



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management

Johtaminen

Kandidaatin tutkielma

Tietoprosesseja edistävät organisaatiokulttuurin elementit

Promoting knowledge processes: elements of organizational culture

Case: Tietokarhu Oy

7.5.2015

Tekijä: Milja Kiviranta

Ohjaajat: Heidi Olander

Pasi Tuominen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	3
1.4 Rajaukset ja tutkimusmenetelmät	4
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. TIETO JA TIETOJOHTAMINEN.....	5
2.1 Tieto.....	5
2.2 Tiedon syntyminen.....	6
2.3 Tietojohtamisen tavoite ja haasteet	8
2.4 Tietojohtaminen – tiedon olosuhteiden johtamista	8
3. ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS TIETOJOHTAMISESSA.....	9
3.1 Organisaatiokulttuuri.....	10
3.2 Tietoprosesseja edistävän organisaatiokulttuurin elementit	10
3.2.1 Tietoystävälliset perusoletukset.....	11
3.2.2 Keskinäinen luottamus, hyväksyntä ja yhteistyö	11
4. ORGANISAATIOKULTTUURIN TIETOYSTÄVÄLLISTEN ELEMENTTIEN EDISTÄMINEN	13
4.1 Organisaatiokulttuurin evoluution edistäminen	13
4.1.1 Ensisijaiset mekanismit.....	14
4.1.2 Toissijaiset mekanismit.....	16
4.1.3 Sosiaaliset verkostot ja tietoaktivismi	16
5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	17
5.1 Tutkimusprosessi.....	17
5.2 Menetelmät sekä aineiston kerääminen, käsittely ja tulkinta	17
5.3 Kohdeorganisaatio.....	18
5.4 Haastateltavat.....	18
5.5 Tutkimuksen luotettavuus	19
6. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....	20
6.1 Tietojohtamisen rooli Tietokarhussa.....	20
6.2 Tietoystävällisen organisaatiokulttuurin elementit Tietokarhussa.....	22
6.2.1 Tietokarhun organisaatiokulttuurin erityispiirteet tietoprosessien kannalta	22
6.2.2 Organisaatiokulttuurin tietoystävälliset piirteet Tietokarhussa	24
6.3 Tietoystävällisen organisaatiokulttuurin elementtien edistäminen Tietokarhussa	27

7. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO.....	31
8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET	33
8.1 Johtopäätökset	33
8.2 Jatkotutkimustarpeet.....	34
LÄHTEET.....	36
LIITTEET	
Haastattelun kysymysrunko	

1. JOHDANTO

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tiedosta on tullut yhä merkittävämpi tekijä yritysten menestymisen kannalta. Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tieto ja kyky hyödyntää sitä ovat organisaation tärkein kilpailuedun lähde (Teece, 1998). Tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi aineelliset resurssit on osattava yhdistää oikealla tavalla – näin ollen myös osaaminen, eli tieto, on tärkeä resurssi organisaation menestymisen kannalta (Alavi & Leidner, 2001). Valtaosa lisäarvosta luodaan nimenomaan tiedon avulla, ja joillakin aloilla tietoresurssit ovat ainoa keino kilpailijoista erottautumiseen (Teece, 1998). Koska tietoperustaiset resurssit ovat sosiaalisesti monimutkaisia ja vaikeasti imitoitavissa, on niiden avulla mahdollista saavuttaa pitkäkestoista kilpailuetua (Alavi & Leidner, 2001).

Tieto on ihmisen mielessä oleva kokemusten, näkemysten, arvojen ja asiayhteyteen liittyvän informaation alati muuttuvaa yhdistelmä (Davenport & Prusak, 1998, 2-6). Kaikkea tietoa ei siis voida sanallisesti viestiä (Polanyi, 1966, 4). Siten tieto on vaikea tuotannontekijä hallittavaksi, ja siksi tiedon hyödyntäminen kilpailuedun saavuttamiseksi edellyttää uudenlaisia strategioita. Tietojohdamisen tarkoituksena onkin valjastaa organisaatioon sitoutunut tieto tuottamaan kilpailuetua organisaatiolle edistämällä organisaation tietoprosesseja: tiedon luomista, säilyttämistä, jakamista ja soveltamista. (Alavi & Leidner, 2001) Tietojohdaminen tieteenalana pyrkii tutkimaan, miten organisaation ihmisiin, prosesseihin ja rakenteisiin sitoutunutta tietoa voidaan hyödyntää kilpailuedun aikaansaamiseksi. Kiinnostuksen kohteena on myös se, miten voidaan luoda uutta tietoa, hyödyntää olemassa olevaa ja suojata sitä kilpailijoilta.

Organisaatiokulttuuri tunnistettiin jo lähes 20 vuotta sitten tietojohdamisen tutkimuksessa yhdeksi organisaation tehokkaan tiedon hyödyntämisen kannalta kriittisimmistä tekijöistä. Muun muassa DeLongin ja Faheyn (2000) tutkimuksessa organisaatiokulttuuri tunnistettiin yhdeksi suurimmista esteistä tietoresurssien hyödyntämiselle. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen myös tietoon liittyvissä asioissa – taustalla olevat arvot, normit ja oletukset määräävät sen, kuinka ihmiset jakavat, säilyttävät, luovat ja soveltavat tietoa. Jotta tietojohdamisen tavoitteet voidaan organisaatiossa saavuttaa, täytyy sen kulttuurin olla *tietoystävällinen* (Davenport & Prusak, 1998, 153-155).

Vuosituhaan vaihteen jälkeen tietojohdamisen tutkimuksessa on sivuttu *tietoystävällisen organisaatiokulttuurin* merkitystä lukemattomia kertoja käsitteistön kuitenkin vakiintumatta: käsitteelle on syntynyt lukuisia eri synonyymejä. Itse organisaatiokulttuuriin keskittyvää tutkimusta tietojohdamisen näkökulmasta on kuitenkin tehty hyvin vähän ottaen huomioon, kuinka paljon aiheen merkitystä on kirjallisuudessa korostettu. Siksi on sekä tietojohdamisen

tutkimuksen että yrityskentän toimijoiden kannalta tärkeää tutkia tietoystävällistä organisaatiokulttuuria enemmän.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Organisaatiokulttuurin merkitys tietojohdamiselle on alan kirjallisuudessa laajasti tunnustettu. Yrityksissä organisaatiokulttuuri nähdään yhtenä tietopääoman hyödyntämisen suurimmista haasteista: vaikka organisaatiokulttuurin merkitys on havaittu, on kulttuurin ja tiedon välisen yhteyden jäsentäminen käytännön toimintaan vaikeaa, ellei mahdotonta (DeLong & Fahey, 2000). Tietoprosesseja edistävästä kulttuurin elementeistä ja piirteistä ei ole juurikaan tehty kokoavaa tutkimusta. Siksi tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena onkin tutkia, minkälainen on tietoystävällinen kulttuuri, eli minkälaiset kulttuurin elementit edistävät tiedon kokonaisvaltaista hyödyntämistä organisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena on ymmärtää, kuinka tietoystävällisen organisaatiokulttuurin elementtejä voidaan edistää. Teoreettisen käsittelyn lisäksi aihetta pyritään kuvaamaan empirian avulla. Tutkielman empiirisessä osuudessa kuvaillaan, mitä tietoystävällinen organisaatiokulttuuri kohdeorganisaatio Tietokarhu Oy:ssä tarkoittaa ja miten sitä pyritään edistämään. Tietokarhu Oy:n tiedettiin jo ennalta toteuttavan tietojohdamista, ja siksi yrityksen arvioitiinkin olevan sopiva tutkimuskohde juuri tähän tutkielmaan. Lisäksi kohdeorganisaatio toimii tietointensiivisellä toimialalla, joten tietojohdamisen tarve ja merkitys ovat organisaatiossa ilmeisiä.

Organisaatiokulttuurin tilanneriippuvaisen luonteen vuoksi samat menetelmät kulttuuriin liittyvien ongelmien käsittelyssä eivät välttämättä tuota samanlaisia tuloksia eri organisaatioissa (Pugna & Boldeanu, 2014). Sen vuoksi ei ole mielekästä yrittää tuottaa universaalia ja stabiilia mallia tietoystävällisestä organisaatiokulttuurista, ja siksi tutkielman tavoitteena on pikemminkin kuvailla niitä kulttuurin elementtejä, joiden on todettu vaikuttavan myönteisesti tietoprosesseihin.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on se, että aiheen merkittävyydestä huolimatta organisaatiokulttuurin elementtejä ei ole tietoprosessien edistämisen kannalta tutkittu. Useiden tutkijoiden mukaan organisaation kulttuuristen olosuhteiden on oltava ”sopivat” ja ”tietoystävälliset”, jotta tiedon jakaminen, säilyttäminen, luominen ja soveltaminen onnistuvat. Jotta kulttuurin eri piirteiden tai elementtien vaikutusta tietoprosesseihin voidaan tutkia, täytyy ensin tunnistaa tietoprosesseihin vaikuttavat piirteet. Noldin (2012) mukaan tutkijoiden haasteena onkin tunnistaa yhteys tietoprosesseja edistävien kulttuuristen tekijöiden ja yrityksen suoriutumisen välillä.

Ongelmallista on myös aihepiirin käsitteistön hajanaisuus – tietojohdamisen ja organisaatiokulttuurin tutkimuskentissä samoista ilmiöistä käytetään keskenään ristiriitaisia käsitteitä. Mikäli organisaatiokulttuurin vaikutusta tietojohdamiseen halutaan tutkia tarkemmin, täytyy eri tieteenalojen teorioiden ja käsitteistöjen olla yhteensopivia.

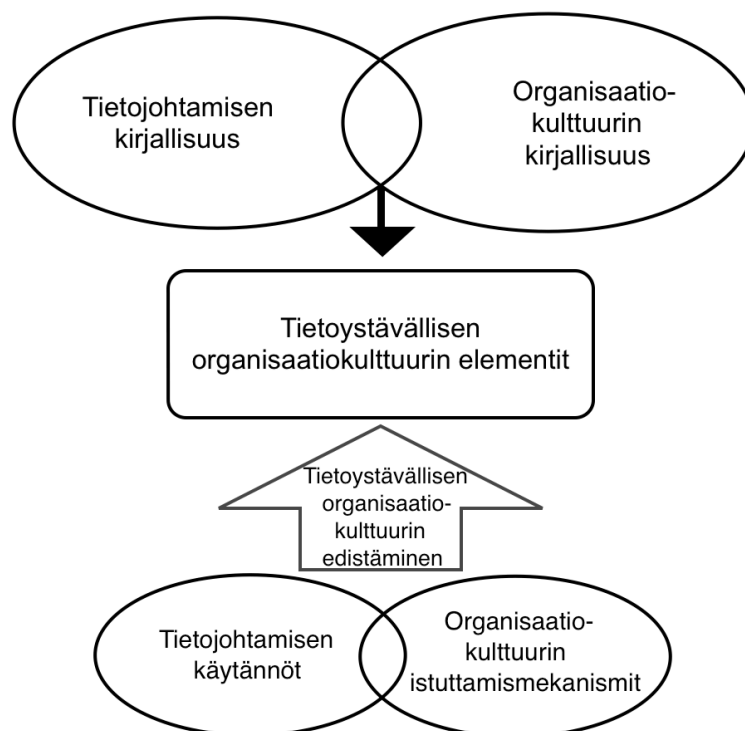
Tutkielman tutkimuskysymykset ovat

Mitkä organisaatiokulttuurin piirteet edistävät tiedon jakamista, luomista ja soveltamista organisaatiossa?

