessiksi, mutta jossa ylimmällä johdolla on suuri merkitys. Haastatteluissa nousi selvästi esille myös tarve määrittää tavoiteltu kulttuuri, millaiseksi yhtiön halutaan muodostuvan. Kulttuurin muutos nähtiin haastatteluissa johdon tehtäväksi:

"Voi...sehän on pitkäjänteistä työtä, mutta kyllä sitä voi johtaa ja muuttaa...käytännöt ja arvot ovat hyvin syvässä...mutta kyllä sitä niinku voi pitkäjänteisellä systemaattisella työllä johtaa ja muuttaa toivottuun suuntaan, se on johdon tehtävä aika pitkälti kyllä." (organisaation esimies)

"Johtohan johtaa sitä koko ajan omalla tavallaan, johto näyttää joka päivä esimerkkiä ja toimii tietyllä tavalla....onhan meillä ollut semmosta keskustelua millä tavalla tänä firman pitäisi toimia ja millainen kulttuuri pitäisi olla, mut me ei olla yksityiskohtaisesti käyty läpi, analysoitu meidän hierarkian määrää tai ohjeiden määrää, että siinä me vaan ajaudutaan johonkin suuntaan ilman tavoitetasoa..." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Taulukkoon 3 on koottu yhteen teemahaastatteluissa esille nousseet organisaatiokulttuurin kuvaukset kilpailevien arvojen mallia noudattaen. Taulukossa on kuvattu, miten neljä eri kulttuuria näkyvät tällä hetkellä case-yrityksessä, miten näiden kulttuuripiirteiden toivotaan näkyvän jatkossa. Hierarkisuudessa nähdään hyvinä piirteinä yhtiössä noudatettavat tarkat prosessit ja hyvä hallintotapa, ryhmäkulttuurista tunnistetaan selvästi avoimuus ja yhdessä tekeminen. Kehityskulttuuri ei myöskään ole vieras, lähtökohtaisesti etenkin tekniseen kehitykseen halutaan panostaa. Markkinakulttuurin kilpailuelementtejä ei yhtiössä luonnollisestikaan yhtiön toiminnan luonteen vuoksi tunnistettu.

Kilpailevien arvojen kulttuurit	Ilmenee tällä hetkellä case-yrityksessä	Toivotaan ilmenevän jatkossa
hierarkiakulttuuri	insinöörimäinen, jäykkä, konservatiivinen, turvallisuushakuinen, riskejä hallitsemaan pyrkivä, paljon ohjeita, sääntöjä noudattava talo, tehokkaat prosessit, selkeä hallintotapa <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Jäykkä...johdonmukaisesti puurtava, eteenpäin menevä kulttuuri, ehdottoman insinöörimäisen sininen" 	selkeät ja tehokkaat prosessit, hyvä hallintotapa <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Me toimitaan hierarkisesti monessa asiassa, se ei ole välttämättä huono juttu, esim. päätöksenteko vaatii aina kaksi silmäparia, sehän on vain hyvää hallintotapaa."
ryhmäkulttuuri	salliva, avoin, keskustelevalta, välitön, matala organisaatio, kotoisa ilmapiiri, pieni organisaatio, yhdessä tekeminen <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Kaikki on auttavaisia ja halukkaita auttamaan...meillä on hyvin tasapuolista ja tasa-arvoista, naiset ja miehet, pitkät ja lyhyet" 	entistä enemmän yhdessä tekemistä, me henkeä, ei me ja te, vaan ainoastaan me, avoimuus <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Me ollaan menty parempaan suuntaan mutta ei me vielä olla maalissa, ei mitään uusia ohjeita ja sääntöjä, vaan vielä voimakkaammaksi se Fingrid kulttuuri"
kehityskulttuuri	halu parantaa, tehdä tehokkaammin, kiinnostus kehittää ja kehittyä <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Me halutaan tehdä todella hyvin ja tehokkaasti, kehitysdraivi on kova, halutaan parantaa koko ajan..." 	ulospäin avoimempi, nopeampi, uudistavampi, muutos-hakuisempi, ennakoitavuutta <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Jos johonkin suuntaan, niin ulospäin avoimempaa vielä...me ollaan oltu liian vaatimattomia, tarvitaan enemmän viestimistä ulospäin ja ihmisten käyttäytymistä avoimemmin"
markkinakulttuuri	ei juuri ilmene <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Ei ole hirveän kilpaileva, tietty kun ei olla kilpailuasetelmassa, kun on monopoli, ei ole semmosta kilpailuasetelmaa että pyritään äärimmäiseen tehokkuuteen kaikissa asioissa." 	resurssien tarkempi tarkastelu, tiukemmat tavoitteet, ripeämpi toiminta <ul style="list-style-type: none"> haastatteluesimerkki: "Pitää nostaa rimaa tietyissä kysymyksissä vähän korkeammalle, vaatia vähän enemmän ja rekrytoimalla hakea erilaisia ihmisiä...vois yrittää olla vielä nälkäisempi, ottaa roolia, kehittyä voimakkaammin ja vauhdilla."

Taulukko 3. Yhteenvedo teemahaastatteluista: case-yrityksen organisaatiokulttuuri kilpailevien arvojen mallin mukaisesti

7.3.2 Tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri

Tietoa jaetaan Fingridissä monin eri tavoin, vaikkakin tietojärjestelmät ovat yhtiössä selvästi isossa roolissa. Tietoa tallennetaan mieluusti ja paljon niin intranettiin kuin eri verkkolevyille tai muihin työssä käytettäviin ohjelmistoihin. Muita tiedon jakamisen keinoja ovat erilaiset kokoukset, henkilöstöinfotilaisuudet, aamukahvi-infot ajankohtaisista tilaisuuksista sekä ihmisten väliset kohtaamiset. Yhtiön arvoista avoimuus näkyy selvästi käytännössä: tietoa jaetaan avoimesti intrassa ja lähes kaikki sähköiset työtilat ovat avoimia jokaiselle työntekijälle. Osa haastateltavista korosti selkeästi tiedon jakamisessa eri tietojärjestelmiä ja sähköpostia, toiset taas vahvasti arvioivat tiedon löytyvän parhaiten kääntymällä kollegoiden puoleen ja keskustelemalla kokouksissa ja palavereissa. Tiedon tallentaminen koetaan helposti tiedonjakamiseksi, vaikka tallentamiseen ei ole käytettävissä selkeitä ohjeita tai sääntöjä. Kuten haastateltavat asian ilmaisivat:

"Sähköistä jakamista on aika paljon, sähköpostilla, tietysti tavallaan on kahdenvälinen kanssakäyminen, mutta enemmän on menty siihen että se on tämmöistä sähköistä tiedonvälitystä...paperit ovat onneksi unoh-tuneet että enää ei kierrätetä muistioita pöydälle toiselle...sitten on yleistynyt että tietoa laitetaan intraan ja internettiin jopa niinkin että oletetaan että sieltä sitä saa...pitää itse ymmärtää ja osata hakea sieltä ilman että joku erikseen neuvoo..." (organisaation esimies)

"Kyllähän täällä tietoa saa kun ymmärtää mennä kysymään ja löytää oikean ihmisen mistä sitä sitä tarvii sitä tietoa...eli ehkä sekin tämmöisessä organisaatiossa koetaan jakamiseksi että se tieto on tallennettu jonnekin, että se on siellä verkkolevyllä tai intrassa, niin sitten ajatellaan että se on jaettua tietoa siinä vaiheessa, mutta siinä on semmonen ongelma että intrassa lähennellään 8000 asiakirjaa, ja verkkolevyllä ollaan jo 9,8 miljoonassa asiakirjassa, niin mä en koe sitä kauhean hyvänä jakamisena et sinne tallennetaan lisää asiakirjoja kertomatta sen enempää niistä tarkemmin tai poistamatta mitään...." (organisaation esimies)

Tiedon jakamisen kulttuuri koetaan hyvin avoimeksi eikä tiedon jakamisen esteinä nähdä tietoista tiedon panttausta, vaan että satunnainen huono tiedonkulku liittyy pikemminkin vaan ajattelemattomuuteen tai siihen, että asiantuntijat eivät aina tun-

nista tiedon jakamisen tarvetta yli oman lähiyksikön. Omassa toiminnossa tai yksikössä tietoa jaetaan, mutta aina ei välttämättä tunnisteta tarvetta jakaa tietoa eteenpäin koko organisaatiossa. Haastatteluissa tunnistettiin myös tarve avata sisäistä viestintää enemmän selkokieleisemmäksi. Asiantuntijat puhuvat mieluusti oman osaamisalueensa termein eivätkä välttämättä huomaa, että toisen alueen osaajat eivät ymmärrä asioiden sisältöä, markkina-asiat eivät välttämättä aukea verkon rakentajille jne. Ajattelemattomuus ja viestinnän selkeyttäminen ilmenevät muun muassa seuraavista kommentteista:

"En mä varsinaisia esteitä näe...kulttuuri tukee tätä avoimuutta ja tiedon jakamista...mutta ehkä se on enemmänkin sitä ...että ei välttämättä tunnusteta että joku meille itsestään selvä asia tai tieto ei olekaan niin itsestään selvä muulle organisaatiolleet ehkä se tunnustaminen että koska on syytä ja tarve jakaa sitä tietoa...." (organisaation esimies)

"...sitten on semmoinen minkä mä aina välillä tiedostan...tietty porukka on joissakin asioissa tiedollisesti syvemmällä, niin sitten tulee ongelma eteen, että sivustakatsojalle ei aina aukea se meidän välinen keskustelu...siinä on semmosta...tietyllä tavalla ei jakseta avata asioita juurta jaksaen eikä se aina ole helppoakaan..." (organisaation esimies)

Tiedon jakamisen käytännöt tukevat aikaisempia tutkimustuloksia organisaatiokulttuurin vaikutuksista: ryhmäkulttuurin piirteiden mukaisesti tietoa jaetaan auliisti ja hierarkisuus näkyy pyrkimyksenä vahvaan kodifikaatioon, tiedon tallentamiseen. Kilpailukulttuurissa saattaa tiedolla olla yksilölle tärkeä merkitys, mikä saattaa johtaa jopa tiedon panttaukseen, mutta Fingridissä ei tällaista ole tunnustettu. Tiedon jakamisen esteenä nähdään tallennetun tiedon hajanaisuus. Tiedonhallintaan ei ole yhtiössä luotu ohjeita, vaan jokainen on voinut tallentaa tietoja eri tietokantoihin. Vaikka kulttuuri koettiin tiedon jakamisessa avoimeksi, niin tiedon jakamista voitaisiin tehdä enemmänkin etenkin virheiden ja kokemusten jakamisessa. Haastateltavat toivat esille tarpeen rehelliselle lessons learned -tyyppiselle keskustelulle, mitä asiantuntijaorganisaatiossa saatetaan osin vierastaa, koska asiantuntijat voivat pelätä oman asiantuntemuksensa arvon kärsivän virheiden tunnustamisen myötä. Yksi haastateltava peräänkuulutti virheiden kertomishetkiä, jossa epäonnistumista kerrotaan ja yhdessä mietitään, miten jatkossa voidaan toimia paremmin. Tiedon

hajanaisuus ja tarve keskustella menneistä projekteista ilmenevät muun muassa seuraavista kommentteista:

" Ihmisiin liittyviä tiedon jakamisen esteitä en oo tunnistanut, kun me ei kilpailla markkinoilla. Kukaan ei voi hirveesti tienata enemmän kuin toinen, sillä että se pihtaisi tietoa...täällä on tätä yhteisöllisyyttä...mutta asiat on hajan hajan eri paikoissa, tiedot pitäisi saada paremmin firman käyttöön, se olisi paitsi tehokkuutta, se olisi myös riskien hallintaa." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

"Et onhan niin kun organisaatioita, joissa pidetään virheiden kertomis- hetkiä, missä kaikki kertoo yhden mokan ja sit vaan niin kun nauretaan yhdessä sille tai yhdessä mietitään mitä tehdään ens kerralla paremmin...mut sen ei tarvi olla niin virhe edellä, vaan se pitäis olla vähän niin kun lessons learned maailmassa ja lähtee sitten siitä..." (organisaation esimies)

Tiedonhallinnan teknisen kehittämisen tarve tunnistettiin jokaisessa haastattelussa, mihin osaltaan vaikuttanee se, että yhtiössä on käynnistetty useita erillisiä projekteja, jotka liittyvät kukin osaltaan tiedonhallintaan. Parhaillaan on käynnissä ydintietojen selvitysprojekti, dokumenttien hallinnan selvitysprojekti sekä tietojärjestelmäarkkitehtuurin kehitysprojekti. Toisaalta tiedonhallinnan kehittämisen tarve nousi esille selkeän ohjeistuksen puuttumisen vuoksi, minkä vuoksi tiedon tallentamisen käytännöt vaihtelevat vahvasti ja ovat erittäin henkilöriippuvaisia. Kuten haastateltavat asian ilmaisivat:

"Y-levy eikä intra kumpikaan ei ole tiedonhallinnan hyvä työkalu. Siihenhän olemme etsimässä ratkaisuja. Se on iso este, että meillä suurin osa tiedosta menee johonkin mustaan aukkoon ilman kunnan metatietoja. Meidän nykyiset järjestelmät eivät tue kunnan tiedonhallintaa." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

"...meillä ei tiedon tallennus kuitenkaan ole ollut niin systemaattista ja sitä on aika monessa paikkaa, että vähän mä paha pelkään että tieto hukkuu...muutama kerta kun itsekin olen hakenut jotakin, niin se ei ole ollutkaan se viimeisin tieto, vaan on joku vanha dokumentti tai vastaava...niin sekin on vaarallista että löydetään tietoa mutta se on väärää." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Tiedonhallinnan hajanaisuus vaikuttaa osaltaan siihen, että yhtiössä käytetään paljon aikaa tiedon hakemiseen ja samoja dokumentteja tuotetaan uudestaan ja uudestaan. Yksi keskeinen ongelma on dokumenttien versionhallinta ja vaikeutena on etenkin tunnistaa löydetyn dokumentin status: onko dokumentti varmasti lopullinen vaiko luonnosvaiheen tuotos. Haastateltavat arvioivat, että tyypillisesti tiedon hakemiseen kuluu työpäivästä puolesta tunnista tuntiin:

"Mä en yhtään ihmettelisi vaikka menisi tunti päivässä, ihan pelkästään siihen että ei löydä jotakin...joka päivä ei niin paljon tietoa tarvitse hakea mutta silloin kun tarvitsee jotakin, niin kauan menee mullakin, ei tunti ole varmaan ylimitoitettu yhtään, mut eihän se tietysti joka päivä tapahdu." (organisaation esimies)

Organisaatiokulttuurin katsottiin vaikuttavan tiedon jakamiseen. Myös yhtiön organisaatorakenteen katsottiin jo edistäneen tiedon jakamista. Nykyinen välitön ja leppoisia kulttuuri tukee haastateltavien mukaan tiedon jakamista, sillä toisten puoleen on helppo kääntyä ja kysyä neuvoa. Ihmiset tuntevat toisensa melko hyvin, vaikka viime vuosien henkilöstömäärän kasvu on jossain määrin muuttanut tilannetta ja jokaisen työntekijän osaaminen ei ole kaikkien tiedossa. Matriisin hyvät puolet kävivät ilmi muun muassa seuraavista kommentteista:

"Matriisi lisää sitä tiedon siirron tarvetta. Kun on linjaorganisaatio, niin se keskittyy siihen yhteeseen asiaan, yhteeseen putkeen, mutta kun meillä on matriisiorganisaatio, niin se ilman muuta lisää tiedonvaihdon tarvetta...matriisissa tiedon jakamisen tarve moninkertaistuu." (organisaation ylimmän johdon edustaja)

"...kuinka hyvin tunnetaan...ei ehkä tarpeeksi hyvin...että koska välillä on kun on jonkun henkilön kanssa yhteistyössä, niin huomaa että tällähän on paljon tietoa tietystä asiasta että voi kääntyä siinä ja siinäkin asiassa tän henkilön puoleen...et sitä on kyllä tietenkin pyritty lisäämään näillä yhteistyökokouksilla, että joku käy kertomassa toisesta yksiköstä kuka tekee mitäkin ja keneen voi olla yhteydessä." (organisaation esimies)

Taulukkoon 4 on koottu teemahaastattelujen tulokset siitä, miten tiedon jakamisen käytännöt näkyvät tällä hetkellä yrityksen kulttuurissa ja miten tiedon jakamisen toivotaan kehittyvän. Yhtiössä tietoa jaetaan tallentamalla tietoa eri järjestelmiin, mutta toisaalta ihmisten kanssakäyminen on myös mutkatonta ja vapaamuotoista. Tiedon

jakamiseen toivotaan selkeyttä ohjeista, mutta tarvitaan myös motivointia, jotta kaikki ymmärtävät tiedon jakamisen merkityksen.

Tiedon jakaminen ja organisatiokulttuuri	Ilmenee tällä hetkellä case-yri-tyksessä	Toivotaan ilmenevän jat-kossa
hierarkiakulttuuri	<p>tietoa tallennetaan hyvin paljon eri järjestelmiin, tietoa haetaan aktiivisesti järjestelmistä, tekniikkaan luotetaan vahvasti, tieto koetaan jae-tuksi kun se on viety eri järjestel-miin</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Yleisimm in tietoa jaetaan kun tun-getaan joku dokumentti intraan tai Y-levylle ja sitten on tieto jaettu. Mutta tietysti on tullut uusia työta-poja, on nykyään blogeja ja video-blogeja ja tällaista reaaliaikaisem-paa jakamista, mutta varmaan se intra ja Y-levy vielä on ne, että sinne kun dump-paa, niin tieto on jaettu." 	<p>toivotaan selkeää tiedon-hallinnan ohjeistusta, yh-tiön otettava selkeämpi rooli tiedon tallentamisen käytäntöihin</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Se lähtee johtotasolta että toimitaan esimerkili- sesti ja luodaan yhteiset pelisäännöt sille miten tietoa tallennetaan ja toi-mitaan myös sen mu-kaan eikä sallita poik-keamia."
ryhmäkulttuuri	<p>viestinnän avoimuus, lähes kaikki yhtiön tieto jaetaan avoimesti intra-netissä, intranetin työtilat ovat avoi-mia, ei tahallista tiedon panttaa-mista, tieto on hajallaan, ihmiset tuntevat toisensa ja toisensa osaa-misen melko hyvin, kaverilta on helppo kysyä, johtajat ovat helposti lähestyttävissä</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Joku juuri sanoi, että hän voi tulla sun ovelle ja kysyä jotain tai voi-daan käytävällä jutella, täällä on tällainen perhekulttuurityyppi-nen, että ollaan pieni yhteisö, missä on helppo lähestyä ketä vaan." 	<p>viestinnän selkeyttämistä siten, että kaikki ymmärtä-vät, tiedon jakamisen asenne "sisäsyntyiseksi" että muistetaan jakaa oman lähiyksikön ulkopuo-lle tietoa myös</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Tietysti ihmisten moti-vointi ja argumentointi, että ihmiset ymmärtävät kaikki sen tiedon jakami-sen tärkeyden, että ei tuu semmosta, että tieto on oman olemassa olemi-sen edellytys, vaan että tietoa pitää jakaa ja kan-nattaa jakaa..."
kehityskulttuuri	<p>useita erillisiä tiedonhallinnan pro-jekteja käynnissä, kannustava kou-lutuspolitiikka, henkilöstöä rohkaistaan kehittämään osaamistaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Tiedonhallintaprojekti, mitä nyt tehdään, niin mä uskon että sillä on valtavan positiivinen merkitys ja sitten mä uskon että ihmiset teoil-laan...esimerkki-ihmiset jotka jakaa tietoa, saavat muutkin rohkaistu-maan...teoilla on merkitystä:" 	<p>lisää rehellisyyttä, virheistä oppimista</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Se on ehkä enemmän sitä kokemusten jaka-mista, kun asioiden kautta on pystytty osoit-tamaan että meidän tie-tämys asiasta ei toimi-kaan näin, niin silloin

		<i>meidän insinöörit ovat innostuneet ja käärineet hihoja, että tämä ongelma pitää ratkaista ja korjata virhe, sellaista rakentavaa keskustelua voisi olla enemmänkin ja myös naurun kulttuuria että pitäis pystyä nauramaan omille virheilleen ja epäonnistumisille. "</i>
markkinakulttuuri	ei juuri ilmene <ul style="list-style-type: none"> <i>haastatteluesimerkki: Me ei olla mikään kilpailuyhdyskunta keskenämme...se antaa myös vapauksia tehdä organisatiossa semmoisia asioita mitä jossain kilpailumaailmassa ei niin helposti saa...keskustelemaan keskenämme avoimemmin."</i> 	ryhtiliike johtamisessa tiedonhallinnan "haltuunotossa", asiat nopeammin kuntoon <ul style="list-style-type: none"> <i>haastatteluesimerkki: "Mä edustan tätä linjaa, että kun monopoliasema on sulle suotu, niin sitten sun pitää olla maailman paras, koska muuten se otetaan sulta pois, oikeesti pitää olla semmonen meininki ja silloin tiedon jakaminen ja jalostaminen ja uuden kehittäminen, on avainasemassa meilläkin."</i>

Taulukko 4. Yhteenveto teemahaastatteluista: tiedon jakaminen ja organisatiokulttuuri case-yrityksessä kilpailevien arvojen mallia mukaillen

7.3.3 Tiedon merkitys case-yritykselle ja tietojohdaminen

Haastatteluissa pyrittiin löytämään tiedon merkitys yhtiölle sekä selvittämään haastateltavien näkemyksiä yhtiön strategisista valinnoista liittyen tiedonhallintaan. Pohjana käytettiin Zackin (1999) tiedon luokittelua ydintietoon, kehittyneeseen tietoon ja innovatiiviseen tietoon sekä Hansenin & al. (1999) tietostrategioiden jakamista joko kodifikaatioon tai inhimilliseen vuorovaikutukseen. Fingrid on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta pohjautuu vahvasti tietoon - tietoon voimajärjestelmän tilasta, tietoon sähköverkon kunnosta ja tietoon sähkömarkkinoista - sekä ihmisten tietämykseen, tietoihin ja taitoihin soveltaa tätä tietoa päivittäisessä työssään. Yhtiö

on itse määritellyt ydinosaamisensa kuvan 10 mukaisesti. Näistä osin yhteiskuntaosaaminen ja asiantuntija- ja johtamisosaamiset ovat yleisiä osaamisalueita, mutta etenkin sähköverkkoliiketoimintaan ja voimajärjestelmään liittyvät tiedot ja taidot muodostavat kantaverkkoliiketoimintaan ydinosaamiset, joita yhtiön pitää erityisesti vaalia.



Kuva 12. Kantaverkkoyhtiön tunnistetut ydinosaamiset

Kysyttäessä haastateltavilta tiedon strategista merkitystä yhtiölle kaikki tunnistivat tiedon ja tietämyksen merkityksen yhtiön liiketoiminnalle elintärkeänä, mutta käsitkset tiedosta kilpailutekijänä vaihtelivat vastaajan tehtäväalueesta riippuen. Liiketoiminnon osa-alueista omaisuuden hallinnassa eli verkon rakentamisessa ja kunnossapidon puolella koetaan vahvasti, että tieto synnyttää ja on synnyttänyt yhtiölle kilpailuetua verrattaessa muihin kantaverkkoyhtiöihin ja että yhtiö on selkeästi valinnut tietostrategiakseen tällä osa-alueella innovaattorin, edelläkävijän roolin. Myös yhtiön visio, kantaverkkotoiminnan esikuva, viittaa siihen, että yhtiö haluaa olla parhaiden joukossa maailmalla myös tiedonhallinnassa, siinä miten tietoa hyödynnetään ja analysoidaan. Henkilöstöä kannustetaan myös ideoimaan ja innovoimaan

sekä kehittämään jatkuvasti osaamistaan. Tiedon merkitys yhtiölle käy erittäin hyvin selväksi erään haastateltavan kommentista:

"Me pärjätään vuodesta toiseen kansainvälisissä benchmarking-tutkimuksissa erittäin hyvin eli me tehdään jotain paremmin silloin täällä, ja mitäs me tehdään paremmin...me ja meidän edeltäjät ovat satsanneet voimakkaasti tiedon hallintaan, systemaattiseen tiedon keruuseen jo 80 - 90-luvun vaihteessa...muut kantaverkkoyhtiöt tekee päätöksen jonkun mallin tai oletuksen perusteella, me tehdään päätös kerätyn tiedon perusteella, me tiedämme miten se kantaverkko toimii ja, miten se ikääntyy ja me pystytään koko ajan optimoimaan." (organisaation esimies)

Verkon rakentamisen ja kunnonhallinnan puolella yhtiö onkin vahvasti koko historiansa ajan panostanut tietojärjestelmiin ja mittautiedon hyödyntämiseen, mikä on ollut erittäin tärkeätä jo siksi että verkon rakentaminen ja kunnossapito on ulkoistettu palvelutoimittajille. Hyvä tiedonhallinta on ollut kunnossapidon puolella siksi alusta asti strategisesti erittäin kriittistä. Palvelutoimittajilla on pääsy yhtiön tietokantoihin ja heidän vastuullaan on syöttää Fingridin järjestelmiin kaikki tiedot tekemistään töistä. Tiedon jakamista tuetaan säännöllisillä palaverikäytännöillä, erilaisilla palkitsemisen keinoilla ja koulutuksella. Ulkoistaminen edellyttää yhden haastateltavan mukaan vahvaa panostusta tiedonhallintaan:

"...jos sä lähdet ulkoistamaan toimintoja, niin ensimmäinen juttu mikä pitää tehdä, on kirjoittaa uudestaan tietojohtamisen strategia, sen pitäisi olla bullet number one, sen jälkeen katsotaan, onko siitä mitään muuta hyötyä, mutta siitä pitää lähteä, tieto pitää saada itselle talteen, jos se ei ole kunnossa, älä lähde ulkoistamaan...onhan nähty nämä jotkut naapurikantaverkkoyhtiöt, kun ne lähti ulkoistamaan, ne totesi että hei nyt lähti kaikki...miten me ollaan tämä varmistettu...ei nyt ehkä päivittäinen, mut viikottainen tai kuukausittainen kanssakäyminen, jossa vaihdetaan tietoa, pidetään kuukausikokouksia, mutta meillä on ollut se FG partners (palvelutoimittajien ekstranet) käytössä jo 10-15 vuotta.." (organisaation esimies)

Muilla liiketoiminnan osa-alueilla yhtiön tietostrategia edelläkävijänä tai innovaattorina ei ole yhtä selvä. Kilpailuetuun liittyy myös näkökulma siitä, voiko monopoliyhtiö edes muodostaa kilpailuetua, mutta ainakin se voi muodostaa toiminnallaan arvoa yhteiskunnalle. Tiedolla on strateginen merkitys yhtiölle ja yhteiskunnalle jo siitä

syystä, että yhtiö vastaa koko maan sähköjärjestelmän toimivuudesta. Kuten yksi haastateltava totesi:

"Tieto on homman ydin...mutta se ei ole samalla tavalla kilpailukyky...me ollaan ainoa toimija ja ainoa kantaverkkoyhtiö, täällä on spesifisiä teknisiä asioita, jos me ei niitä osata, kuka ne sitten osaa...siinä mielessä se tieto on meille ja sitä kautta yhteiskunnalle elimillisen tärkeä... se ei ehkä lähde siitä kilpailukyvyistä, vaan kyvystä tuottaa arvoa yhteiskunnalle. " (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Suurin osa haastatelluista katsoi, että yhtiön tietostrategiana on pääosin keskittyä siihen tietoon, mikä riittää toiminnan pyörittämiseen eli ydintietoon ja/tai kehittyneeseen tietoon. Tällä ei kuitenkaan tarkoitettu sitä, etteikö yhtiössä jatkuvasti kehitettäisi tai pyrittäisi kehittymään, mutta useimmilla toiminta-alueilla yhtiössä on vallalla näkemys, että tehdään hyvin se mikä osataan ja "pyöritetään systeemiä" eli pidetään huolta Suomen sähköjärjestelmästä. Fingridin kaltaisen organisaation ei välttämättä tarvitse olla innovaatioiden ylimmässä kärjessä, koska yrityksen palveluportfolio pysyy kuitenkin suhteellisen stabiilina. Toisaalta yrityksen yleisen ilmapiirin koettiin tukevan jatkuvaa kehittymistä ja vision ohjaavan siihen, että haluamme olla edelläkävijöitä kaikilla osa-alueilla. Tietostrategiaa kuvattiin muun muassa seuraavasti:

"Emme varmaan ole kehityksen kärjessä, kun meillä ei ole myytävää tuotetta...meillä tietyllä tavalla kehitys ei ole niin kriittinen asia, se on tärkeä, erittäin tärkeä, mutta ei niin elintärkeä kuitenkaan...perusliiketoiminta pystytään toteuttamaan vähän pienemmälläkin kehityspanostuksella." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

"Jotenkin nopealla ajattelulla tuntuu, että meidän pitää olla maailman johtajia, parhaiden joukossa, eihän me tässä voida olla ellei me jatkuvasti paranneta toimintaamme...ehkä tämä yhtiön kulttuuri antaa myös mahdollisuuden siihen, että meillä saa kyseenalaistaa, miksi meillä tehdään näin, miksi me ei tehdä noin, joku muu maa tekee näin, miksi me ei lähdetä kokeilemaan näin...mutta samalla pidetään mielessä se riskitaso ja budjetti, eli nehän pitää kulkea käsi kädessä, muuten ei tule hyvä." (organisaation esimies)

Ydinliiketoiminnoista etenkin voimajärjestelmän käyttötoiminnassa yhtiön katsottiin olevan olemassa olevan ydintiedon hyödyntämisen puolella, osin näin nähtiin olevan myös sähkömarkkinatiedon hyödyntämisessä. Fingrid kerää tehokkaasti mitaustietoa voimajärjestelmästä, tietoa jota käytetään välittömästi kullakin hetkellä, mutta voimajärjestelmän historiatietoa ei samassa määrin analysoida ja hyödynnetä ennakkoinnissa kuten esimerkiksi juuri kunnonhallinnan puolella. Esikuvallisuus näkyy silti siinä, että Fingrid on avoin ja edelläkävijä tiedon tuottamisessa sähkömarkkinatoimijoiden käyttöön. Sähkömarkkinatiedon analysoinnissa yhtiöllä ei kuitenkaan ole käytettävissä vastaavia resursseja kuin esimerkiksi joillakin muilla kanta-verkkoyhtiöllä. Kaksi haastateltavaa kiteyttivät tiedon hyödyntämisen seuraavasti:

"Me ollaan parempia ehkä voimajärjestelmätiedon keräämisessä ja siinä minkälaista tietoa on käytettävissä, mutta sitten kun mennään analysointeihin, niin sitten löytyy muualtakin yhtiöitä, jotka menee meidän ohitse, mutta sitten jos mennään tämän infran kuntoon, mä luulen että siinä me ollaan sitten taas edelläkävijöitä." (organisaation esimies)

"En mä osaa sanoa, että me olisimme tiedonhallinnassa mikään suuri edelläkävijä, mutta kyllähän meillä on kohtuullisesti tietoa, mutta oikeastaan se tieto pitäisi olla pikkusen niin kuin jalostettua...jotkut yhtiöt luovat itselleen hienosti maailmankuvaa, että todella käyttävät hurjasti ulkopuolisia konsultteja valmistelemaan etukäteen hankkeita ja luomaan sitä ymmärrystä, se heidän panostuksensa saattaa olla jo överikin, mutta kyllä he luovat sillä tiedolla selkeästi kilpailuetua." (organisaation esimies)

Tiedonhallinnassa yhtiössä painottuu selvästi kodifikaatiostrategia, vaikkakin kaikki haastateltavat näkivät tärkeinä panostaa yhtä hyvin hyvään tiedon varastointiin kuin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tiedon tallentamista ja ihmisten kanssakäymistä ei nähty toisiaan poissulkevinä vaihtoehtoina, mutta kumpaakaan ei välttämättä suoranaisesti ole johdettu yhtiössä systemaattisesti. Kodifikaatiostrategian näkyy etenkin ohjeiden määränä ja siinä, että sovitut asiat pyritään kirjaamaan ylös. Valittu linja istuu yhtiön luonteeseen, jossa hoidetaan yhteiskunnan kannalta hyvin krittisiä prosesseja. Tieto ja tietämys ei voi tällöin olla vain ihmisten varassa, vaan prosessiosaaminen pitää olla hyvin dokumentoitu. Haastatteluissa tuotiin jopa esille huoli siitä, että kodifikaatiota ei ole tehty riittävällä huolellisuudella ja yhtiön kannalta keskitetysti, vaan sen on annettu kehittyä eri tavoin eri toiminnoissa. Tiedon tallentamista kommentoitiin muun muassa seuraavalla tavalla:

"Kai me pyritään siihen kodifikaatioon, meillä on paljon ohjeita ja me pyritään kirjaamaan asioita ylös ja sopimaan käytännöistä...tämän tyyppisessä firmassa näin se pitääkin olla, täällä on aika kriittisiä prosesseja, joiden pitää pyöriä...se ei voi olla täysin ihmisten varassa...tieto pitää liittää niihin prosesseihin sillä tavalla että se on käytettävissä...toisaalta kyllä uskon yrityskulttuurin johtamismielessä että jos haluamme keksiä jotain uutta tai parantaa vähän suuremmin harppauksin, silloin tarvitaan aika paljon ihmisten kanssa käymistä..." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

"Mehän tallennetaan kaikki, ihan kaikki...se on just se meidän ongelma, että meillä myös vähän ajatellaan, että kun se on siellä purkissa tallessa, niin se tieto on siellä kaikkien saatavilla ja kaikki on hyvin...ehkä meillä pitäisi olla enemmän sitä tiedon jakamista, nimenomaan myös sitä mentorointia, ja lisätä yhteistyötä tässä tiedon jakamisessa...onko se meidän insinöörikulttuurin perusta että kaikki perustuu teknologialle...mutta kyllähän moni asia selviäisi sillä, että oikeasti asiantuntijat puhuisivat keskenään, jakaisivat tietoa, pohtisivat yhdessä..." (organisaation esimies)

Kysyttäessä tietojohdamisen kehittämistarpeesta haastateltavat tunnistivat tarpeen johtaa entistä paremmin tiedon hallintaa, vaikkakaan siihen ei välttämättä kaivattu yhtä yksittäistä vastuuhenkilöä. Tietojohdaminen yleensäkin toi useimmalle haastateltaville mieleen tietotekniset järjestelmät tiedon tallentamiseksi, ja sen miten johdetaan sitä, että yhtiössä tallennetaan keskeinen tieto oikeisiin järjestelmiin ja miten tieto saadaan parhaiten kaikkien käyttöön. ICT:n lisäksi tietojohdamisen merkitys on ymmärretty yhtä hyvin liiketoiminnan kehittämisessä ja henkilöstöhallinnossa kuin asiakastoiminnassa. Yhtiön toimintamalli on aikaisemmin ollut tietopääoman hallinnassa hyvin hajautettu, kukin toiminto on omistanut omat sovelluksensa ja tietonsa eikä yhtiössä ole määritelty yhtenäistä toimintatapaa tiedon tallentamiseen. Tiedon hajanaisuuteen liittyy myös juridinen riski, sillä eri projekteihin voi liittyä valitusprosessi, jota yhtiön on vaikea hallita, mikäli kaikki projektiin liittyvä tieto ei olekaan yhtiön käytettävissä. Kaiken kaikkiaan haastateltavien mielipiteet erosivat sen suhteen, pitääkö tietojohdaminen keskittää jonkun vastuulle vaiko jakaa vastuut osiin. Kaikki tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että ICT arkkitehtuuria ja yhteisiä menettelytapoja tulee kehittää jatkuvasti kasvavan tietomäärän hallitsemiseksi. Yksi haastateltava painotti nimenomaan asenteisiin vaikuttamista ja yrityskulttuurin merkitystä tietojohdamisessa, toinen systemaattista tiedonhallintaa:

"No, ihan varmaan kyllä pitää johtaa tietoa. Tähän mennessä me ollaan vahvasti menty sillä hajautetulla mallilla. Meillä on ollut muutamia yrityksiä keskittää tiedonhallintaa, mutta ne on aina jotenkin kariutunut ja sitten on menty siihen, että jokainen hoitaa itse tiedonhallintansa haluamallaan tavalla. Mutta kyllä siinä on tultu tien päähän, nyt tämä on vain pakko saada reilaan, että tähän on eksponentiaalinen tämä tiedon määrän kehitys ja ei täällä kukaan pian hallitse tätä, jos ei laiteta nyt kuriin...ilman muuta me tarvitaan yhteisesti sovitut tekniset ratkaisut ja toimintamallit tiettyjen tietojen käsittelyyn, mutta ei varmaan ihan kaikkien. Että kyllä varmasti löytyy osa-alueita, missä ei tarvita firmatason ratkaisuja, mutta sitten on paljon sellaista missä pitää vaan keskitetysti katsoa ne toimintamallit." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

"Kyl se on tärkeää, että se on osa kulttuuria, että kaikki ymmärtää, kuinka tärkeätä on johtaa tietoa...meidän koko menestykselle tieto on se juttu, millä voimme poiketa muista...kun meillä on hyvä organisaatiokulttuuri, meillä on hyvät pohjatiedot, meillä on dynaaminen toiminta, niin se vuoksi me pystymme tekemään hyviä tuloksia jatkuvasti ja olemaan tehokas." (organisaation esimies)

Taulukkoon 5 on kuvattu teemahaastatteluiden yhteenveto yritysten tietostrategiasta valinnoista, millainen tieto on yritykselle elintärkeätä, onko tieto ydintietoa, kehittävää tietoa tai innovatiivista tietoa (Zack, 1999) sekä miten tietojohdaminen nähdään tulevaisuudessa. Yrityksellä on paljon strategista sähköverkon hallintaan liittyvää tietoa, jota pyritään hallinnoimaan tietoteknisin järjestelmin. Mikäli resurssit sen sallivat, jatkossa toivotaan enemmän tiedon hyödyntämistä ennakkoinnissa, asioiden katsomista enemmän eteenpäin menneen analyysin rinnalle.