Miten organisaatiokulttuurin tietoystävällisiä piirteitä voidaan edistää?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettisessa osuudessa tarkastellaan tietojohdamisen teorioiden avulla, minkälaiset organisaatiokulttuurin elementit edistävät tietojohdamista organisaatiossa. Tutkielma tarkastelee tutkimuskysymyksiä nimenomaan tietojohdamisen näkökulmasta, joten keskeiset käsitteet, kuten tieto, tietojohdaminen ja tietoprosessit, on määritelty tietojohdamisen teorioiden mukaan. Kulttuuriin liittyvä käsitteistö on lainattu organisaatiokulttuurisesta tutkimuskentästä siinä määrin kuin käsitteet ovat tutkielman kannalta oleellisia. Teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 1) pyritään siis yhdistämään nämä kaksi tieteenhaaraa, vaikka tutkielman tarkastelunäkökulma pysyykin tietojohdamisessa.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

1.4 Rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Tietojohdamisen kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri on tunnistettu yhdeksi kriittisimmistä tekijöistä organisaation tietojohdamisen onnistumisen kannalta. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä liian laaja, kun ollaan kiinnostuneita vain tiedon jakamiseen, luomiseen ja soveltamiseen vaikuttavista kulttuurin elementeistä (Sveiby & Simons, 2002). Siksi tässä kandidaatin tutkielmassa keskitytäänkin tarkastelemaan vain niitä organisaatiokulttuurin elementtejä, jotka vaikuttavat tietokäyttäytymiseen organisaatiossa ja joilla on todettu olevan vaikutusta organisaation tietojohdamisen tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkielmassa käytetään nimitystä *tietoystävällinen organisaatiokulttuuri* kuvaamaan niitä kulttuurin elementtejä, joilla on merkitystä organisaation tietoprosessien kannalta.

Yritykset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ja siksi tietojohdamisen tutkimuksessa olisi oleellista kiinnittää huomiota myös organisaatiota ympäröivien kulttuurien vaikutukseen tietoprosesseihin. Tällainen näkökulma edellyttäisi kuitenkin huomattavasti laajempaa tutkimusta, jota ei kandidaatin tutkielmassa ole mahdollista suorittaa. Siksi tämä tutkielma rajataan käsittelemään vain organisaation sisäistä kulttuuria ja ulkopuolelle jätetään organisaatiota ympäröivien kulttuurien vaikutus ja organisaation ulkopuolelle suuntautuvat tietoprosessit.

Työn tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa yleistäminen ei ole itsetarkoitus, vaan pyrkimyksenä on saavuttaa ymmärrystä moni-ilmeisestä ilmiöstä havainnoimalla perusteellisesti yksittäistapausta (Metsämuuronen, 2006, 91-92). Siksi tapaustutkimus soveltuukin myös organisaatiokulttuurin tietoystävällisten elementtien tutkimiseen - myös tässä tutkielmassa halutaan lisätä yleisen tason ymmärrystä paneutumalla yksittäistapaukseen.

Tutkimusaineisto on hankittu etsimällä alan kirjallisuutta ja haastattelemalla puolistrukturoidusti kohdeorganisaation edustajia. Puolistrukturoitu haastattelu on valittu aineiston keräämisen menetelmäksi siksi, että sen avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa myös heikosti tiedostetuista asioista (Hirsjärvi ja Hurme, 1995, 35) ja kuvailevia esimerkkejä (Metsämuuronen, 2006, 115), kuten organisaatiokulttuurin elementeistä. Haastattelun perusteella pyritään luomaan kuvaus siitä, minkälaista tietojohdaminen kohdeorganisaatiossa on. Analyysi perustuu haastateltujen subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin siitä, mitä asioita kohdeorganisaatiossa pidetään organisaatiokulttuurin tietoystävällisyyden kannalta oleellisina ja miten näitä kulttuurin piirteitä pyritään tietojohdamisen näkökulmasta edistämään. Yleensä organisaatiokulttuurin tutkiminen edellyttää pidempiaikaista havainnointitutkimusta, mutta sellaista ei kandidaatin tutkielman

laajuudessa olisi mahdollista eikä edes järkevää toteuttaa. Siksi haastattelusta kerätyn aineiston perusteella ei pyritä paljastamaan piileviä organisaation perusoletuksia ja arvoja, vaan pikemminkin kuvailemaan, minkälaisia kulttuurin elementtejä organisaatiossa pidetään tärkeinä tietojohdamisen näkökulmasta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu siten, että ensin luodaan katsaus aiheen teoreettiseen taustaan. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään aiheeseen liittyvät oleelliset käsitteet ja keskeiset teoriat. Teoreettista osuutta seuraa tutkimusprosessin kuvaus, jossa myös esitellään kohdeorganisaatio ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Empiirisessä osuudessa haastatteluista kerätty aineisto analysoidaan teoreettisen viitekehysten valossa. Työn lopussa vastataan tutkimuskysymyksiin johtopäätösten muodossa ja esitellään aihepiiriin liittyvät jatkotutkimustarpeet.

2. TIETO JA TIETOJOHTAMINEN

Niin tieto kuin tietojohdaminenkin on määritelty kirjallisuudessa lukuisin eri tavoin. Tässä kappaleessa tuodaan esille ne näkemykset, joiden mukaan tieto ja tietojohdaminen on tässä tutkielmassa määritelty.

2.1 Tieto

Tietoa on usein kuvattu vertaamalla sitä informaatioon ja dataan. Davenportin ja Prusakin (1998, 1) mukaan tieto, informaatio ja data ovat eri asioita, mutta helpoimmin tiedon käsite on ymmärrettävissä viittaamalla dataan ja informaatioon. Kirjoittajat kuvaavat käsitteiden väliset suhteet hierarkkisenä mallina, jossa data on alimpana ja tieto ylimpänä.

Data on joukko irrallisia ja objektiivisia faktoja tapahtumista, kuten esimerkiksi numero- tai merkkisarjoja. Data kuvaa ainoastaan, mitä tapahtui, ei syitä tai seurauksia: se ei sisällä tulkintaa omasta tarpeellisuudestaan tai merkityksettömyydestään. Kun datalle annetaan merkitys ja tarkoitus, siitä tulee informaatiota. Informaatiota voidaan ajatella olevan viesti, jolla on lähettäjä ja vastaanottaja: näin ollen se on ikään kuin tiettyssä kontekstissa olevaa dataa, joka muuttaa vastaanottajansa käsitystä tai ajattelutapaa. Tieto on ihmisen mielessä oleva ja sovellettava kokemusten, näkemysten, arvojen ja asiayhteyteen liittyvän informaation yhdistelmä, joka muuttuu ja muokkaantuu ajan myötä. Tieto on siis se viitekehys, jonka avulla uusia kokemuksia ja uutta informaatiota yhdistetään: toisin sanoen

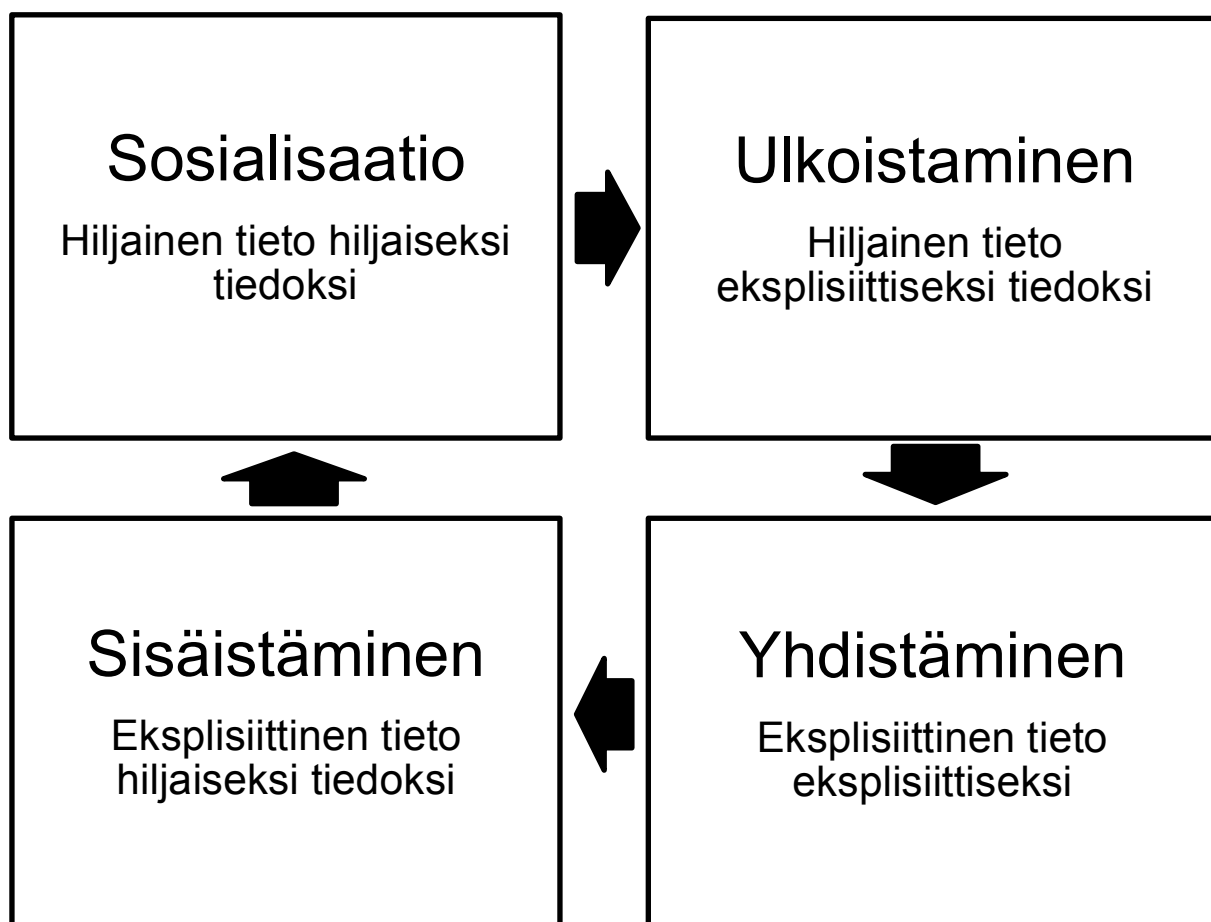
informaatiosta tulee siis tietoa, kun tulkitsija mielessään yhdistää sen jo olemassa olevaan tietoonsa ja kokemukseensa. (Davenport & Prusak, 1998, 2-6)

Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) käsityksen mukaan tieto on ”dynaaminen ihmisprosessi, jossa henkilökohtainen uskomus perustellaan kohti totuutta”. Määritelmällään kirjoittajat tarkoittavat sitä, että tieto on suhteellista, dynaamista ja riippuvaista kontekstista. Ilman tiettyä kontekstia tieto on ainoastaan informaatiota: ihmisen oman tulkinnan kautta informaatiosta tulee tietoa – siten tieto on myös suhteellista. Koska tieto syntyy ihmisten ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa, on se luonteeltaan myös dynaamista. (Nonaka et al. 2000)

Polanyin (1966, 4) sanoin ”tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa” – kaikki tieto siis ei ole sanallisesti viestittävässä. Dalkirin (2005, 8) mukaan Polanyi luokittelee tiedon hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Polanyin mukaan eksplisiittinen tieto on helposti siirrettävissä ja sitä on helppo välittää muodollisen kielen avulla, kun hiljainen tieto taas tarkoittaa käytäntöön perustuvaa kokemusperäistä ymmärrystä, jota on vaikea kommunikoida toisille (Dalkir, 2005, 8). Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon oleellinen ero liittyykin siis siihen, kuinka helposti tieto on siirrettävissä yksilöiden, paikan ja ajan välillä: eksplisiittinen tieto käy ilmi kommunikoinnin avulla, mutta hiljainen tieto paljastuu ainoastaan sen soveltamisen kautta (Grant, 1996). Eksplisiittinen tieto on tarkkaan määriteltyä, ja siksi se ilmaistaan usein kirjallisessa muodossa dokumenttien avulla. Hiljaista tietoa taas on mahdotonta ilmaista täsmällisesti sen kokemuksellisen luonteen vuoksi, ja siksi tekeminen ja vuorovaikutus on ainoa tapa siirtää hiljaista tietoa. (Stähle & Gröönroos, 1999, 82,91)

2.2 Tiedon syntyminen

Tieto syntyy organisaatiossa toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta (Nonaka et al. 2000). Yksilöiden ja heidän ympäristönsä välisessä vuorovaikutuksessa hiljainen tieto muuttaa muotoaan eksplisiittiseksi ja eksplisiittinen tieto jälleen hiljaiseksi samalla laajentuen sekä määrältään että laadultaan. Tiedon luomisprosessia kirjoittajat kuvaavat SECI-mallin avulla, joka koostuu tiedon luomisen neljästä eri vaiheesta: tiedon sosialisatiosta (socialisation), ulkoistamisesta (externalisation), yhdistämisestä (combination) ja sisäistämisestä (internalisation). Kuvassa 2 esitetään mukailtuna Nonakan et al. SECI-malli.



Kuva 2. SECI-prosessi. Mukailtu: Nonaka et al. 2000

Sosialisaatioprosessissa hiljainen tieto muuntuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Koska hiljaista tietoa voidaan hankkia vain jaetun kokemuksen kautta, edellyttää sosialisaatio organisaation jäsenten yhdessäoloa. Oppisopimuskoulutus on esimerkki sosialisaatioprosessista: opiskelijan ja ammattilaisen välisen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta ammattilaisen hiljainen tieto muuntuu myös opiskelijan osaamiseksi. SECI-prosessin ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto artikuloidaan eksplisiittiseen muotoon, jolloin se voidaan jakaa edelleen. Yhdistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto kerätään, yhdistellään tai prosessoidaan uudelleenlaisiksi yhdistelmiksi – uudeksi tiedoksi toisien sanoen. (Nonaka et al. 2000)

Sisäistämisen prosessissa eksplisiittinen tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi: uudesta eksplisiittisestä tiedosta tulee osa yksilöiden osaamista. Sisäistämisprosessi liittyy vahvasti tekemällä oppimiseen: esimerkiksi kirjallisten ohjeiden sisäistämisen myötä ohjeista tulee osa yksilön omaa osaamista. Kun sosialisaation kautta osaaminen välitetään myös muille organisaation jäsenille, voi tiedon luomisen SECI-prosessi alkaa jälleen alusta. (Nonaka et al. 2000)

2.3 Tietojohdamisen tavoite ja haasteet

Davenportin ja Prusakin (1998, 23-17) mukaan tietojohdaminen on tiedon luomisen, levittämisen ja käytön prosessi, jonka tarkoituksena on tukea organisaation tavoitteiden täyttämistä. Tietojohdaminen pyrkii siis tarkoituksellisesti ja järjestelmällisesti rakentamaan, uudistamaan ja soveltamaan tietoa yrityksen tietoon liittyvän tehokkuuden ja tietovarojen tuoton maksimoimiseksi (Jafari, Fathian, Jahani, & Akhavan, 2008). Alavi ja Leidner (2001) määrittelevät tietojohdamisen kilpailuedun tuottamiseksi edistämällä tietoprosesseja, eli tiedon luomista, säilyttämistä, jakamista ja soveltamista organisaatiossa. Kianto ja Andreeva (2011) kuitenkin korostavat, että tietoprosessit ovat eri asia kuin tietojohdamisen käytännöt. Tietoprosessit, kuten tiedon jakamisen ja hankkimisen prosessit, ovat luonnollisesti olemassa organisaatiossa eivätkä siten ole suoraan johdon kontrolloitavissa. Tietojohdaminen koostuu siten joukosta johtamisen toimintoja, jotka mahdollistavat tietopääoman hyödyntämisen arvon tuottajana. (Kianto & Andreeva, 2011)

Tiedon moniulotteisen luonteen vuoksi myös tietojohdamisen haasteet ovat monimuotoisia. Tieto on sitoutunut organisaation rakenteisiin, käytäntöihin ja ihmisiin (Alavi & Leidner, 2001). Arvokkain tieto on yleensä sitoutunut ihmisiin hiljaisena tietona, joten sitä on hyvin vaikeaa siirtää suoraan tuottamaan kilpailuetua (Stähle & Grönroos, 1999, 91; Sveiby & Simons, 2002). Tietojohdamisen haasteena onkin se, miten yksilöihin sitoutunut tieto saadaan palvelemaan koko organisaation tavoitetta. Yhden työntekijän tieto saattaa hyödyttää myös muita organisaation jäseniä ja siten koko organisaatiota – toisaalta taas henkilön poistuessa organisaatiosta myös ihmiseen sitoutunut, arvokas hiljainen tieto poistuu organisaatiosta.

2.4 Tietojohdaminen – tiedon olosuhteiden johtamista

Nonakan at al. (2000) mukaan syntyäkseen ja siirtyäkseen tieto vaatii kontekstin: informaatiosta tulee tietoa, kun se tulkitaan ja saa merkityksen tietyssä kontekstissa. Kirjoittajat kutsuvat tätä tiettyä kontekstia *Ba*:ksi, joka on japanin kielessä kutakuinkin tilaa tai paikkaa tarkoittava sana. *Ba* on se yhteinen, jaettu konteksti, jossa tieto syntyy yksilöiden tai yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. *Ba* voidaan aikaansaada joko tahattomasti tai se voidaan luoda tarkoituksella, esimerkiksi tarjoamalla fyysisiä tiloja neuvotteluun ja valitsemalla oikea yhdistelmä oikeanlaisia ihmisiä ja edistämällä heidän vuorovaikutustaan. (Nonaka et al. 2000)

Alverenga Neto (2009) käyttää *Ba*:lle synonyymia mahdollistavat olosuhteet, *enabling conditions*. Aiemmassa tutkimuksessaan Alvarenga Neto (2007) toteaa, ettei tietoa itsessään ei voi johtaa, vaan sitä voidaan ainoastaan stimuloida luomalla suotuisa organisaationaalinen

konteksti, jossa tiedon jakaminen, luominen, säilyttäminen ja soveltaminen on mahdollista. Suotuisa organisationaalinen konteksti tarkoittaa sellaisia olosuhteita, jotka suosivat muun muassa innovointia, jakamista, yhteistä ongelmanratkaisua ja inhimillisten virheiden hyväksyntää. ”Tiedon johtamisen” sijaan tietojohdamista pitäisikin ajatella tietoprosessit mahdollistavien olosuhteiden johtamisena (Alvarenga Neto, 2007).

Kirjallisuudessa esitetään useanlaisia käsitteitä kuvaamaan niitä olosuhteita, joissa tiedon jakaminen, luominen ja soveltaminen on mahdollista. Esimerkiksi Davenport ja Prusak (1998, 153-155) kirjoittavat tietoystävällisistä olosuhteista. Myöhemmin kirjallisuudessa ovat vakiintuneet Nonakan et al. (2000) käyttämä käsite Ba sekä Alvarenga Neton (2009) vakiinnuttama ”mahdollistavat olosuhteet”. Joka tapauksessa tietoystävällisten olosuhteiden voidaan käsittää kattavan laajasti niin fyysiset kuin sosiaalisetkin olosuhteet organisaatiossa. Von Kroghin (1998) mukaan olosuhteet saattavat tarkoittaa esimerkiksi organisatorisia rakenteita tai henkilösuhteisiin liittyviä arvoja organisaatiossa.

3. ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS TIETO- JOHTAMISESSA

Oikeanlainen, tieto-orientoitunut organisaatiokulttuuri on yksi kriittisimmistä tietojohdantahankkeen onnistumisen edellytyksistä (Davenport & Prusak, 1998, 153; Alavi & Leidner, 2001; Sveiby & Simons, 2002; Jafari et al. 2008). Tieto-orientoitunut eli tietoystävällinen kulttuuri tarkoittaa sellaista organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät ovat halukkaita sekä jakamaan tietoa että hyödyntämään olemassa olevaa tietoa (Davenport & Prusak, 1998, 153-154). Tietojohdamisen kirjallisuudessa esitetään useita erilaisia termejä kuvaamaan tietoprosesseja edistävää organisaatiokulttuuria. Riippuen siitä, mitä kulttuurin piirrettä halutaan korostaa, käytetään tietoystävällisestä kulttuurista myös nimityksiä tietoa jakava kulttuuri, tietoa luova kulttuuri ja tietokulttuuri (Taylor, 2013).