Tietoon liittyvät strategiset valinnat	Tällä hetkellä	Toivotaan jatkossa
Strateginen tieto ja ydinosaamiset	Tieto sähköverkosta ja tieto sähköverkon kunkin hetkisestä tilasta, sähkömarkkinaliiketoimintaan liittyvä tieto sekä tiedot palveluomittajista ja asiakkaita <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Mieleeni tulee tieto meidän verkosta, tieto sen tilasta, tieto meidän palveluomittajista, niiden kanssa tehdyistä sopimuksista, tieto meidän asiakkaista, ovat ainakin kes- 	Monipuolista osaamista, tiedon analysointia ja sen hyödyntämistä tiedon ennakkoinnissa Tietoa sähköön vähittäismarkkinoista Tietoa sähköntuottajista <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluesimerkki: "Ennakoivaa tietoa ja semmoista tietoa, josta pystyy päättämään ja pohtimaan...kun yhdistää tietoja, siitä voi muodostaa mielikuvan mihin suuntaan ollaan menossa, sellaisella tiedolla

	<p><i>keiset. Tietysti jokaisella näkökulmalla, prosessilla on tärkeitä tietoa, joka auttaa sitä näkökulmaa tai prosessia toimimaan."</i></p>	<p><i>olisi paljon arvoa...meiltä puuttuu yhtiön sisällä osamista tuottaja- ja teollisuuskulttuurin näkökulmasta, vähittäismarkkinanäkökulmastakin sitä puuttuu...meillä on liian paljon porukkaa jotka on ollut pitkään yhtiössä...meidän pitää saada tänne uutta näkemystä henkilöiltä, jotka on nähnyt maailmaa eri näkökulmasta."</i></p>
<p>Tarvittava tiedon taso suhteessa kilpailijoihin</p>	<p>Ydintieto tai kehittävä tieto voimajärjestelmän käytössä ja sähkömarkkinatiedossa, innovaattori liittyen sähköverkon kunnonhallintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>haastatteluesimerkki: "Meillä on tieto meidän verkosta ja sen kunnosta aika hyvin tallessa meidän tietojärjestelmissä. Se on meillä kunnossa. Käytönvalvontamielessä meillä on varmaan vastaava tieto kuin muillakin yhtiöillä tosin meidän tieto ulottuu pidemmälle 110 kW:n verkkoon. Meillä on aika hyvin koko sähkönsiirtoverkon tilannekuva käsissämme. Datahubin myötä meistä saattaa tulla ihan edelläkävijä."</i> 	<p>Olemassa olevan tiedon parempi hyödyntäminen ja analysointi voimajärjestelmän käytössä ja markkinatiedossa</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>haastatteluesimerkki: "Jos me halutaan olla esikuva muille...jos tavoite on vaan että pidetään valot päällä ja verkko pystyssä, niin silloin tietoa ei tarvitsi jalostaakaan, mutta meidän strategia on olla esikuva, niin silloin tiedolla on merkitys, niin meidän pitäisi käyttää tietoa hyväksi ja analysoida."</i>
<p>Tietojohdamisen valittu linja</p>	<p>Kodifikaatio: tiedon siirto ihmisiltä dokumentteihin, vahva panostus IT-järjestelmiin, historiatiedon keruu ja sen hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>haastatteluesimerkki: "Kyllä mä näen tiedonhallinnan ICT-painotteisena, sillä meillä pitäisi olla keinot ja menetelmät pitää hiljaistakin tietoa tallennettuna, kyllä se järjestelmä pitäisi olla tuke- massa tiedon siirtoa ja vaihtoa, että ihmiset ei olisi silleen tavallaan korvaamattomia, kyllä se tieto pitää olla järjestelmissä."</i> 	<p>Metatietojen parempi hallittavuus, paremmat tietojärjestelmät tiedonhallintaan, tietojohdaminen selkeämmin osaksi yhtiön strategiaa, ihmisten kanssakäymisen edistäminen ja motivointi tiedon jakamiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>haastatteluesimerkki: "Systemaattinen vastuu tiedonhallinnasta, tietojohdamisesta, vaatii vetovastuun, tietyn hallintamallin, jollain governance mallilla kokonaisuus on otettava työn alle ja tehtävä toimintasuunnitelma"</i>

Taulukko 5. Yhteenvedo teemahaastatteluista: tiedon merkitys case-yhtiölle ja keinot hallita tietoa

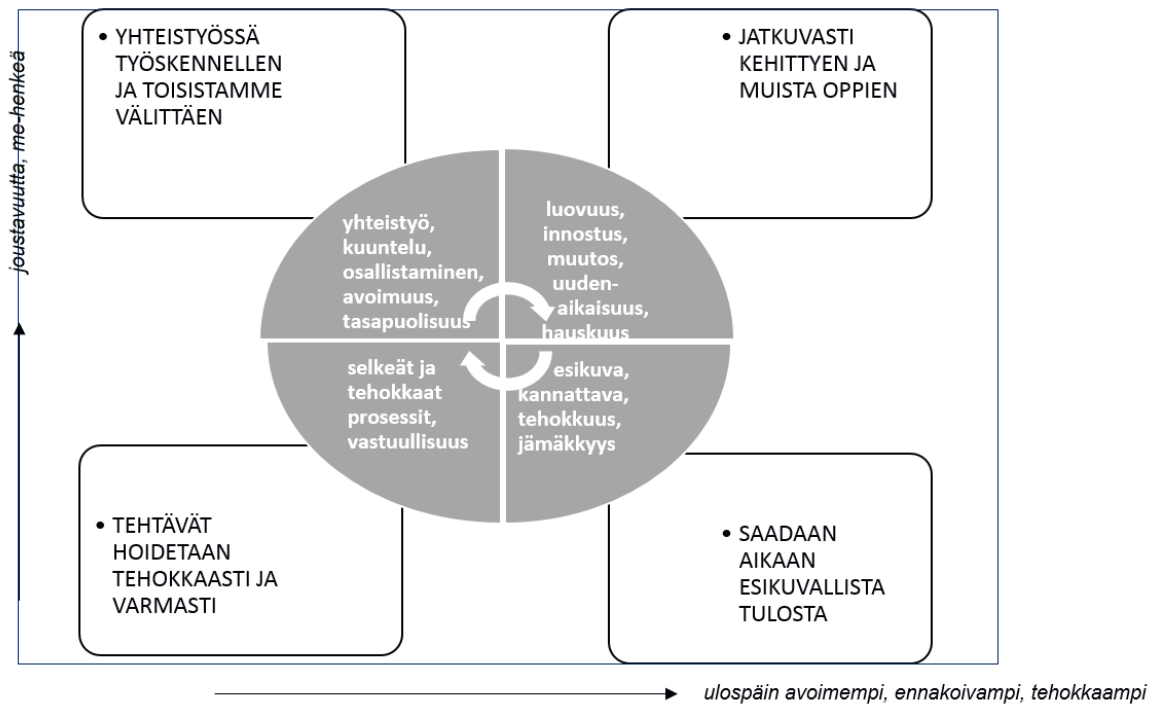
7.4 Tavoitekulttuurin määrittely

Fingridin organisaatiokulttuurin tulokset niin henkilöstökyselyn kuin teemahaastatteluiden osalta käytiin läpi johtoryhmässä maaliskuun lopulla 2015. Tulosten pohjalta käytiin keskustelu tavoitekulttuurin määrittelyn ympärillä: minkälaiseksi yhtiön kulttuurin halutaan muodostuvan ja mitä se merkitsee yhtiön esimiestyön osalta. Yhtiön johdon mukaan ei ole oleellista määrittää kilpailevien arvojen mallin neljälle kulttuurille tarkkoja painoarvoja tai suhteellisia prosenttiosuuksia, vaan tärkeämpää on hyödyntää kunkin peruskulttuurin hyvät piirteet, joiden toivotaan ilmenevän kantaverkkoyhtiön kulttuurissa. Johtoryhmä totesi, että yhtiön olemassa oleva kulttuuri on pääpiireiltään hyvä ja strategiaa vastaava, mutta uudistavuutta ja tulevaisuuden ennakkointia voisi olla enemmän. Yhtiön johdossa toivotaan lisäksi tiukempaa otetta talous- ja resurssiasioiden tarkasteluun.

Yhtiön johdon linjaus itse asiassa vastaa Cameron & Quinnin päätelmiä siitä, että kaikki kulttuurit ovat arvokkaita ja tarpeellisia eikä yksikään kulttuureista ole toista huonompi tai parempi. Eri yritysten kulttuuriprofiilit voivat olla myös paradoksaalisia, toisin sanoen tehokkaissa organisaatioissa voidaan yhtä hyvin olla huolehtiviaisia henkilöstöstä ja samalla vaatia tuloksia. Tehokkaat organisaatiot pystyvätkin joustavuuteen: ne rohkaisevat kovaan tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta samanaikaisesti antavat työntekijöilleen valtaa ja säilyttävät hauskan, epämuodollisen ilmapiirin. (Cameron & Quinn, 2005)

Johtoryhmä määritteli tavoitekulttuurinsa osana henkilöstö- ja osaamisen näkökulman strategiaa seuraavasti: "*edistämme avointa, yhteisöllistä, uudistuvaa ja tavoitteellista työyhteisökulttuuria*". Tavoitteena on lisätä joustavuutta ja me-henkeä sekä pyrkiä olemaan myös ulospäin avoimempi, ennakoivampi sekä tehokkaampi. Tavoitekulttuuri kiteytettiin seuraavasti: "*Yhteistyössä työskennellen ja toisistamme välittäen, jatkuvasti kehittyen ja muista oppien tehtävät hoidetaan tehokkaasti ja varmasti sekä saadaan aikaan esikuvallista tulosta*." Käytännön esimiestyössä tämä tarkoittaa, että esimiesten tulee olla yhtä hyvin yhteistyön ja innostamisen johtajia

kuin myös vastuullisuuden ja tavoitteellisuuden johtajia. Esimiesten tulee kannustaa yhdessä tekemiseen ja tiedon jakamiseen, rohkaista ideointiin ja itsensä kehittämiseen, silti samalla huolehtia siitä, että vaativat työt ja tehtävät hoidetaan ajallaan ja tuloksia aikaansaaden.



Kuva 13. Fingridin tavoitekultuurin elementit

Tavoitekulttuuria, sen merkitystä esimiestyössä sekä työyhteisötaidoissa käsitellään Fingridissä jatkossa osana esimies- ja työyhteisökoulutusta. Yhtiön johdon mukaan mitään isoja rakenteellisia uudistuksia ei tarvitse tehdä, tarvitaan vähittäistä parantamista yhteiseen suuntaan. Ensimmäisenä on tarkoitus keskustella yhdessä esimiesten kanssa tavoitekultuurin merkityksestä esimiestyöhön osana yhtiön johtamisen valmennusohjelmaa. Pohjana käytetään kuvassa 14 tehtyä kehikkoa, jota kukin esimies tulkitsee oman kehityssuunnitelmansa kautta kirjatun ylös sen, että millä johtamisen osa-alueella kullakin on eniten kehitettävää. Myöhemmin pohdintaa viedään osaksi koko työyhteisöä, sillä yhtiön henkilöstö ja osaamisen näkökulman alla on tarkoitus määrittää yhtiölle julkilausutut työyhteisökriteerit, joissa painotetaan muun muassa tiedon jakamisen ja itsensä johtamisen merkitystä sekä työyhteisön yleisiä pelisääntöjä.

YHTEISTYÖN JOHTAJA <ul style="list-style-type: none"> • kannustan yhdessä tekemiseen ja tiedon jakamiseen • kuuntelen ja vuorovaikutan • annan ja pyydän palautetta • annan vastuuta ja osallistan • huolehdin ihmisistä ja etsin joustavia ratkaisuja 	INNOTAMISEN JOHTAJA <ul style="list-style-type: none"> • rohkaisen ideointiin ja innovointiin • annan mahdollisuuksia ihmisille kehittyä • keskityn positiiviseen ja etsin ratkaisuja • johdan tarvittavia muutoksia • seuraan "aikaani"
VASTUULLINEN JOHTAJA <ul style="list-style-type: none"> • huolehdin että asiat hoidetaan ajallaan • kannan vastuuta • johdan suunnittelullisesti • pidän huolta hyvästä hallintotavasta 	TAVOITEJOHTAJA <ul style="list-style-type: none"> • sitoutan strategiaan ja autan ihmisiä ymmärtämään heidän työnsä merkityksen yritykselle • asetan vaativat tavoitteet ja valvon niiden toteutumista • palkitsen hyvistä tuloksista säännöllisesti ja yllätyksellisesti

Kuva 14. Fingridin tavoitekulttuurin merkitys esimiestyöhön kilpailevien arvojen mallia soveltaen

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen välistä yhteyttä kirjallisuusanalyysin ja tapaustutkimuksen avulla. Kiinnostuksen kohteena oli selvittää case-yrityksen toimeksiannosta yrityksen organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet ja määrittää yrityksen tavoitekulttuuri. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatio voi edistää tiedon jakamista, millaiset tietojohtamisen käytänteet edistäisivät case-yrityksen tiedon hallintaa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusotteena oli toimintatutkimus, joka mahdollisti organisaatiokulttuurin määrittämisen eri vaiheissa yhdessä organisaation eri edustajien kanssa.

Tutkimuksen erityisenä tavoitteena oli saavuttaa käytännön hyötyä tutkimuksen tilaajaorganisaatiolle:

- 1) määrittelemällä tavoitekulttuuri, jotta yhtiön esimiestyötä ja johtamista voidaan kehittää yhtenäiseen suuntaan,
- 2) edistää yhtiön tiedon hallintaa.

Seuraavassa tarkastellaan ensin tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen, minkä jälkeen esitetään kehitysehdotuksia case-organisaatiolle.

8.1 Keskeiset löydökset suhteessa aiempaan tutkimukseen

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen - *kuinka organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon jakamiseen* - löytyi kirjallisuusanalyysissä paljon tukea siitä, että organisaatiokulttuurilla ja tiedon jakamisella on yhteyttä toisiinsa ja siihen, että kulttuuri vaikuttaa tiedon jakamisen käytänteisiin (mm. Dalkir, 2005, De Long & Fahey, 2000, Wang & Noe, 2010). Näitä tuloksia on kuvattu tutkimuksen neljännessä luvussa. Tämä kävi myös ilmi teemahaastattelussa, sillä osa haastateltavilta oli tullut töihin case-yritykseen vasta hiljattain ja heillä oli tuoreessa muistissa edellisen organisaation kulttuuri ja sen yrityksen tiedon jakamisen käytänteet. Kilpailevissa markkinakulttuurin yrityksissä eri asiantuntijoilla voi olla syytä pantata tietoa, sillä henkilö voi esimerkiksi tienata itselleen enemmän rahaa omaamalla tietoa, joita muilla ei ole. Tyypillisesti tällaista tiedon pitämistä itsellään voi esiintyä konsulttiyrityksissä tai lakifirmoissa, mutta myös silloin jos yrityksen eri toimialat kilpailevat vahvasti keskenään. Haastatteluiden tulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia siten, että ryhmäkulttuurissa, jossa painopiste on tiimityössä ja henkilöstön osallistamisessa ja kuuntelemisessa, tietoa jaetaan auliimmin kuin vahvasti kilpailevissa markkinakulttuureissa. Case-yrityksen organisaatiokulttuurin yhdeksi keskeiseksi piirteeksi koettiin ryhmäkulttuuri, ja yrityksessä on vahva tahtotila jakaa tietoa avoimesti.

Fingridissä on hyvä avoimuusarvo, tietoa jaetaan ja ne jotka tietoa tarvitsevat, sitä myös hyvin saavat. Sitä voi kuitenkin vielä entisestään parantaa, samoin sitä tiedon käytettävyyttä. On tehty viimeisen viiden vuoden aikana sen eteen tosi paljon hyvää työtä. Purettu isot siilot, romutettu toimintorakenne tiedosta aika pitkälti, ei täydellisesti. (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Kysymys siitä, *voivatko yritykset muuttaa omaa kulttuuriaan tiedon jakamista edistävään suuntaan*, on jo monisyisempi. Molemmat vaikuttavat toisiinsa: organisaatiokulttuuri ja tiedon jakaminen ovat selvästi pareja keskenään. Avoin ja dynaaminen kulttuuri tukee tiedon jakamista ja vastaavasti organisaatiossa, jossa jaetaan avoimesti tietoa, tuetaan entisestään yhteisöllisyyttä ja tiimityötä. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta oli, että tiedon jakamista ja tavoitekulttuuria voidaan edistää, mikäli yhtiön johto niin haluaa. Tällekin löytyi kirjallisuudesta paljon tukea,

etenkin ylimmän johdon merkitys niin tiedon jakamisessa kuin kulttuurin muodostamisessa on merkittävä (Hatch & Cunliffe, 2006, Cameron & Quinn, 2006, Wiewiora & al., 2013). Teemahaastatteluissa haastateltavat katsoivat, että kulttuuria pitää ja voi johtaa.

"Jos johtoryhmä on sitä mieltä ja pikku hiljaa viestii samoja asioita, nostaa rimaa tietyissä kysymyksissä vähän korkeammalle, vaatii vähän enemmän ja rekrytoi pikkasen erilaisia ihmisiä...kyllä siihen pystyy vaikuttamaan jos haluaa ja yhteinen näkemys on, mutta se kannattaa tehdä aika rauhallisella tahdilla..." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Case-yrityksessä ei oltu aikaisemmin määritelty organisaatiolle tavoitekulttuuria, mutta yhtiön strategia uudistettiin vuonna 2007 täysin. Tuolloin lanseerattiin neljän näkökulman johtamismalli, organisaatiomalliksi tuli matriisi, uudistettiin yhtiön arvot ja muutettiin yhtiön viestintäpolitiikkaa. Yhtiön johdolla oli selkeä tahtotila: rikkoa toimintojen välisiä "siiloja" ja lisätä avoimuutta. Vaikka tuolloista johtamisen muutosta ei nimitetty organisaatiokulttuurin muutokseksi, käytännössä se oli sitä samalla. Muutos yhtiössä kohti avoimuutta ja yhteistyötä on luonnollisesti tapahtunut vähitellen. Moni pidempään talossa työskennellyt haastateltava toi tämän esiin, avoimuus on kasvanut, samoin ryhmäkulttuurin piirteet ja vanha hierarkisuus on vähentynyt. Muutos on väistämättä kulttuurisissa kysymyksissä hidasta, siksi esimerkiksi yhtiön tiedonhallinnan käytänteitä selvittäessä löytyi myös vanhoja asenteellisia esteitä tiedon jakamiselle. Mutta määrätietoisella johtamisella suuntaa voidaan muuttaa. Eräs haastateltava totesikin:

"Peruseste on asenne, se on niin kuin korvien välissä. Luonteeltaan ihminen ei ole tiedonjakaja ellei sitä johdeta. Kun ylhäältä johdetaan, saadaan struktuurit kuntoon, se on tärkeä osa tätä arvojohtamista." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Case-yrityksen *organisaatiokulttuuria* selvitettiin kilpailevien arvojen mallia hyödyntäen. Mallia oli helppo hyödyntää, ja teemahaastatteluissa tunnistettiin hyvin neljän eri kulttuurin pääpiirteet. Mallin tuottamat tulokset hierarkisuudesta ja ryhmäkulttuu-

rista tuntuvat luotettavilta eikä teemahaastatteluissa kyseenalaistettu henkilöstökyselyn tuloksia. Silti voidaan pohtia, mittaako kilpailevien arvojen malli vain organisaatiokulttuurin ilmeisiä kerroksia ja päästäänkö sillä aidosti kulttuurin perusoletuksiin, syvimpään sisään? Esimerkiksi avoimuus näkyy case-yrityksessä tahtotilana ja arvona, mutta ovatko kaikki organisaation jäsenet aidosti sisäistäneet avoimuuden tärkeyden vai löytyykö organisaatiossa vielä hyvin eri tavalla ajattelevia henkilöitä. Koska tämän tutkimuksen laatija on itsekin case-yrityksen johtoryhmän jäsen, voi olla että syvin olemus jäi vielä mallintamatta, mutta tästä huolimatta tutkimuksella on oma arvonsa Fingridin organisaatiokulttuurin edistämässä. Tutkimushankkeen aikana määriteltiin yhtiölle tahtotila, jota pyritään yhtenäistämään yhtiön johtamiskäytäntöjä ja sitä millaista johtamista esimiehiltä odotetaan. Yhtiössä ei oltu aikaisemmin määritelty yhtä laajasti johtoryhmätyöskentelynä esimiehiltä odotettavaa johtamistyyliä.

Organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen käytänteiden täytyy istua yhtiön strategiaan (Riege, 2005). Fingridin strategia on kuvattu Balance Scorecardin mallin mukaan talon muodossa, jossa neljä näkökulmaa on tasapainossa rakentaen talon itse talon, sen katon, ikkunat ja perustan. Kilpailevien arvojen mallin kulttuurit voidaan hyvinkin rinnastaa strategian neljään näkökulmaan: *karkealla jaolla* ajateltuna markkinakulttuuri on osa taloudellista näkökulmaa, hierarkiakulttuuri osa yhtiön prosesseja, ryhmäkulttuuri osa henkilöstö ja osaamisen näkökulmaa, kehityskulttuuri osa asiakkaat ja sidosryhmän näkökulmaa. Yhtiön neljän näkökulman johtamisessa voimakkaammat panostukset laitettiin ensin juuri prosessien johtamiseen eli hierarkiseen tehokkuuteen, vasta viime vuosina on muita näkökulmia alettu johtaa vastavalla mallilla. Koska yhtiön strategiassa panostetaan näkökulmien tasapainoon, yhtiön tavoitekulttuurissa voidaan hyvin keskittyä samaan. Fingrid voi hyvin olla avoin, yhteistyötä korostava ja ihmisiä osallistava työyhteisö, jossa innostetaan etsimään ja ideoimaan uutta. Yhteisöllisyys ei poissulje vastuullisuutta ja työtehtävien hoitamista tehokkaasti ja ajallaan eikä sitä, että omistajille on myös tuotettava arvoa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää kuitenkin tietoista kulttuurin johtamista.

Tutkimuskysymykseen, *miten organisaatio voi edistää tiedonjakamista*, löytyy niin aikaisemmista tutkimuksista (esim. Dalkir, 2005, Riege, 2005)) kuin teemahaastatteluidenkin lukuisia keinoja. Tiedon jakamiselle on nähty esteitä yhtä hyvin liittyen ihmisiin, organisaatioon kuin järjestelmiinkin liittyen. Viitaten organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen väliseen yhteyteen, niin organisaatioiden tulee tiedon jakamisen edistämiseksi luoda avoimuuden, luottamuksen ja yhteistyön kulttuuri, jossa hyväksytään virheet oppimisen keinoina. Ihmisten pitää pystyä työskentelemään ilman pelkoa epäonnistumisesta. Tiedon jakamisen kulttuuri edellyttää myös matalaa päätöksenteon rakennetta, ja sen tulee mahdollistaa kaikille pääsy yrityksen tietokantoihin. Monet suomalaiset yritykset vaalivat vielä kulttuuria, joka ei tue luovaa ajattelua. Luovan ajattelun, kehityskulttuurin edistäminen vaatii kypsyyttä organisaatiolta hyväksyä virheet ja ottaa niistä oppia. Yksittäisiä ihmisiä tulee motivoida ja rohkaista tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön ylipäättään yli organisaatorajojen.

Teemahaastatteluissa kaivattiin selkeästi tietoteknisiä keinoja tiedon jakamisen edistämiseksi ja tekniikalla on kieltämättä oma merkityksensä. Samalla on kuitenkin muistettava, että tutkimusten mukaan ihmiset jakavat mieluiten tietoa henkilökohtaisesti (esim. Sveiby, 1997) ja tutkimuksen teemahaastatteluissa nousi myös "kaverilta kysyminen" yhdeksi tehokkaimmaksi tiedon jakamisen keinoksi. Oleellista tiedon jakamisen edistämisessä varmasti onkin, että yritys luo itselleen tietojohdantamisen strategian, jossa on otettu kantaa paitsi tiedon tallentamisen käytänteisiin ja myös siihen, miten ihmisten välistä kanssakäymistä voidaan edistää kuten myös hiljaisen tiedon siirtämistä yhtiössä. Uuden tiedon luominen ja tiedon jakaminen edellyttää sosiaalista kanssakäymistä (Gray & Densten, 2005), myös sille on luotava puitteet eikä vain keskittyttävä tietoteknisten järjestelmien laatimiseen. Yhteisen organisaatiokulttuurin, me hengen luominen, voi synnyttää itsessään hyvät tiedon jakamisen käytänteet.

"Jos me jotenkin saadaan semmonen, että me tosiaan ollaan Fingrid, ja meillä on yhteinen visio, jos me kaikki tehdään niitä yhteisiä asioita, joihin eri strategian näkökulmilla pyritään, niin silloinhan tiedon jakaminen tulee siinä niin kuin kaupan päälle." (ylimmän johdon edustaja)

Tutkimustulokset tukevat tietoperusteista teoriaa, sitä että tieto ja ihmisten osaaminen muodostavat nykyisin usein asiantuntijayritysten kilpailukyvyn perustan. Tee-mahaastatteluissa tiedon strateginen merkitys yhtiölle korostui selvästi. Kantaverkkoyhtiön liiketoiminta on erittäin tietointensiivinen, mikä yhtiössä on selvästi havaittu jo 30 vuotta sitten panostuksina tietojärjestelmiin ja mittaustiedon keräämiseen.