Tutkimusten mukaan tietyt kulttuuriset arvot edistävät tietynlaista tietokäyttäytymistä, ja siksi organisaatioiden tulisi pyrkiä rakentamaan kulttuuriinsa sellaiset arvot, jotka edistävät tietojohdamisen tavoitteita (Alavi et al. 2005). Myös Pugnan ja Boldeanun (2014) mukaan yritysten tulisi pyrkiä luomaan sellainen yrityskulttuuri, jossa tietojohdaminen voi onnistua. Toisaalta myös tietojohdamisen strategian tulee olla organisaatiokulttuuriin sopiva – siksi on ensin tunnistettava organisaation kulttuurin piirteet ja tietoprosesseja tukevat elementit, jotta tietojohdamisen strategia voidaan suunnitella vastaamaan organisaatiokulttuuria.

3.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri tarkoittaa niitä arvoja, normeja ja uskomuksia, jotka ovat ajan kuluessa yhteisesti hyväksytyjä tietyssä ryhmässä (Schein, 1991, 31-38; Dalkir, 2005, 178). Kulttuuri voi syntyä minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa sivilisaatioista etnisiin ryhmiin, kunhan tähän ryhmään vakiintuvat yhteisten kokemusten kautta perusolettamukset – näin ollen organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sitä kulttuuria, joka muodostuu organisaation sisälle (Schein, 1991, 26).

Schein (1991, 31-38) jakaa kulttuurin kolmeen eri tasoon sen mukaan, kuinka selkeästi taso on tiedostettavissa. Kulttuurin näkyvin osa muodostuu artefakteista, eli ihmisen fyysisistä ja sosiaalisista aikaansaannoksista. Artefakteja ovat organisaatiossa esimerkiksi fyysinen tila ja puhuttu kieli. Näkyvyydestään huolimatta artefaktien merkityskään ei ole välttämättä kovin helposti tulkittavissa. Toinen kulttuurin taso muodostuu arvoista, jotka voivat olla myös tietoisia ja selkeästi ilmaistuja. Esimerkiksi julkisesti ilmaistut arvot voivat ohjata organisaation toimintaa tietyissä tilanteissa – toisaalta taas julkisesti ilmaistut arvot saattavat olla kuvausta pelkästä ihannetilasta, eivätkä ne tällöin aidosti toimi käyttäytymisen ohjaajina. Arvot voivat myös olla yhdenmukaisia kulttuurin alimman tason eli perusolettusten kanssa. Perusolettukset ovat niitä käyttäytymistä ohjaavia näkymättömiä lähtökohtia, jotka ovat juurtuneet organisaation jäsenten alitajuntaan itsestäänselvyyksiksi. Perusoletuksista poikkeava käytös tulkittaisiin käsittämättömäksi ryhmässä. (Schein, 1991, 31-38)

Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole koskaan täysin homogeeninen, vaan se voi sisältää alakulttuureja, joiden perusolettukset ovat erilaisia tai jopa ristiriidassa koko organisaationkulttuurin kanssa (McDermott & O'Dell, 2001). Tavallisesti organisaatioissa on yleinen organisaatiokulttuuri ja sen lisäksi useita ala- eli subkulttuureja, jotka voivat perustua organisaation sisäisiin ryhmiin, yksiköihin, hierarkiatasoihin tai eri maantieteellisiin sijainteihin. Subkulttuurien ja organisaatiokulttuurin väliset eroavaisuudet saattavat aiheuttaa ongelmia kommunikaatiossa tai jopa konflikteja. (DeLong & Fahey, 2000)

3.2 Tietoprosesseja edistävän organisaatiokulttuurin elementit

Organisaatiokulttuurin tietoystävällisyys tai tieto-orientoituneisuus tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet ovat halukkaita jakamaan tietoa ja hyödyntämään olemassa olevaa tietoa (Davenport & Prusak, 1998, 153-154). Tietoystävälliselle kulttuurille on olemassa useita, rinnakkain käytettyjä mutta samaa tarkoittavia ilmaisuja, kuten esimerkiksi *tietoa jakava kulttuuri* ja *tietoa luova kulttuuri* (Taylor, 2013). Vaikka eri ilmaisut korostavat eri tietoprosesseja, Nonakan et al. (2000) tiedon syntymistä kuvaavan SECI-mallin perusteella

ei tiedon eri prosesseja voida erottaa toisistaan – tiedon luomisen prosessiin sisältyy se, että tietoa jaetaan, säilytetään ja sovelletaan (Nokaka et al. 2000). Siksi tässä tutkielmassa edellä mainituista käsitteistä käytetään ilmaisua ”tietoystävällinen kulttuuri”.

3.2.1 Tietoystävälliset perusoletukset

Organisaatiokulttuurin piileviä perusoletuksia, eli arvoja, normeja ja uskomuksia, pidetään itsestäänselvyksinä, ja siten ne ohjaavat näkymättömästi organisaation jäsenten käyttäytymistä (Schein, 1991). Tietoa jakavassa kulttuurissa tiedon jakaminen on normi eikä poikkeus (Dalkir, 2005, 186). Tällöin ihmiset pitävät ideoiden ja näkemysten jakamista luonnollisena, ilman että kokevat olevansa pakotettuja tiedon jakamiseen, ja odottavat myös muiden jakavan näkemyksiään (McDermott & O'Dell, 2001). Toisin sanoen halukkuus jakaa tietoa riippuu myös siitä, miten organisaation kulttuurissa tietoon, sen jakamiseen ja uuden oppimiseen suhtaudutaan. Organisaatiokulttuuri ja erityisesti sen subkulttuurit vaikuttavat voimakkaasti siihen, mitä tietoa pidetään hyödyllisenä, tärkeänä tai kelvollisena (DeLong & Fahey, 2000). Mikäli organisaation kulttuurissa arvostetaan vain teknologiaan liittyvää ja dokumentoitua tietoa, ei kulttuuri kannusta vuorovaikutukseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen (Stähle & Wilenius, 2006, 115). Siten yksi tietoystävällisen kulttuurin elementeistä on arvomaailma, jossa tiedon eri lajien jakamista pidetään tärkeänä.

Tietoystävällisessä kulttuurissa organisaation jäsenet ovat uteliaita ja halukkaita tutkimaan asioita, ja heillä on johdon tuen myötä myös vapautta siihen (Davenport & Prusak, 1998, 153-154). Tietoystävällisessä organisaatiokulttuurissa tiedon jakamista pidetään luonnollisena, eivätkä ihmiset pelkää tiedon jakamisen maksavan heidän työpaikkansa (Davenport & Prusak 1998, 153-154). Organisaation jäsenten tulee myös kokea, että he hyötyvät tiedon jakamisesta itse (DeLong & Fahey, 2000), ja siksi heitä tulee myös palkita ja huomioida tiedon jakamisesta ja käyttämisestä (Davenport & Prusak, 1998, 12-13; Alvarenga Neto, 2009).

3.2.2 Keskinäinen luottamus, hyväksyntä ja yhteistyö

Organisaation jäsenten välinen luottamus on yksi tärkeimmistä tiedonjakamisen halukkuuteen vaikuttavista tekijöistä (Davenport & Prusak, 1998; Sveiby & Simons, 2002; Lee & Choi, 2003; Dalkir, 2005, 185). Arvoiltaan luottamukseen ja yhteistyöhön suuntautuneissa organisaatioissa jäsenet ovat todennäköisemmin halukkaita jakamaan näkemyksiä ja kokemusta keskenään, kun taas yksilön voima ja kilpailullisuus organisaation jäsenten keskuudessa edistävät tiedon panttaamista (DeLong & Fahey, 2000).

Lee ja Choi (2003) tutkivat organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon luomiseen yrityksissä. Heidän tutkimuksessaan kulttuurin muuttajat muodostuvat yhteistoiminnallisuudesta, luottamuksesta ja oppimisesta. Tutkimustulosten mukaan luottamus yhdessä yhteistyön ja oppimisen kanssa edistää yrityksen kykyä hallita tietoa tehokkaasti: yhteistyötä tekevät ryhmät olivat muita ryhmiä luovempia. Myös Tsung-Hsien Kuo (2012) tutki luottamuksen yhteyttä tiedon jakamisen halukkuuteen suurissa huipputeknologian yrityksissä. Kuon löydökset osoittavat, että luottamus edistää merkittävästi ihmisten halua jakaa tietoa, ja siksi myös luottamuksen keskeisen roolin ymmärtäminen osana tiedonjakoprosessia on tärkeää.

Luottamus mahdollistaa organisaation jäsenten välisen yhteistyön (Tyler, 2003). Koska tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, tietoprosessien tehokkuus riippuu myös organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön asteesta. Tylerin (2003) mukaan luottamus on erityisen tärkeää silloin, kun halutaan edistää toivottua käyttäytymistä – kuten tiedon jakamista. Kun kulttuurin normit ja käytännöt tukevat eri toimintojen ja yksilöiden yhteistyötä, johtaa myös vuorovaikutus todennäköisemmin uuden tiedon luomiseen ja jakamiseen (DeLong & Fahey, 2000). Yhteistyön kulttuuri edistää tiedon luomisen edellytyksenä olevaa tiedon vaihtamista jäsenten välillä vähentämällä jäsenten välistä pelkoa ja lisäämällä avoimuutta (Lee & Choi, 2003).

Myös inhimillisten virheiden hyväksyntä organisaation jäsenten kesken on tietoystävällisen kulttuurin piirre. Alvarenga Neton (2009) mukaan inhimilliset virheet sallivassa kulttuurissa jäsenet ovat halukkaampia jakamaan tietoa: koska virheitä ei tarvitse peitellä, on yrityksen ja erehdyksen avulla mahdollista oppia ja siten myös luoda uutta tietoa. Myös DeLong ja Fahey (2000) toteavat, että virheiden paljastamista avoimesti voidaan hyödyntää oppimisen lähteenä. Heidän mukaansa tapa reagoida virheisiin vaikuttaa siis siihen, kuinka organisaation jäsenet vuorovaikuttavat keskenään, ja siten muokkaa myös tiedon luomisen ja soveltamisen prosessia. Luottamuksen ja hyväksynnän ilmapiirissä ihmiset eivät myöskään pelkää, että tiedon jakaminen maksaa heidän työpaikkansa (Davenport & Prusak 1998, 153-154).

Sveibyn ja Simonsin (2002) tutkimuksen mukaan tietoystävällisessä kulttuurissa työryhmien jäsenet pitävät toisiaan arvokkaina tiedon lähteinä, ja jakavat sekä muodollista että epämuodollista tietoa vapaasti. Normit ja käytännöt, jotka kannustavat avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen organisaatiossa, edistävät myös tiedon jakamista. Kommunikoinnin tulee olla helppoa sekä samalla organisaatiotasolla olevien että eri hierarkiatasoilla työskentelevien organisaation jäsenten välillä. Esimerkiksi ylimmän johdonkin on oltava helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa. (DeLong & Fahey, 2000) Siksi tietoystävälliseen kulttuuriin kuuluvat sellaiset normit ja käytännöt, joiden mukaan työntekijän

on luontevaa kommunikoida myös vaikeammista aiheista johdolle ja muille organisaation jäsenille.

4. ORGANISAATIOKULTTUURIN TIETOYSTÄVÄLLISTEN ELEMENTTIEN EDISTÄMINEN

Tässä kappaleessa pyritään ymmärtämään, millä keinoin organisaatiossa on mahdollista edistää organisaatiokulttuurin tietoystävällisiä elementtejä. Scheinin (1991, 234-246) mukaan organisaatiokulttuurin haluttuja piirteitä voidaan istuttaa ja edistää tiettyjen mekanismien avulla. Myös tietojohdamisen kirjallisuudessa on esitetty keinoja tietoystävällisen kulttuurin edistämiseksi. Näitä keinoja tarkastellaan Scheinin (1991, 234-246) kulttuurin istuttamismekanismien valossa. Pugnán ja Boldeanun (2014) mielestä tietoystävällisen kulttuurin edistäminen voi tapahtua keskittymällä kahteen tietojohdamisen strategiaan: investoimalla oikeanlaiseen, yhteistyötä tukevaan teknologiaan ja räätälöimällä tietojohdamisen strategia vastaamaan organisaation kulttuuria. Kirjoittajien mukaan tietoresurssien hallinnoinnin tulee olla sopusoinnussa kulttuurisen ympäristön kanssa, koska tieto on ihmisen reflektion ja kokemuksen tuote – yksilönä taas ihminen on aina sidoksissa tiettyyn kulttuuriin, mikä taas vaikuttaa yksilön arvoihin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen.

Myös McDermottin ja O'Dellin (2001) tutkimuksessa tietojohdamisessa menestyneimmät yritykset olivat mukauttaneet tietojohdamisen käytännöt sopimaan organisaatiokulttuuriinsa. Olipa sitoutuminen ja lähestymistapa tietojohdamiseen kuinka vahva tahansa, saattaa kulttuuri olla vielä voimakkaampi - siksi voi olla viisasta muotoilla tietojohdamisen strategia sopimaan organisaatiokulttuuriin ja sen ydinarvoihin (Davenport et al, 1998, 155; Jafari et al. 2008). Scheinin (1991, 234-246) mukaan organisaatiokulttuurin haluttuja piirteitä voidaan istuttaa ja edistää tiettyjen mekanismien avulla. Myös tietojohdamisen kirjallisuudessa on esitetty keinoja tietoystävällisen kulttuurin edistämiseksi. Näitä keinoja tarkastellaan Scheinin (1991, 234-246) kulttuurin istuttamismekanismien valossa.

4.1 Organisaatiokulttuurin evoluution edistäminen

Sen lisäksi, että tietojohdamisen strategia muotoillaan organisaatiokulttuuriin sopivaksi, on myös itse organisaatiokulttuuria pyrittävä ohjaamaan tietoystävällisempään suuntaan. Kulttuurista muutosta on kuitenkin erittäin vaikeaa saada aikaan organisaatiossa – prosessi voi olla aikaa vievä ja turhauttava erityisesti silloin, kun työntekijät eivät ymmärrä tai hyväksy muutoksen syytä (Park, Heejun; Ribière, Vincent & Schulte, William D. Jr., 2004). Scheinin

(1999, 16) mukaan voikin olla tehokkaampaa edistää kulttuurista evoluutiota, kuin rajusti panna täytäntöön radikaali muutos. Dalkirin (2005, 180) mukaan organisaatiot eivät luo kulttuuriaan tietoisesti, ja ilman erityisiä toimia ihmiset eivät tunnista itsestään selvinä pidettyjen asenteiden, uskomuksien ja näkemysten voivan siirtyä organisaation tuleville sukupolville.

Scheinin (1991, 234-246) mukaan johtajien on mahdollista istuttaa tai vahvistaa organisaatiokulttuuria sekä primaarisin että sekundäärisin keinoin. Primaarisia eli ensisijaisia ja voimakkaimpia mekanismeja ovat huomion kiinnittäminen jatkuvasti tiettyyn kohteeseen, tapa reagoida kriittisiin tapauksiin ja kriiseihin, harkittu esimerkin näyttäminen, palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit sekä rekrytointin kriteerit. Toimiakseen sekundääristen eli toissijaisten vahvistamisen mekanismien on oltava yhdenmukaisia primaaristen kanssa. Tällaisia mekanismeja Scheinin (1991, 234-246) mukaan ovat organisaation rakenne, organisaation järjestelmät ja menettelytavat, fyysisen tilan ja ympäristön muotoilu sekä tarinat, legendat ja myytit ja sen lisäksi organisaation viralliset lausumat. Schein (1991, 234-246) kirjoittaa kulttuurin istuttamisen mekanismeista nimenomaan johtajan näkökulmasta, mutta Gurteenin (1999) mukaan tietoystävällisen organisaatiokulttuurin evoluutio alkaa yksilötasolta, ja siksi omalla esimerkillään kuka tahansa organisaatiossa voi edistää organisaatiokulttuurin evoluutiota kohti tietoystävällisyyttä.

4.1.1 Ensisijaiset mekanismit

Kiinnittämällä huomiota järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti tiettyyn kohteeseen johtaja viestii muille organisaation jäsenille prioriteeteistaan. Maininnat, arviot, mittaukset, valvonta ja jopa satunnaiset kysymykset ovat huomion kiinnittämistä. (Schein, 1991, 234-246) Siten huomion kiinnittäminen esimerkiksi vuorovaikutuksen tärkeyteen voi edistää tietoystävällisen kulttuurin muotoutumista. Organisaation kulttuuriin muodostuu uusia normeja, arvoja ja työskentelytapoja myös se pohjalta, miten johtajat reagoivat ja käsittelevät organisaation kohtaamia kriisejä. (Schein, 1991, 234-246) Myös esimerkiksi arkipäivän ongelmatilanteissa johtaja voi suvaitsevalla ja rohkaisevalla käyttäytymisellään viestiä luottamuksestaan alaistensa osaamiseen ja siten edistää tietoystävälliselle kulttuurille ominaisia elementtejä, kuten luottamusta ja inhimillisten virheiden hyväksyntää.

Scheinin (1991, 234-246) primaarisiin kulttuurin istuttamismekanismeihin kuuluvat myös tietoinen roolimallin rakentaminen, opettaminen ja ohjaus. Sveibyn ja Simonsin (2002) tutkimuksessa niissä yrityksissä, joissa esimiehet tietoisesti rohkaisivat työntekijöitä avoimeen kommunikaatioon ja innovatiivisiin ratkaisuihin, oli parhaiten onnistuttu muuttamaan ilmapiiriä tiedon jakamiselle suotuisaksi. Johtajan näkyvä käytös viestii aina

oletuksia ja arvoja muille organisaation jäsenille, mutta erityisen voimakas vaikutus on johtajan epävirallisilla ja epämuodollisilla vuorovaikutustilanteilla (Schein, 1991, 234-246). Esimerkiksi tiedon jakamisen tärkeys pitää tehdä näkyväksi esimerkin avulla ja rakentamalla näkymättömiä ydinarvoja (McDermott & O'Dell, 2001). Siksi tietoystävällistä kulttuuria edistämään pyrkivän kannattaisi kiinnittää huomiota nimenomaan siihen, minkälaisia oletuksia käyttäytymisellään viestittää juhlapuheiden sijaan epämuodollisissa viestintätilanteissa. (Schein, 1991, 234-246)

Scheinin (1991, 234-246) mukaan ylennysten kohdentaminen, palkitseminen ja suoritusarviointien kriteerit ovat keino viestiä siitä, minkälaisia asioita organisaatiossa pidetään toivottavina tai ei-toivottuina. Organisaation jäseniä tuleekin palkita tiedon jakamisesta ja muusta toivottavasta tietokäyttäytymisestä (Davenport & Prusak, 1998, 12-13; Alvarenga Neto, 2009) tietoystävällisen organisaatiokulttuurin luomiseksi. Gurteen (1999) toteaa, että ihmisiä täytyy ihmisiä palkitsemisen lisäksi myös motivoida tiedon jakamiseen. Mikäli ihmiset ymmärtävät tiedon jakamisen hyödyt oman työnsä ja oman henkilökohtaisen kehittymisensä sekä urakehityksensä kannalta, myös tiedon jakamisesta tulee osa organisaation todellisuutta. Siksi organisaation jäsenten tulisi ymmärtää, että jakamalla omia ideoitaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa he hyötyvät myös itse muiden jakamasta tiedosta, kuten uusista näkökulmista tai kehitysehdotuksista. Lisäksi työntekijöiden tulisi ymmärtää, että nykyään työ edellyttää yleensä yhteistoiminnallisia ponnisteluja – siten avoimuus ja jakaminen edistävät myös heidän omien tavoitteidensa saavuttamista. (Gurteen, 1999)

Scheinin mukaan kulttuurin evoluutiota voidaan nopeuttaa valikoimalla uusiin kulttuurioletuksiin sopivia työntekijöitä: rekrytoimalla ja ylennysten kohdistamisella tietynlaisille henkilöille voidaan muokata organisaatiokulttuurin perusoletuksia. Davenport ja Prusak (1998, 109, 154) toteavat, että tärkein tekijä tietoystävällisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa on se, minkälaisia työntekijöitä yritys houkuttelee ja yritykseen rekrytoidaan. Kirjoittajien mukaan rekrytointi- ja haastatteluprosessit voidaan suunnitella tunnistamaan älykkäästi uteliaat, tietoa hakevat yksilöt.