"Tämä on asiantuntijaorganisaatio ja kaikki asiantuntijatoiminta perustuu tietoon. Tässä työssä jokainen päätös perustuu johonkin tietoon, meillä olevaan tietoon, jota me jalostetaan yhä edelleen ja kehitetään. Tieto on ihan ykkösasia Fingridille." (organisaation esimies)

8.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aihe

Tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuurin johtaminen. Työyhteisökulttuurin johtaminen on entistä tärkeämpää tietoyhteiskunnassa, jossa yritykset kilpailevat parhaimmista osaajista. Parhaissa yrityksissä johtaminen nähdään kiinteänä osana organisaatiokulttuuria, miten me johdamme, miten me kehitymme ja miten me innostamme ihmisiä. Deloitte (2015) maailmanlaajuisessa inhimillisen pääoman trendiraportissa organisaatiokulttuurin ja sitouttamisen merkitys nousi ensimmäistä kertaa tärkeimmäksi tunnistetuksi trendiksi. Raporttia varten oli haastateltu yli 3300 liiketoiminta- ja henkilöstöjohtajaa 106 maasta. Raportin mukaan organisaatiokulttuuri on noussut yhdeksi keskeiseksi kilpailukyvyn lähteeksi, siten kulttuuri ja sitouttaminen ovat nykyisin liiketoiminnan johtamisen ytimessä. Aiheen tärkeydestä huolimatta vain 12 prosenttia Deloitte haastattelututkimuksen yrityksistä piti organisaatiotaan erinomaisena kulttuurinsa johtamisessa.

Deloitte tutkimus kuvastaa sitä, mistä nykyisin keskustellaan kansainvälisesti strategisen henkilöstöjohtamisen parissa. Siksi organisaatiokulttuurin johtaminen on tärkeätä, se on luonnollinen osa yhtiön johtamista ja etenkin ihmisten johtamista organisaatioissa. Great Place to Work -instituutti välittää samaa viestiä ja korostaa

kulttuurin merkitystä yrityksen menestyksessä. Instituutti on jakanut kulttuurin johtamisen yhdeksään fokusalueeseen: innostamiseen, viestimiseen, kuuntelemiseen, kiittämiseen, kehittymiseen, välittämiseen, juhlistamiseen, jakamiseen ja valitsemiseen. Käytännön johtaminen näillä osa-alueilla muokkaa yrityskulttuuria ja parhaissa työpaikoissa HR-käytännöt poikkeavat radikaalisti yleisistä yrityskäytännöistä (Rossi, 2015).

Case-yrityksen tavoitekulttuuri saatiin määriteltyä tutkimushankkeen aikana, mistä - kuten aikaisemmin todettu - on jo itsessään hyötyä organisaatiolle, sillä kun yhteisesti on päätetty mihin suuntaan on tarkoitus kulkea, on helpompi suunnitella miten tavoitteeseen päästään. Tavoitekulttuurin johtaminen kannattaa siksi case-yrityksessä ottaa kiinteäksi osaksi strategiaa, henkilöstö ja osaamisen näkökulman alla.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskysymys saattaa muuttua prosessin aikana, ja niin kävi tässäkin tutkimuksessa. Tavoitekulttuurin määrittely synnytti väistämättä jatkokysymykset siitä, mitä tavoitekulttuurin saavuttaminen edellyttää esimiestyöltä tai mitä se tarkoittaa työyhteisökäytäntöinä. Näitä kysymyksiä pohdittiin alustavasti johtoryhmän kesken maaliskuussa 2015, ja jatkossa niitä on tarkoitus käsitellä yhdessä esimiesten kanssa. Esimiehiltä odotetaan jatkossa paljon taitoja, yhtä hyvin välittämisen ja innostamisen taitoja kuin myös tavoitteellisuutta ja kustannustehokkuutta. Näiden hallinta edellyttää jatkuvaa esimiestyön kehittämistä. Yhtiön kannattaa myös tarkoin miettiä uusien esimiesten koulutus, ja kuinka ihmisten johtaminen ja tavoitekulttuuri otetaan koulutuksessa esille perinteisen manageerauksen rinnalle.

Kulttuuri ei synny vain johtamalla, vaan se syntyy jokaisen organisaation jäsenen vuorovaikutuksena. Esimiestyön lisäksi yhtiön kannattaa määritellä koko henkilöstölle julkilausuttavat työyhteisötaidot tai jonkinlaiset henkilöstön "kriteerit", joita jokaisen toivotaan noudattavan suhteessa muihin työntekijöihin. Näihin taitoihin kuuluu myös tiedon jakaminen. Henkilöstön peruskriteereitä voidaan hyödyntää rekrytoinneissa arvioitaessa uusien työntekijöiden soveltuvuutta yhtiöön.

Organisaatiokulttuuria on syytä myös tutkia aika ajoin. Deloitte (2015) henkilöstöjohtamisen kyselyssä todetaan, että parhaat yhtiöt tutkivat organisaatiokulttuuriaan jopa vuosittain. Case-yrityksessä tuskin kannattaa kulttuuria mitata erikseen joka vuosi, mittaahan sitä omalta osaltaan yhtiön henkilöstötutkimus joka tapauksessa. Ensimmäinen uusi organisaatiokulttuurin mittaaminen kannattaisi toteuttaa syksyllä 2016 joko kilpailevien arvojen mallilla tai jonkin toisen teoriakehikön avulla, jotta nähtäisiin, ovatko neljän kulttuurin elementit paremmin tasapainossa vai painottuvatko hierarkisuus ja ryhmäkulttuuri edelleen lähes yhtä vahvasti.

Tiedon jakamisen ja tietojohdaminen. Tietojohdamisen strategiassa haastateltavat painottivat ensisijaisesti yhtiön tietojärjestelmien kehittämistä, vaikka valintaa ihmisten tai tietojärjestelmien välillä ei suinkaan nähty mustavalkoisena. Kirjallisuusanalyysi toi myös esille sen, että yritysten ei välttämättä tarvitse valita tietostrategiaansa joko-tai, vaan pikemmin sekä-että (Zack, 1999, McIver & al., 2012). Uuden tiedon luomisessa ja tiedon jakamisen käytänteissä kannattaa panostaa niin ihmisiin kuin tekniikkaankin. Ottaen huomioon yhtiön toimiala ja päätehtävät, niin on luonnollista, että lähtökohtaisesti tietojohdamisen strategian painopiste on kodifikaatioissa. Yhtiöllä on jo ennestään vahvoja näyttöjä etenkin sähköverkon kunnonhallinnassa siitä, että kilpailukykyä suhteessa muihin kantaverkkoyhtiöiden voidaan saavuttaa panostamalla tekniisiin järjestelmiin. Yhtiön liiketoimintatietoa on pyrittävä hallinnoimaan paremmin, mikä edellyttää ydintietojen hallintaa, metatietojen hallintaa, tietoarkkitehtuurin kehittämistä, tiedon laadun eheyden varmistamista, tiedon suojaamista, tiedon varastointia ja dokumenttien hallintaa. Kaiken kaikkiaan kyse on ensinnäkin tietojärjestelmäinfrastruktuurin perustan luomisesta siten, että laajoja tietomääriä voidaan hallita ja integroida. Tätä työtä on luonnollisesti tehty case-yrityksessä jo aikaisemminkin, mutta tietomäärien kasvaessa datan hallinta edellyttää keskitetym-
pää johtamista.

Panostaminen tietojärjestelmiin ja etenkin niiden hallintaan on kuitenkin vain yksi keino tehostaa tiedon jakamista, nimittäin eksplisiittisen tiedon, jo olemassa olevan

tiedon tallentamista järjestelmiin muiden löydettäväksi. Pelkät tietojärjestelmäinvestoinnit eivät silti takaa tiedon jakamisen lisääntymistä. Päinvastoin, on arvioitu että vähintään 31,5 miljardia valuu hukkaan epäonnistuneena tiedon jakamisena Fortune 500 listan yrityksissä, sillä yritykset eivät ymmärrä organisaatioiden, vuorovaikutussuhteiden tai yksilöllisten ominaisuuksien vaikutusta tiedon jakamiseen (Wang & Noe, 2010). Fingridissäkin on systemaattisesti kannustettava tiedon jakamisen käytäntöihin, jotta kaikki kokisivat jakamisen yhtä tärkeäksi.

Hiljaisen tiedon siirtämiseksi tiimityön merkitys on keskeinen, samoin mentorointitoiminta ja erikoisasiantuntijoiden luennot. Tarvitaan työnkiertoa ja työssä oppimista sekä koko henkilöstön jatkuvaa kouluttamista. Aivan kuten organisaatiokulttuuria, myös ihmisten välistä vuorovaikutusta tulee systemaattisesti johtaa ja tukea. Johdon ja esimiesten tehtävänä on huolehtia, että työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kohtaavat ja jakavat tietoa. Johdon tuki tiedon jakamiselle on tutkimusten mukaan yhteydessä siihen, miten työntekijät näkevät tiedon jakamisen kulttuurin ja kuinka halukkaita työntekijät ovat itse jakamaan tietoa (Wang & Noe, 2010).

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että tieto muodostaa case-yrityksessä selkeästi kilpailukyvyn perustan, vaikka sitä ei ole yrityksessä aikaisemmin julkilausuttu kovinkaan vahvasti eikä tietoa ole johdettu systemaattisesti osan yhtiön muuta strategiaa. Johdon kannattaakin pohtia entistä selkeämmin, millä tiedon osa-alueilla yritys haluaa olla kehittäjä tai innovaattori ja millä osa-alueella riittää ydintiedon eli perustieteen hallinta? Tietostrategia ei suinkaan vaadi omaa erillistä strategiaansa, vaan tiedon tavoitetasojen määrittely voidaan tehdä yhtiön strategian mukaisissa näkökulmissa ja niiden ohjausryhmissä. Voiko voimajärjestelmän käytössä esimerkiksi syntynyttä tietoa hyödyntää muutoin kuin reaaliajan järjestelmän hallinnassa tai voiko sähkömarkkinoilla syntynyttä tietoa käyttää paremmin tulevaisuuden ennakkoinnissa? Tuleeko yrityksen pyrkiä innovaattoriksi kaikilla keskeisillä tehtäväalueillaan vai riittääkö nykyinen taso?

Koska tieto ja ihmisten tietämys ovat ensiarvoisen tärkeitä case-yritykselle, tietoa pitää myös johtaa. Tähänkin sopii hyvin yhtiön oma neljän näkökulman malli, sillä tieto on hyvin laaja käsite eikä siksi tietojohdaminen tai tiedonhallinta onnistu vain yhden henkilön toimintana, vaan siinä tarvitaan lukuisia strategisia liiketoiminnan kehityksen, liiketoimintaprosessien, asiakastoiminnan ja henkilöstöhallinnon toimia, joille vahva ICT-järjestelmä voi luoda perustan. Kukin näkökulma omistaa oman substanssinsa ja vastaa siten tiedon ylläpidosta ja kehittämisestä. Tästä huolimatta tarvitaan koko yhtiön tasolla tiettyjen yhteisten käytäntöjen sopimista, jotta tiedon jakamista voidaan edistää koko yhtiötasolla. Yrityksen ylimmän johdon tulee sitoutua tietojohdamisen tavoitteisiin, määritellä tietyt yhtiötason periaatteet ja johtaa niiden toteutumista.

"Se tarkoittaa sitä, että tietojohdaminen täytyy ottaa osaksi tätä johtamissysteemiä. Meillä on valtava johtamissysteemi matriisi rakennelmien ja ohjausjärjestelmien kautta. Tietojohdaminen täytyy olla siellä ja johtoryhmällä täytyy olla yhteinen katse." (yhtiön ylimmän johdon edustaja)

Taulukkoon 6 on koottu tutkimuksen aikana esille nousseet tietojohdamisen valinnat, joilla voitaisiin edistää case-yrityksen tiedon jakamisen käytänteitä. Kuten tutkimuksen aikana on ilmennyt, yrityksen ei kannata valita vain joko tietojärjestelmiin tai ihmisiin panostamista, vaan se voi kehittää molempia tiedon alueita sekä "tietoa mistä" (know-what) että "tietoa miten" (know-how). Taulukon kehitysehdotukset on rakennettu Ipen (2003) tiedon jakamisen mallia mukaillen.