Luottamusta organisaation jäsenten välillä voidaan lisätä kasvokkain tapahtuvien tapaamisten avulla, ja järjestämällä tilaa ja aikaa keskustelulle (Davenport & Prusak, 1998, 97). Holste ja Fields (2010) tutkivat luottamuksen vaikutusta siihen, kuinka halukkaita ammattilaiset olivat jakamaan ja käyttämään hiljaista tietoa. Tulosten perusteella he toteavat, että lisääntynyt vuorovaikutus nostaa myös luottamuksen määrää organisaation jäsenten välillä, ja siksi yhteistoiminnallista käyttäytymistä edistävät johtamiskäytännöt voivat edistää myös tiedon jakamista ja käyttöä organisaatiossa. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön määrään

taas vaikuttaa muun muassa se, kuinka suuri etäisyys organisaation jäsenten välillä on – siksi pyrkimykset etäisyyden vähentämiseen voivat olla kannattava investointi (Sveiby & Simons, 2002).

4.1.2 Toissijaiset mekanismit

Organisaation jäsenten välistä etäisyyttä on mahdollista vähentää muillakin keinoilla kuin fyysisten työpisteiden sijoittelulla. Gurteenin (1999) mukaan teknologia yhdessä oikeanlaisen ajattelutavan kanssa edistää tietoa jakavan kulttuurin syntymistä, koska oikein implementoituna teknologia voi myös auttaa yrityskulttuuria kehittymään tietoorientoituneemmaksi. Informaatioteknologia voi paitsi edistää tiedon saatavuutta, mutta myös yhdistää ihmisiä keskusteluihin luomaan uutta tietoa (Lee & Choi, 2003). IT-työkalut ja teknologia eivät itsessään riitä edistämään tietoprosesseja (Alavi et al. 2005; Davenport & Prusak, 1998, 45), vaikka ne helpottavatkin usein informaation hallintaa ja siten edistävät myös tiedon saatavuutta. Siksi teknisen infrastruktuurin voidaankin ajatella olevan lähinnä sekundäärinen istuttamismekanismi (Schein, 1991, 246-251).

Muita Scheinin (1991, 246-251) sekundäärisiä kulttuurin istuttamisen mekanismeja, organisaation rakennetta, järjestelmiä ja menettelytapoja, fyysisen tilan muotoilua, legendoja, tarinoita ja myyttejä sekä virallisia lausumia voidaan hyödyntää myös tietoystävällisen kulttuurin piirteiden vahvistamiseen tai istuttamiseen. Muun muassa järjestelmien ja menettelytapojen avulla voidaan vahvistaa sanomaa niistä arvoista, joita halutaankin edistää.

4.1.3 Sosiaaliset verkostot ja tietoaktivismi

McDermott ja O'Dell (2001) korostavat organisaation sisäisten sosiaalisten verkostojen roolia. Epämuodollisten, luottamukseen perustuvien verkostojen avulla ihmiset hankkivat tietoa, apua ja neuvoja. Yleensä tällaiset verkostot toimivat vuosien ajan ilman muodollista tukea. Tietoa jakavaa kulttuuria voidaan edistää tukemalla tällaisia epämuodollisia verkostoja esimerkiksi tunnustamalla verkoston merkitys ja antamalla verkoston käyttöön budjetti tai välineitä. (McDermott & O'Dell, 2001) Verkostojen hyöty perustuu siihen, että verkoston jäsenten välinen etäisyys on pienempi ja sosiaalinen side vahvempi (Argote & Ingram, 2000). Von Kroghin, Nonakan ja Ichijon (1997) mukaan *tietoaktivistin* tehtävänä on varmistaa, että organisaation sisäisten mikroyhteisöjen keskusteluyhteys ja yhteistyö toimii. Olipa tietoaktivisti sitten yksittäinen henkilö, ryhmä tai kokonainen osasto, on tietoaktivistin tehtävänä toimia tiedon luomisen katalysaattorina, tiedon luomisen resurssien koordinaattorina ja erilaisten näkemysten välittäjänä. Tietoaktivistin tehtävänä on siis myös edistää yhteistä tiedon luomisen ajattelutapaa organisaatiossa. (Von Krogh et al. 1997)

5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe oli tutkimussuunnitelman laatiminen. Sopivien lähdemateriaalien etsimisen ja syvällisen aihepiiriin tutustumisen jälkeen tutkimuskysymyksiä tarkennettiin ja tutkielman aihetta rajattiin lisää. Lähdekirjallisuuden pohjalta työn teoreettinen osuus muotoiltiin mahdollisimman valmiiksi ennen haastattelukysymysten laatimista, jotta myös haastattelut noudattavat tutkielman teoreettista runkoa. Haastattelujen jälkeen aineisto analysoitiin teoreettisen viitekehyksen valossa ja tutkielman empiirinen osuus laadittiin. Viimeisessä vaiheessa tutkimustulosten pohjalta vastattiin tutkimuskysymyksiin ja esitettiin johtopäätökset.

5.2 Menetelmät sekä aineiston kerääminen, käsittely ja tulkinta

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen osuus on rakennettu haastattelemalla neljää erilaisissa asemissa kohdeorganisaatiossa työskentelevää henkilöä. Haastatteluja varten laadittiin kysymysrunko, johon haastateltavat saivat tutustua etukäteen ja tarvittaessa pyytää tarkennuksia kysymyksiin. Itse haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina, joten valmiiksi suunniteltua kysymysrunkoa ei noudatettu kovin tarkasti. Haastattelutilanteissa vastaajat saivat vapaamuotoisesti vastata kysymyksiin ja kertoa myös muista asioista, joita he pitivät teeman käsittelyn kannalta oleellisina. Tarpeen vaatiessa myös haastattelija esitti lisäkysymyksiä kysymysrunгон ulkopuolelta ja haastateltavat saivat tuoda esille myös muita tutkielman kannalta hyödyllisiä näkökulmia. Yksi teemahaastattelun eduista onkin se, että sen avulla on mahdollista saada tietoa heikosti tiedostetuista seikoista tai niistä tekijöistä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan (Hirsjärvi ja Hurme, 1995, 35).

Tutkielman teoreettisen osuuden pohjalta laadittiin 13 kysymyksestä muodostuva haastattelurunko, joka on lisätty tutkielman liitteeksi. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 48) mukaan haastatteluissa saattaa ilmetä vaikeuksia, mikäli haastattelun osapuolet joko tahallisesti tai tahattomasti pyrkivät vaikuttamaan valituilla ilmaisuilla, tai osapuolilla ei ole yhteistä sanastoa. Siksi kysymysrunгон sananvalinnoissa pyrittiin välttämään liian spesifejä teoreettisia käsitteitä, vaikka kysymykset muotoiltiinkin vastaamaan teoriaosaa. Useat tietojohtamisen käsitteet ovat ymmärrettävissä hyvin eri tavoin, joten niiden käyttäminen haastattelukysymyksissä olisi edellyttänyt tarkkaa merkitysten avaamista jokaiselle haastateltavalle. Välttämällä liian teoreettisia ilmaisuja haluttiin varmistaa, että kaikki

haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ilman, että rajallista haastatteluaikaa täytyy käyttää käsitteiden selostamiseen.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse vuoden 2015 helmi- ja maaliskuussa. Ennen haastatteluja kysymysrunгон lähettämisen yhteydessä haastateltaville lähetettiin myös saateviesti, jossa kerrottiin tarkemmin tutkielman taustasta ja haastattelujen tavoitteesta. Haastattelut nauhoitettiin haastateltujen suostumuksella, ja jälkikäteen äänitteet litteroitiin tekstimuotoon. Analyysi laadittiin litteroidun aineiston perusteella, mutta tärkeitä kohtia tarkistettiin jälkikäteen tallenteesta uudestaan. Haastatteluista etsittiin teorian kannalta olennaiset osat, ja ne jaettiin teoriaosuuden mukaan omiin luokkiinsa. Eri haastateltujen vastauksista etsittiin yhteneväisiä ja eriäviä mielipiteitä, joita analysoitiin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

5.3 Kohdeorganisaatio

Tutkielman empiirisen osuuden kohdeorganisaationa on Tietokarhu Oy, joka on Tieto Oyj:n ja Suomen valtion vuonna 1998 perustama yhteisyritys. Tietokarhu Oy, jota myöhemmin tutkielmassa kutsutaan nimellä Tietokarhu, tuottaa tietojärjestelmäpalveluja Verohallinnolle. Yrityksen omistajuus jakautuu siten, että Tieto-konserni omistaa yrityksestä 80 prosenttia ja Suomen valtio 20 prosenttia. Päätösvalta Tietokarhussa on jaettu samoin suhtein mutta toisin päin niin, että Tieto-konsernilla on 20 prosentin ja Suomen valtiolla 80 prosentin päätösvalta. Suomen valtion päätösvaltaa yrityksessä käyttää Valtiovarainministeriö. Edellä esitellyt Tietokarhuun liittyvät tiedot perustuvat haastattelun yhteydessä kysytyihin taustatietoihin.

5.4 Haastateltavat

Tutkielmaa varten haastateltiin neljää erilaisissa asemissa ja tehtävissä Tietokarhussa työskentelevää henkilöä, koska näin arveltiin saatavan mahdollisimman erilaisia näkökulmia haastattelun teemoihin. Haastattelun yhteydessä vastaajilta kysyttiin myös muutamia taustatietoja, jotka esitellään alla.

Haastateltava A

Haastateltava A on 49-vuotias mies, joka työskentelee Tietokarhussa myyntiyksikön johtajana. Koulutukseltaan hän on datanomi, ja hän on työskennellyt yrityksessä noin 15 vuotta.

Haastateltava B

Haastateltava B on 56-vuotias mies, joka työskentelee Tietokarhun toimitusjohtajana. Koulutukseltaan hän on diplomi-insinööri, ja hän on työskennellyt Tietokarhussa seitsemän vuotta.

Haastateltava C

Haastateltava C on 38-vuotias nainen, jonka työnimike Tietokarhussa on senior test manager. Koulutukseltaan hän on IT-puolen tradenomi, ja hän on työskennellyt Tietokarhussa yli seitsemän vuotta.