TIEDONHALLINNAN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ		KÄYTÄNNÖN EHDOTUKSET
Tiedon luonne	hiljainen tieto: ihmisten tietotaito, osaaminen	systematiikan luominen hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja tiedon jakamisen käytänteiden vahvistaminen: työkierron vahvistaminen, mentoointi osaksi arkipäivää, ns. "guru-luentot", jossa kokeneet jakavat tietoa, osaamisen systemaattinen johtaminen
<i>Kulttuurissa: vahva yhteistyön ja tiimityön tukeminen, tavoitekulttuurin systemaattinen johtaminen henkilöstöjohtamisessa</i>		

	eksplisiittinen tieto: verkko-tieto, voimajärjestelmätieto, markkinatieto, asiakastieto, taloudellinen tieto, HR-tieto	tiedon tallentaminen ihmisiltä dokumentteihin, uuden dokumenttien hallintajärjestelmän luominen, tietojärjestelmäarkkitehtuurin luominen, metatietojen hallinta
<i>Kulttuurissa: sisäisten käytäntöjen selkiinnyttäminen, ohjeistus ja koulutus</i>		
Tiedon jakamisen mahdollisuudet	ihmisiltä ihmisille	lessons learned - malli käyttöön, epävirallisten ja virallisten kohtaamisten suosiminen, koulutustilaisuuksien jälkeinen tiedon/opin jakaminen muille tiimien jäsenille, virtuaalisen viestinnän hyödyntäminen
	ihmisiltä dokumentteihin	investoinnit tietojärjestelmiin, ohjeistukset tiedon tallentamiseen, wiki, intranet, keskustelutyökalut, CRM, BI, HR-IT, hiljaisen tiedon dokumentointi
	dokumenteista dokumentteihin	tiedon yhdistäminen, tiedon jalostaminen, järjestelmien integraatiot
Motivaatio tiedon jakamiseen		esimiestyön kehittäminen, tiedon jakamisen palkitseminen ja kannustuskäytäntöjen kehittäminen, tiedon löydettävyyden tehostaminen
<i>Kulttuurissa: innostaminen ja kannustaminen yhteistyöhön</i>		

Taulukko 6. Tiedon jakamisen edistäminen käytännössä case-yrityksessä (Ipe, 2003, mallia mukaillen)

9 YHTEENVETO TUTKIELMASTA

Tavoite. Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuteen ja teemahaastatteluihin perustuen organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen yhteyttä sekä kartoittaa toimeksiannosta Fingrid Oyj:n organisaatiokulttuurin dominoivat piirteet. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen ja tutkimusotteena hyödynnettiin toimintatutkimusta, jota täydennettiin henkilöstölle suunnatulla verkkokyselyllä. Toimintatutkimus soveltui hyvin tähän tapaustutkimukseen, sillä tutkija oli organisaation jäsen ja tavoitteena oli kehittää prosessin aikana case-yrityksen tavoitekulttuuria ja tiedon

jakamisen käytäntöjä. Varsinainen tutkimusprosessi etenikin vaiheittain keskustellen tuloksista yhdessä esimiesten ja ylimmän johdon kanssa.

Tutkimuskysymykset. Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset olivat seuraavat: 1) kuinka organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon jakamiseen, 2) minkälainen on case-yrityksen organisaatiokulttuuri ja millaiseksi sen toivotaan kehittyvän, 3) voiko organisaatiokulttuuria muuttaa tiedon jakamista edistävään suuntaan ja 4) miten organisaatio voi edistää tiedon jakamista ja millaiset tietojohtamisen käytänteet edistäisivät case-yrityksessä tiedon hallintaa. Tutkimuskysymyksiin vastattiin tutkielman seitsemännessä kappaleessa, ja tuloksia käsitellään tiivistetysti myös alla olevissa kappaleissa.

Teoreettinen tausta. Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautui tietoperusteiseen käsitykseen yrityksestä sekä organisaatiokulttuurin teorioihin. Tietoperusteisessa näkemyksessä yrityksestä tieto ja ihmisten osaaminen muodostavat yrityksen keskeisimmän resurssin ja kilpailukyvyn perustan. Strateginen etu syntyy Zackin (1999) mukaan etenkin yrityksen kyvystä hankkia tietoa, yhdistää sitä olemassa olevaan tietoon, säilyttää, jakaa ja soveltaa sitä. Tieto - kontekstisidonnainen, organisaatiokulttuurin juurtunut hiljainen tieto - on ainutlaatuista ja vaikeasti jäljiteltävää turvaten siten yrityksen menestyksen perustan.

Tietoperusteinen näkemys soveltuu hyvin tutkittavaan case-yritykseen, jossa kaikki yrityksen työntekijät ovat asiantuntijoita. Asiantuntijoiden työ perustuu puhtaasti tietoon, jota jalostetaan ja kehitetään edelleen. Yrityksen toiminta on kaiken kaikkiaan hyvin tietointensiivistä ja yhteiskunnan toimivuuden kannalta hyvin kriittistä. Tietointensiivisissä yrityksissä on tärkeitä panostaa tiedon jakamisen käytäntöihin, etenkin silloin kun yritys ulkoistaa paljon toimintojaan. Case-yrityksessä on ulkoistettu kaikki sähköverkon kunnossapito- ja rakentamistyöt palvelutoimittajille, mutta samalla yhtiössä ja tarkasti pidetty huolta siitä, että tieto sähköverkosta ei katoa palvelutoimittajille, vaan se pysyy edelleen yrityksen hallussa.

Organisaatiokulttuuriteoriat. Organisaatiokulttuuria lähestyttiin tutkimuksessa positiivisen epistemologiaan pohjautuvilla malleilla, joiden mukaan organisaatiokulttuuria voi tutkia tieteellisin menetelmin ja organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa johtamisen käytännöillä ja rekrytoimalla organisaatioon yrityksen arvoihin sopivia henkilöitä. Kirjallisuusanalyysissä tutustuttiin tunnettujen organisaatiokulttuurin tutkijoiden Edgar Scheinin ja Geert Hofsteden malleihin. Molemmissa malleissa kulttuuria lähestytään kerroksittain. Kulttuurin "pintaa" on helppo havainnoida, se näkyy organisaation julkituoduissa arvoissa ja kirjoituksissa, mutta kulttuurin syvintä olemusta voi olla vaikea tunnistaa. Case-yrityksen kulttuurin kartoittamiseksi hyödynnettiin Cameron & Quinin kilpailevien arvojen mallia, jossa organisaatioiden kulttuurit jaetaan neljään pääryhmään: ryhmäkulttuuriin, kehityskulttuuriin, hierarkiseen kulttuuriin ja markkinakulttuuriin. Kilpailevien arvojen mallia hyödynnettiin myös teemahaastattelujen sisällönanalyysissä, toisin sanoen sisältö analysoitiin teorialähtöisesti.

Tutkimusprosessi. Tutkittava ilmiö oli organisaatiokulttuuri ja sen yhteys tiedon jakamiseen organisaatiossa; tavoiteltu käytäntö oli määrittää case-yrityksen tavoitekulttuuri sekä löytää keinoja tehostaa yrityksen tiedon jakamisen käytäntöjä. Tutkimusprosessi käynnistettiin ensin henkilöstölle suunnatulla verkkokyselyllä, jonka avulla määriteltiin case-yrityksen kulttuurin dominoiviksi piirteiksi hierarkinen ja ryhmäkulttuuri. Hierarkisuus näkyy yrityksessä etenkin toiminnan ohjauksessa runsaina sääntöinä ja ohjeina, silti yrityksen ilmapiiri on epämuodollinen ja avoin sekä yhteistyötä korostava.

Verkkokyselyn tuloksista keskusteltiin ensin esimiesten kanssa osana työyhteisökoulutusta. Tämän jälkeen toteutettiin organisaation esimiesten ja johdon teemahaastattelut liittyen organisaatiokulttuuriin ja tiedon jakamisen käytäntöihin yrityksissä sekä tiedon merkitykseen yrityksissä. Teemahaastatteluja järjestettiin yhteensä kymmenen, ja haastateltavat edustivat organisaation eri funktioita. Kolmanneksi tutustuttiin pöytätyöskäytännönä yrityksen dokumentteihin, joista kävi ilmi yrityksen julkituomat kulttuuria kuvaavat lausumat, yhtiön johtamisjärjestelmä ja tiedonhallinnan tilanne yrityksessä tällä hetkellä.

Verkkokyselyn, teemahaastattelujen ja pöytätyöskytymisen tuloksiin pohjautuen yrityksen johtoryhmä työsti yrityksen tavoitekulttuurin piirteet sekä asetti esimiestyölle johtamisen mallit määrittäen kulttuurin merkityksen yrityksen johtamisessa. Tavoitekulttuurissa päädyttiin edistämään *avointa, yhteisöllistä, uudistuvaa ja tavoitteellista työyhteisökulttuuria*, jota tuetaan tiimityötä, innostamista, vastuullisuutta ja tavoitteellisuutta korostavalla esimiestyöllä. Prosessi jatkuu vielä tämän pro gradun tutkimusvaiheen jälkeenkin. Seuraavassa vaiheessa esimiehet itse analysoivat tavoitejohtamisen kriteereitä omissa kehitysohjelmissaan, ja myöhemmin tarkoitus on vielä työstää kaikille työntekijöille työyhteisökriteerit pohjautuen tavoitekulttuuriin.

Tiedon jakamisen tutkimukset. Verkkokyselyn ja teemahaastatteluiden ohella tutkimuksessa perehdyttiin aikaisempiin tutkimuksiin liittyen tiedon jakamiseen. Kirjallisuusanalyysissa on kuvattu tiedon jakamista prosessina, jossa oleellista on paitsi tiedon siirto ihmiseltä ihmiselle myös tiedon luonne. Jaetaanko informaatiota vai tietämystä, onko tieto eksplisiittistä tai hiljaista? Informaatiota voidaan koodata ja jakaa tietojärjestelmien avulla ja kirjallisesti dokumentoituna, mutta ihmisten osaaminen ja hiljainen tieto vaatii jo toisenlaisia käytäntöjä. Sveiby (1997) on kuvannut tietämyksen siirtoa traditiokäsitteen avulla. Sen mukaan tietämys vaihtuu oppimisen kautta tyyliin mestarilta oppipojalle. Tieto voidaankin McIverin & al. (2012) mukaan nähdä hyödykkeenä tai tietämisenä, mutta yhdistämällä nämä kaksi näkemystä tiedon jakamisessa hyödynnetään sekä kodifioitua tietoa että oppimisprosesseja. McIverin viitekehys tiedosta luo siltaa kahden tietostrategian välille: yrityksissä tarvitaan yhtä hyvin panostuksia tiedon kodifikaatioon kuin ihmisten välisen vuorovaikutuksen edistämistä. Itse asiassa Nonaka & Takeuchin (1995) mallin mukaan tieto voi syntyä organisaatioissa ainoastaan yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksena.

Organisaatiokulttuuri ja tiedon jakaminen. Kirjallisuusanalyysin perusteella voidaan hyvin todeta, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti tiedon jakamiseen. Ipen (2003) julkaisemassa mallissa (s. 36) tiedon jakamiseen organisaatioissa vai-

kuttaa tiedon luonne, ihmisten motivaatio, mahdollisuudet ja keinot tiedon jakamiseen, mutta ennen kaikkea kulttuuri. Kulttuuri määrää, millaista tietoa arvostetaan, millaisin keinoin ja kannustein organisaatiossa rohkaistaan tiedon jakamiseen ja millaiset tilaisuudet organisaatio tarjoaa tiedon jakamiseen (Ipe, 2003). Kulttuurin ja tiedon jakamisen yhteys käy ilmi muistakin monista muistakin tutkimuksista. Innovointia ja kehittämistä suosiva avoimen viestinnän kulttuuri sekä kollektiivisesta työstä palkitseva organisaatiokulttuuri edistää tiedon jakamista (mm. Dalkir 2005, Wiewiora & al. 2013, De Long & Fahey 2000, Cameron & Quinn 2006). Tässä tutkimuksessa hyödynnetty kilpailevien arvojen mallin mukaan etenkin ryhmäkulttuurissa korostuvat hyvät tiedon jakamisen käytännöt. Ryhmäkulttuuri muistuttaa perhettä, sillä työyhteisö on ystävällinen ja yhteisön jäsenet jakavat auliisti tietoa itseltään.

Teemahaastattelujen tulokset tukevat kirjallisuusanalyysin tutkimustuloksia tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin välisestä yhteydestä. Haastatteluissa korostettiin yrityksen ryhmäkulttuurin piirteiden ja sitä myötä avoimuuden vahvistuneen vuosien myötä. Yhtiön johtamismallin ja yrityksen johdon tahtotilan katsottiin vahvistavan tiedon jakamista, vaikkakin yrityksessä tunnistettiin selkeä tarve kehittää yrityksen tietojohdamista. Sen sijaan kilpailevissa markkinakulttuurin yrityksissä eri asiantuntijoilla voi olla syytä pantata tietoa, sillä henkilö voi tavoitella henkilökohtaista hyötyä omaamalla tietoa, jota muilla ei ole. Case-yrityksen kulttuurin katsottiin tukevan tiedon jakamista, ja tiedon jakamisen esteinä nähtiin pikemminkin ajattelemattomuus kuin tietoinen tiedon panttaus.

Tutkimuksen käytännön hyöty. Tutkimuksen tuloksia voitiin ja voidaan hyödyntää käytännössä case-yrityksessä. Tutkimusprosessin aikana yrityksessä määriteltiin ensimmäisen kerran yrityksen tavoitekulttuuri ja sitä tukeva esimiestyö. Yrityskulttuuri ja sen johtaminen tuotiin yhtiössä ensimmäisen kerran avoimeen keskusteluun, ja jatkossa kulttuurijohtaminen on selkeämpi osa yrityksen henkilöstöjohtamista. Tiedon jakamisen edistämiseksi kirjallisuusanalyysi ja haastattelut antoivat paljon käytännön keinoja. Yksi keskeinen keino on juuri edellä mainittu kulttuurin

johtaminen: tiedon jakamisen edistäminen vaatii avoimuuden, luottamuksen ja yhteistyön kulttuuria, jossa virheet hyväksytään oppimisen keinoina.