Haastateltava D

Haastateltava D on 44-vuotias mies, jonka työnimike Tietokarhussa on manager of knowledge management. Hänellä on ammattikorkeakoulututkinto, ja lisäksi hän on opiskellut Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tietojohtamista. Haastateltava on työskennellyt Tietokarhussa noin 15 vuotta.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabeliuden eli toistettavuuden ja validiuden eli pätevyyden perusteella. Reliaabelius merkitsee sitä, että toistettaessa mittaus tai tutkimus saadaan sama tulos sattumanvaraisten tulosten sijaan. Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituksena mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin reliabelius ja validius ovat kuitenkin ongelmallisia arvioinnin keinoja erityisesti niissä tapauksissa, kun pyritään tapaustutkimuksessa kuvaamaan esimerkiksi kulttuuria. Kaikki tapaukset ja kuvaukset ovat ainutlaatuisia, joten ei voida olettaa, että perinteiset luotettavuuden arvioinnin kriteerit olisivat tarkoituksenmukaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 226-227)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka tutkimuksen suoritustavan kuvailu – tällöin lukija voi itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tulkintojen tueksi on lisätty haastatteluista suoria lainauksia, joiden perusteella lukijan on mahdollista arvioida analyysin oikeellisuutta (Hirsjärvi et al. 2008, 228). Tutkielman validiutta lisää se, että jo haastattelurunkoa laadittaessa otettiin huomioon, että sanojen konnotaatiot eli merkitykset ovat eri ihmisillä erilaisia (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 49). Koska validiuden kannalta on oleellista, että kaikki haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla (Hirsjärvi et al. 2008, 226), pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, minkälaisia ilmaisuja haastatteluissa käytetään. Lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus lukea tutkielma ja kommentoida sisältöä ennen sen julkaisemista. Näin haastateltavat saivat itse varmistaa, ettei heidän lausunnoistaan ole tehty virheellisiä tulkintoja.

6. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tässä osassa esitetään tutkielman teoreettisen osan pohjalta tehty analyysi haastatteluaineistosta. Jotta analyysi olisi mahdollisimman selkeästi ymmärrettävissä, on se jäsennetty samaan järjestykseen kuin tutkielman teoreettinen osuus. Aluksi avataan yleisellä tasolla tietojohdamisen roolia Tietokarhussa. Seuraavissa osissa eritellään niitä haastatteluissa esiin nousseita organisaatiokulttuurin piirteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi tietoprosesseihin, sekä niitä elementtejä, joita Tietokarhussa pidetään tärkeinä kulttuurin tietoystävällisyyden kannalta. Lopuksi analysoidaan niitä keinoja, joilla organisaatiokulttuurin tietoystävällisyyttä edistetään.

6.1 Tietojohdamisen rooli Tietokarhussa

Haastateltujen mukaan tietojohdamisen rooli Tietokarhussa on tukea organisaation ydinkyvykkyyksiä ja toimia tukena muille toiminnolle. Kuten muun muassa Davenport ja Prusak (1998, 14-17) sekä Alavi ja Leidner (2001) toteavat, tietojohdamisen tarkoituksena onkin palvella organisaation päätavoitteiden täyttämistä kilpailuedun luomiseksi. Haastateltava B:n mukaan tietojohdamisella on erityisen suuri merkitys Tietokarhussa siksi, että yritys toimii tietointensiivisellä toimialalla. Haastatteluissa käy ilmi se, että tietojohdamiseen suhtaudutaan pikemminkin välineenä: tietojohdamisen ja tietojohdajan tarkoituksena on toimia koordinoinnin keinona, jotta haluttuja asioita saadaan vietyä eteenpäin. Yksi tärkeimmistä tietojohdamisen tavoitteista on se, että eri toimituksissa ja prosesseista tapahtuvista virheistä ja positiivisista kokemuksista opitaan, ja että oppia käytetään toiminnan kehittämisen lähteenä.

*”Näitten sekä uusien oppien että virheitten käsittely ja sen hyödyn jakaminen muulle organisaatiolle, niin sehän on hirveen tärkeätä tässä bisneksessä.”
(Haastateltu B)*

”Eli tietojohdaminen ei oo sellasta perinteistä johtamista, niin kun ajatellaan yksiköiden johtamista, liiketaloudellista johtamista. Tässä on kyse enemmänkin tiedon johtamisesta ja siitä miten uutta tietoa luodaan, miten sitä hyödynnetään, miten sitä voidaan saavuttaa. Ja kuinka niin kun pyritään oppimaan uutta koko ajan.” (Haastateltava D)

Haastatteluista käy ilmi, että Tietokarhussa on pyritty siirtymään ketterämpiin ja tehokkaampiin toimintamalleihin viimeisten vuosien aikana. Yrityksessä on siirrytty organisaatorakenteessa matriisiorganisaation malliin, jotta toiminnan hallinnointi olisi taloudellisesti tehokkaampaa ja toiminta joustavampaa. Matriisiorganisaation

organisaatiolinjoja kutsutaan Tietokarhussa koreiksi, jotka on määritelty asiakkaan toiminta-alueiden mukaan. Esimerkiksi henkilöverotukseen ja yritysverotukseen liittyvät toimitukset valmistuvat omissa erillisissä koreissaan. Myös tietojohdamisen tarkoituksena on edistää organisaation ketteryyttä. Tietojohdamisen näkökulmasta organisaatorakenteen muutos edistää tiedon parempaa jakautumista ja lisää myös uuden tiedon luomista ja hyödyntämistä organisaatiossa.

”Et meillähän tehtiin niin kun organisaatiomuutos ihan sen takia, että ihmiset eivät olisi vain tietyllä, tietyissä osastoissa tietyllä tavalla toimivia, vaan yritettiin nimenomaan hajauttaa sitä osaamista ja tavallaan mahdollistaa se, että puhutaan vähän raja-aitojen ylikin ihmisille ja muuta.” (Haastateltava C)

Haastateltujen mukaan tietojohdaminen on haluttu sulauttaa osaksi organisaation tavallista toimintaa ja sen kehittämistä: monet tietojohdamisen käytännöt ovat perinteisiä, eikä niitä välttämättä edes tunnista tietojohdamiseksi. Myös Davenport ja Prusak (1998, xv) ovat sitä mieltä, että parhaimmillaan tietojohdaminen on sulautunut osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja osaksi kaikkien työtä.

”Tietojohdamisen ja tietojohdajan rooli meidän yrityksessä on juuri niin kun arvioida sitä yritystä ja organisaatiota ja sen osaamisen tasoa kokonaisuutena, koska nää asiat joita tietojohdaja ja tietojohdamisella viedään eteenpäin, ei sinällään oo mitään uusia asioita.” (Haastateltava D)

Tietojohdamisen käytännöt ovat kaikkein vastuulla myös Tietokarhussa, ja jokainen organisaatiotasosta riippumatta siis toteuttaa tietojohdamista omassa työssään ja omissa verkostoissaan. Päävastuussa tietojohdamisen koordinoinnista on kuitenkin tietojohdaja (manager of knowledge management), jota on myös tähän tutkielmaan haastateltu. Tietojohdajan rooli Tietokarhussa on toimia eräänlaisena tukena muulle organisaatiolle, ja käynnistää keskustelua ja kehitysprosesseja uudenlaisen ajattelutavan yleistämiseksi. Yhteisen ajattelutavan avulla Gurteenin (1999) mukaan voidaan edistää tietoystävällisen organisaatiokulttuurin syntymistä. Tutkielman teoriaosuudessa tietojohdamisen todettiin olevan myös tietoprosesseille suotuisten olosuhteiden, kuten organisaation kulttuurin, luomista. Siten tietojohdaminen myös Tietokarhussa on osaltaan tietoprosesseja mahdollistavien olosuhteiden luomista.

6.2 Tietoystävällisen organisaatiokulttuurin elementit

Tietokarhussa

Tässä kappaleessa käsitellään tietoystävällisen organisaatiokulttuurin elementtejä Tietokarhussa. Ensin pyritään ymmärtämään niitä Tietokarhun organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä, joilla on vaikutusta tietoprosesseihin, ja sen jälkeen niitä, organisaatiokulttuurin piirteitä, joiden koettiin Tietokarhussa edistävän tietoprosesseja.

6.2.1 Tietokarhun organisaatiokulttuurin erityispiirteet

tietoprosessien kannalta

Yhtenä kulttuuriin liittyvänä haasteena haastateltujen vastauksissa nousi toistuvasti esiin näkemys siitä, että Tietokarhun organisaatiokulttuuri on asiantuntijuuskeskeinen, mikä osaltaan voi hidastaa tiedon jakamisen halukkuutta. Haastateltujen mukaan asiantuntijuuskulttuuri saattaa vaikuttaa niin, että vahvasti itsensä asiantuntijoiksi mieltävät työntekijät eivät välttämättä uskalla kysyä neuvoa tai pyytää apua herkästi. Tällaiset yksilöt kokevat, että heidän tulisi itse osata ratkaista asia ja sen vuoksi kynnys pyytää neuvoa muilta organisaationjäseniltä voi olla korkea. Asiantuntijaorganisaatiossa myös saattaa olla vahvasti mukana ammattilypeys, minkä myötä työntekijät ovat kiinnostuneita lähinnä vain omasta osaamisalueestaan - toisin kuin tieto-orientoituneessa kulttuurissa, jolle ominaista on jäsenten uteliaisuus ja halukkuus tutkia muitakin asioita (Davenport & Prusak, 1998, 153-154). Haastattelussa nousi esiin se, että joskus eri korissa työskenteleviä saattaa olla vaikea saada kiinnostumaan siitä, mitä muissa koreissa tapahtuu.

*”Mun mielestä tää on ominaista sellaselle vahvalle asiantuntijatyypille”
(Haastateltava A)*

”Ehkä se on varsinkin tämmösessä niin kun asiantuntijuuskeskeisessä organisaatiossa, niin sen tunnustaminen, että ’minä asiantuntijuudesta huolimatta menin ja teinkin jotain mistä tuli sit moka’ niin se on aika tiukka paikka sanoo et näin kävi.” (Haastateltava C)

*”Et monilla, tai joillakin saattaa olla vähän semmonen fiilis että ’ei sitä ilkeä kysyä, täshän joku toinen luulee tyhmäksi tai ammattitaidottomaksi’ tai muuta.”
(Haastateltava B)*

”Et se on myös sen oman ammattitaidon arvostus, niin kyl se tuottaa just sen tyyppiselle ihmiselle haasteita että uskaltaako, ja tavallaan menettääkö sen ammattitaidon arvostuksen.” (Haastateltava D)

Haastateltujen mukaan yksi Tietokarhun organisaatiokulttuurin haaste on myös se, että omaa tietämystä ei ole tapana korostaa kovinkaan paljon tai omaa osaamista saatetaan vähätellä. DeLongin ja Faheyn (2000) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, mitä tiedon lajeja pidetään hyödyllisinä organisaatiossa. Siksi vaikuttaakin siltä, että Tietokarhun organisaatiokulttuurissa saattaa vielä olla epäselvää se, että tiedolla tarkoitetaan myös muunlaista kuin eksplisiittistä tietoa, jonka hyöty ja tarkoitus on usein heti silmin nähtävissä. Myös Stähle ja Wilenius (2006, 115) korostivat sitä, että kulttuurin arvomaailma vaikuttaa myös siihen, miten tiedon eri lajeihin suhtaudutaan ja mitkä tiedon lajit saavat painoarvoa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, tietoystävällisessä kulttuurissa tiedon eri lajeja arvostetaan. Tietokarhussa saatetaan pitää arvossa enemmän sellaista tietoa, jonka tarkoitus ja hyöty on heti nähtävissä, eikä kaikkialla organisaatiossa siksi huomata niin sanotun arkipäivän tiedon jakamisen tärkeyttä.