Teemahaastatteluissa yritykselle kaivattiin selkeämpää tietojohdantamista ja tietoteknisiä keinoja tiedon jakamisen edistämiseksi. Tämä korostui etenkin toimistotyön dokumenttien hallinnassa. Yhtiössä tarvitaan yhtenäiset pelisäännöt ja ohjeet tiedon tallentamiseen, jatkossa myös metatietojen hyödyntäminen on saatava osaksi tiedonhallintaa. Dokumentit on työstettävä keskitetysti yhdessä paikassa ilman kopiointia muihin tallennuspaikkoihin ja dokumenttien versiot on oltava helposti löydettävissä. Yrityksessä on jo käynnistetty useita eri teknisiä tiedon hallintaa edistäviä projekteja. Tämän tutkimuksen kontribuutio liittyy kuitenkin tiedon merkityksen esille tuomiseen yhtiön strategian toteuttamisessa ja tietojohdantamisen tärkeyden esille tuomiseen osaksi johtoryhmän asialistaa. Samalla kun yhtiössä lähdetään kehittämään teknistä alustaa tiedon hallintaan, niin on muistettava ihmisten osaamisen ja tietämyksen siirto vuorovaikutusta tukemalla. Hiljaisen tiedon siirtoon kannattaakin yrityksessä luoda selkeä systematiikka ja valita parhaat käytänteet osaamisen siirtämiseksi. Tutkimuksessa on koottu taulukkoon (taulukko 6, s. 93-94) käytännön suositukset case-yrityksen tiedon jakamisen edistämiseen.

Jatkotutkimus. Organisaatiokulttuuria on syytä tutkia aika ajoin. Deloitten (2015) maailmanlaajuisen henkilöstöjohtamisen kyselyn mukaan parhaat yhtiöt tutkivat organisaatiokulttuuriaan vuosittain. Case-yrityksessä kannattaa toteuttaa uusi mittaus syksyllä 2016 joko kilpailevien arvojen mallilla tai muuta organisaatiokulttuurin kehikkoa hyödyntäen. Tutkimuksen kannattaa teettää jatkossa ulkopuolisella tutkijalla luotettavuuden parantamiseksi. Toimintatutkimus soveltui hyvin tähän pro gradu tutkimukseen, koska yrityksessä ensimmäisen kerran vasta asetettiin oma tahtotila, mutta kulttuurin syvempien kerrosten tai perusoletusten löytämiseksi kannattaa kokeilla toista tutkimuskehikkoa ja tutkijaa. Toista tutkimusta puoltaa myös tämän tutkimuksen rajaaminen tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin väliseen yhteyteen. Tiedon jakamisen käytäntöjen kehittämisen jälkeen yrityksessä kannattaa tehdä henkilöstötutkimus tiedon jakamisesta, ovatko tehdyt toimenpiteet - tekniset järjestelmät tai tietämyksen siirto henkilöltä henkilölle - parantaneet tiedon jakamista.

LÄHTEET

Ajmal, M.M., Koskinen, Kaj U. 2008. Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, vol. 39, no. 1, pp. 7-15.

Argote, L. & Ingram, P. 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, pp. 150-169

Argote, L. & Miron-Spektor, E. 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, vol. 22, no. 5, pp. 1123-1137.

Blomqvist, K. & Kianto, A. Knowledge-based view of the firm - theoretical notions and implications for management. Department of Business Administration and Technology Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2005. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Deloitte. 2015. Global Human Capital Trends 2015. Luettavissa:

<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Luettu: 4.4.2015

De Long, D. W. & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, vol. 19, no. 4, pp. 113-127.

Eskerod, P., Skriver, H.J. 2007. Organisational Culture Restraining In-House Knowledge Transfer between Project Managers - A Case Study, *Project Management Journal*, March 2007, pp. 110-122

Fingrid Oyj. 2015. Fingridin toimintaperiaatteet. Luettavissa:

http://www.fingrid.fi/fi/vastuullisuus/Vastuullisuuden_johtaminen/Periaatteet/Sivut/default.aspx. Luettu 4.4.2015.

Fingrid Oyj. 2015. Fingridin viestintäpolitiikka.

Fingrid Oyj. 2015. Tiedonhallinnan selvitysraportti.

Fingrid Oyj. 2015. Yhtiön arvot. Fingridin intranet. Luettu 4.4.2015.

Fingrid Oyj. 2015. Yhtiön johtamisjärjestelmä.

Fingrid Oyj. 2015. Yhtiön strategia. Luettavissa:

<http://www.fingrid.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/>. Luettu 4.4.2015.

Grant, R.M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. Special Issue: Knowledge of the Firm, pp. 109-122.

Gray, J.H. & Densten, I.L. 2005. Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management, *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 9, no. 2, pp. 594-603.

Grieves, Jim. 2000. Managing Change and Organizational Development. *Journal of Management Development*, vol. 19, no. 5, pp. 345-447.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-116.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. 2006. *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 2. painos. New York: Oxford University Press Inc.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations - Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill

- Iivari, J. & Iivari, N.* 2011. The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, vol. 53, no. 5, pp. 509-520.
- Ipe, M.* 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, vol. 2, no. 4, pp. 337-359.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J.* 2010. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., Ståhle, P.* 2008. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Mediapinta.
- McIver, D., Lengnick-Hall, C., Lengnick-Hall, M. L. & Ramachandran, I.* 2012. Integrating knowledge and knowing: A framework for understanding knowledge-in-practice. *Human Resource Management Review*, vol. 22, pp. 86-99
- Metsämuuronen, J.* 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Nonaka, I.* 2007. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, vol. July-August, pp. 162-171.
- Nonaka & Konno.* 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 3, pp. 40-54.
- Nonaka & Takeuchi.* 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press Inc.
- Riege, A.* 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 3, pp. 18-35.
- Rossi, A.* 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Kauppakamari.
- Saari, E.* 2007. Mitä-pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Kirjassa Viinämäki L. & Saari E. (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 121-151.
- Schein, E. H.* 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4. painos. San Francisco: Jossey-Bass Inc

Schein, E.H. 1995. Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10., no. 6, pp. 14-19

Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, pp. 9-27.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wang, S. & Noe, R.A. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, vol. 20, pp. 115-131.

Wiewiora, A. & Trigunarsyah, B. & Murphy, G. & Coffey, V. 2013. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, vol. 31, pp. 1163-1174.

Zack, M.H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, vol. 41, no. 3, pp. 125-145.

LIITTEET

Liite 1: Organisaatiokulttuurin arviointimittaristo Cameron & Quinnin mallin mukaan

<i>1. Hallitsevat piirteet</i>	<i>Nyt</i>	<i>Toivottu</i>
A Organisaatio on hyvin persoonallinen paikka. Se on kuin perheen jatke. Ihmiset näyttävät jakavan paljon tietoa itsestään.		
B Organisaatio on hyvin dynaaminen ja yrittäjähenkinen paikka. Ihmiset ovat valmiita pistämään itsensä alttiiksi ja ottamaan riskejä.		
C Organisaatio on hyvin tulossuuntautunut. Päällimmäinen huoli on saada työt tehdyksi. Ihmiset ovat hyvin kilpailuhenkisiä ja tulossuuntautuneita.		
D Organisaatio on hyvin kontrolloitu ja jäsentynyt. Muodolliset menettelytavat määräävät useimmiten mitä ihmiset tekevät.		
Yhteensä	100	100

<i>2. Organisatorinen johtajuus (leadership)</i>	<i>Nyt</i>	<i>Toivottu</i>
A Johtajuus organisaatiossa ilmenee yleisesti mentoointina, avustamisena ja kehittämisenä.		
B Johtajuus organisaatiossa ilmenee yleisesti yrittäjyytenä, innovointina tai riskien ottamisena.		
C Johtajuus organisaatiossa ilmenee yleisesti asiallisenä, aggressiivisena tulosten tavoittelemisena.		
D Johtajuus organisaatiossa ilmenee yleisesti koordinoituna, organisointina tai sujuvana tehokkuutena.		
Yhteensä	100	100

<i>3. Työntekijöiden johtaminen (management)</i>	<i>Nyt</i>	<i>Toivottu</i>
A Organisaation johtamistyyli on ominaista tiimityö, konsensus ja osallistuminen		
B Organisaation johtamistyyli on ominaista yksilöllinen riskinotto, innovointi, vapaus ja ainutlaatuisuus.		
C Organisaation johtamistyyli on ominaista voimakas kilpailuhenki, vaativat tavoitteet ja suorituskyky		
D Organisaation johtamistyyli on ominaista työsuhteen turvallisuus, yhdenmukaisuus, ennustettavuus ja suhteiden vakaus.		
Yhteensä	100	100

4. Organisaation liima

Nyt

Toivottu

A Organisaation liimaa yhteen lojaalisuus ja keskinäinen luottamus. Organisaatioon sitoutuminen on vahvaa.		
B Organisaation liimaa yhteen sitoutuminen innovointiin ja kehitykseen. Organisaatiossa on painopiste etulyöntiaseman tavoittelussa.		
C Organisaation liimaa yhteen panostaminen suoritukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.		
D Organisaation liimaa yhteen muodolliset säännöt ja toimintaperiaatteet. Sujuvasti toimivan organisaation säilyttäminen on tärkeitä.		
Yhteensä	100	100

5. Strategiset painotukset

Nyt

Toivottu

A Organisaatio korostaa inhimillistä kehitystä. Korkea luottamus, avoimuus ja osallistuminen on vahvasti olemassa.		
B Organisaatio korostaa uusien resurssien hankintaa ja uusien haasteiden luomista. Uusien asioiden koekielua ja mahdollisuuksien etsintää arvostetaan.		
C Organisaatio korostaa kilpailullisia tekoja ja saavutuksia. Venyvien tavoitteiden saavuttaminen ja markkinoilla voittaminen dominoivat.		
D Organisaatio korostaa pysyvyyttä ja vakautta. Tehokkuus, kontrolli ja sujuvat toiminnot ovat tärkeitä.		
Yhteensä	100	100

6. Menestyksen kriteerit

Nyt

Toivottu

A Organisaatio määrittelee menestyksen inhimillisten resurssien kehittymisenä, tiimityönä, henkilöstön sitoutumisena ja ihmisistä huolehtimisena.		
B Organisaatio määrittelee menestyksen tuottamalla omalaatuisia ja uusia tuotteita. Se on johtava tuottaja ja innovaattori.		
C Organisaatio määrittelee menestyksen voittamalla markkina-asemaa ja ohittamalla kilpailijansa. Kilpailukykyisyys ja markkinajohtajuus ovat avainasemassa.		
D Organisaatio määrittää menestyksen tehokkuudella. Luotettava toimitus, sujuva aikataulutus ja alhaiset tuotantokustannukset ovat kriittisiä.		
Yhteensä	100	100

Liite 2: Haastattelukysymykset

Teema 1: Yhtiön organisaatiokulttuuri

Miten määrittelisit Fingridin organisaatiokulttuurin, millaisena näet ja koet sen olevan?

Miten organisaatiokulttuuri mielestäsi näkyy Fingridissä, sen toiminnassa?

Millainen olisi mielestäsi Fingridin ideaalinen organisaatiokulttuuri?

Millaisin toimin mielestäsi organisaatiokulttuuria voi muuttaa kohti ideaalimallia?

Teema 2: Tiedon merkitys yhtiölle ja tietojohdaminen

Millainen tieto on Fingridissä mielestäsi yhtiön toiminnan kannalta tärkeätä?

Omistaako tai syntykö Fingridissä ainutlaatuista, kilpailukyvyyn muodostavaa tietoa?

Onko tiedolla merkitystä Fingridin strategiselle menestykselle?

Mitä käsite tietojohdaminen pitää mielestäsi yleisesti ottaen sisällään?

Pitääkö tietoa mielestäsi johtaa Fingridin kaltaisessa organisaatiossa?

Vastaako tai tulisiko jonkun vastata Fingridissä tiedon johtamisesta?

Teema 3: Tiedon jakaminen ja organisaatiokulttuuri

Miten ihmiset hakevat tietoa Fingridissä?

Miten ihmiset jakavat tietoa Fingridissä, millaisia keinoja yleisimmin käytetään?

Onko tiedon jakaminen tärkeätä Fingridin toiminnassa ja näetkö että tiedon jakamisesta voi olla hyötyä yhtiölle?

Millaisena näet Fingridin tiedon jakamisen kulttuurin, jaetaanko tietoa mielestäsi avoimesti ja riittävästi?

Kuinka hyvin mielestäsi Fingridissä ihmiset tietävät ja tuntevat toisensa osaamisen ja taidot?

Millaisia tiedon jakamisen esteitä näet Fingridin toiminnassa?

Voidaanko organisaatiokulttuurin keinoin mielestäsi edistää Fingridissä tiedon jakamista?