”Ei meillä minusta varsinaista tietojen pihtaamista oo, et isompi haaste ehkä on enempi se, että ihmiset monta kertaa vähättelee ja aliarvioi sen oman ymmärryksen ja tietämyksen arvoa. Sitä vaan funtsitaan että ’tää on niin pieni juttu että eihän tästä nyt kannata tehdä numeroa’ - - Ei ne tarvii olla mitään mahtijuttuja. Monet arvokkaat asiat voi olla ihan pieniä käytännön juttuja.”
(Haastateltava B)

”Et täällä on myöskin sellanen kulttuuri hassu, että... mä itse oon Tampereelta alun perin, niin siellä on semmonen sanonta että ’ei tehdä numeroo tästä asiasta’ eli ollaan myös aika vaatimattomia tuomaan hyviä suorituksia esille.”
(Haastateltava A)

Haastateltu B toteaa myös, että yhtenä taustatekijänä organisaatiokulttuurin haasteissa on myös toimialaan liittyvä voimakas sääntely. Tietokarhu tuottaa verotukseen liittyviä tietojärjestelmiä, ja siksi koko toimintaa ohjaa vahvasti lainsäädäntö ja tarkat ohjeet asioiden toteuttamisesta. Haastateltu B:n mukaan Tietokarhuun on siksi muodostunut niin sanottu ohjekulttuuri, joka on osaltaan ristiriidassa toiminnan ketteryyden kanssa. Hänen mukaansa työntekijöillä tulisi olla vapautta käyttää omaa ammattitaitoaan ja tehdä asioita uudella tavalla. Samaa mieltä ovat myös Davenport ja Prusak (1998, 153-154), joiden mielestä tietoystävällisessä kulttuurissa organisaation jäsenillä on vapautta tutkia ja kokeilla asioita. Siksi Tietokarhussa on pyritty kannustamaan ihmisiä oma-aloitteisuuteen ja uudistumiseen.

”Mut täällä täytyy tietysti mennä näiden pykälien mukaan, ja se on aiheuttanu sen, että on tavallaan päässy joskus aikanaan rakentumaan sellanen aika tiukka ohjekulttuuri, että täytyy olla tarkat ohjeet miten asioita hoidetaan. Ja me ollaan siitä nyt yritetty pyristellä irti. - - Ja tässä kohtaa on tärkeetä se, että

ihmisillä pitää olla tosiaan lupa käyttää sitä omaa ammattitaitoaan, kokeilla asioita.” (Haastateltu B)

Uudistuminen ja vanhojen toimintatapojen muuttaminen taas vaatii haastateltu B:n mukaan rohkeutta. Myös muiden haastateltujen mukaan uudella tavalla tekeminen ja toimintatapojen uudistaminen edellyttää sitä, että mahdolliset virheet on kyettävä hyväksymään ja niistä on voitava oppia. Haastateltujen näkemykset ovat linjassa Alverenga Neton (2009) näkemysten kanssa: tiedolle suotuisa ympäristö tarkoittaa muun muassa innovointia ja inhimillisten virheiden hyväksyntää. Tietokarhussa halutaankin edistää rohkeutta ajatella ja toteuttaa asioita uusilla tavoilla.

6.2.2 Organisaatiokulttuurin tietoystävälliset piirteet

Tietokarhussa

Organisaation jäsenten välinen luottamus on yksi tietoystävällisen organisaatiokulttuurin piirteistä. Muun muassa Kuon (2012) tutkimusten mukaan luottamus edistää yrityksen kykyä hallita tietoa tehokkaasti. Kun organisaation jäsenet luottavat toisiinsa, on myös jäsenten välinen yhteistyö mahdollista (Tyler, 2003). Myös haastateltavat tunnistivat luottamuksen roolin merkittävänä edellytyksenä ja tietoprosessien edistäjänä. Luottamuksen kuitenkin koettiin olevan hyvällä tasolla Tietokarhussa, koska yrityksessä on hyvä yhteishenki ja vahva yhteisöllisyys. Haastateltujen puheessa toistui usein myös sana *tietokarhulaisuus*, jolla he kuvasivat Tietokarhun yhteisöllisyyttä.

”Meillä on aika hyvä semmonen yhteinen ilmapiiri ja semmonen vahva yhteisöllisyys. Et siinä mielessä se lähtökohta on suht hyvä meillä, et ei oo semmosta kyräilyä taikka osaoptimointia tai tietojen panttausta. Mut se luottamus, asianahan se on totta kai tärkeä, vaikei se nyt mikään ongelma tällä hetkellä oliskaan.” (Haastateltava B)

”Kyl mä sanon että se yhteishenki on ainakin tällä tietokarhulainen-tasolla, elikkä me koetaan kaikki et me ollaan ensisijaisesti tietokarhulaisia ja ollaan ylpeitä siitä. sen jälkeen vasta ajatellaan että missä roolissa me toimitaan Tietokarhussa.” (Haastateltava D)

Tietokarhussa työskentelevien yhteisöllisyys ja luottamus tulevat esille myös siinä, että organisaation jäsenet ovat haastateltujen mukaan erittäin halukkaita auttamaan toisiaan, mikäli joku apua kaipaa. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että organisaation jäsenet auttavat toisiaan mielellään – se taas tukee haastateltujen väitteitä siitä, että yrityksessä on vahva yhteisöllisyyden tunne. DeLongin ja Fahey (2000) mukaan yksilön voima ja kilpailullisuus

saattavat hidastaa tiedon jakamista. Haastateltujen vastausten perusteella jäsenten välinen yhteisöllisyys on kuitenkin vahva, eikä kilpailullisuus haittaa tietoprosesseja.

Tietoystävällisessä kulttuurissa tiedon jakaminen on normi, ja haastattelujen perusteella sitä halutaan edistää myös Tietokarhussa. Kaikki haastatellut nostavat esille avoimuuden ja avoimen tiedon jakamisen. Kaikki organisaation jäsenet pyritään pitämään tietoisina sekä positiivisista että negatiivisista asioista, jotta organisaation kulttuuriin iskostuisi tiedon piilottelun sijaan avoin jakaminen. Myös DeLongin ja Faheyn (2000) näkemyksen mukaan avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen kannustavat normit ja käytännöt kuuluvat tietoystävälliseen kulttuuriin. Vastauksista käy ilmi, että avoin tiedon jakaminen halutaan saada luonnolliseksi organisaatiokulttuurin osaksi niin, että jakaminen tapahtuu organisaation jäsenten välillä automaattisesti.

”Tää pitäs saada silleen niinku että tää toimis siellä ruohonjuuritasolla ihan itsekseen. Eikä näitä aina tarttis järjestää täältä yläkautta.” (Haastateltava A)

”Meillä on minusta hyvinki avoin tällainen tiedotuspolitiikka: kun asioista kerrotaan niin kun ne on, pyritään silläkin tavalla pitämään ihmiset ajan tasalla.” (Haastateltava B)

”Ja sitten juuri sellasta avointa, että tiedotetaan mitä tapahtuu, jo niin kun proaktiivisesti eikä vaan odoteta et ’sit jos joku kysyy ni kyl mä sit kerron’. Eli ollaan avoimia, yhteistyökykyisiä.” (Haastateltava C)

”Mut tosiaan niinkun avoimuus – avoimuuden tukeminen on se, mitä me halutaan kaikkein eniten edistää organisaatiokulttuurissa, ja rohkeus on siinä.” (Haastateltava D)

Haastattelujen perusteella avoimuuden tarkoituksena on edistää muiden kokemuksista oppimista ja siten tiedon jakamista sekä uuden tiedon luomista. Kaikki haastatellut mainitsivat useaan kertaan siitä, että Tietokarhussa halutaan systemaattisesti nostaa esiin sekä hyviä että huonoja esimerkkejä, jotta myös muut organisaation jäsenet voivat oppia toisten keksimistä hyvistä tai huonoista käytännöistä. Tällainen esimerkkien jakaminen lisää käytännössä tiedon jakamista kahdella tapaa. Ensiksikin oman esimerkin näyttämisen avulla tiedon jakamisen tärkeys tulee näkyväksi (McDermott & O’Dell, 2001) ja myös konkreettisesti tieto ja osaaminen jakautuu organisaatiossa.

”Aika paljonhan se on meillä myös sitä että väkeä on sen verran paljon että pyritään jakamaan tietoa, se mitä on jo keksitty jossakin muualla tai sitte ollaan itte keksitty jossain yhteydessä joko suunnitelmallisesti, että on lähetty

kehittämään jotain asiaa ja sitä jalkautetaan, tai sitten vaan niinku nousee jostain tuolta toimituksesta joku asia mikä todetaan, että on niin arvokas että tää kannattaakin jakaa kaikille tiedoks ja opiks.” (Haastateltava B)

Avoimuuden ihanteeseen Tietokarhussa liittyy myös se, että yrityksessä halutaan korostaa myös virheiden esille tuomista. Virheitä ei haluta peitellä, vaan niitä halutaan käyttää esimerkkeinä oppimisen lähteenä. Sinänsä ei ole väliä, kuka virheen on tehnyt: pikemminkin keskitytään siihen, miten asia voidaan korjata ja kuinka muualla organisaatiossa ja tulevaisuudessa vastaavanlaiset virheet voidaan välttää. Virheiden paljastamista oppimisen näkökulmasta korostavat myös DeLong ja Fahey (2000) sekä Alvarenga Neto (2009). Heidän mukaansa virheisiin suopeasti suhtautuvassa kulttuurissa myös vuorovaikutus on avoimempaa ja siksi vaikuttaa myös tiedon luomisen ja soveltamisen prosesseihin.

Haastateltujen mukaan Tietokarhussa halutaan edistää yhteistyötä ja yhdessä tekemistä organisaation jäsenten välillä. Tietoa luodaan ja laajennetaan vuorovaikutuksessa (Nonaka et al. 2000), ja yhteistyön avulla myös vuorovaikutus lisääntyy: siten myös yhteistyö edistää SECI-prosesseja.

”—korostamaan sitä että nykyään toimintaympäristö ja tietojärjestelmät on niin monimutkaisia et ei niitä edes yksittäiset ihmiset pysty hallitsemaan yksin. Et jotta selviytyy tehtävistä, jotka on todella monimutkaisia ja haastavia, niin siihen tarvitaan sellaista hyvää ryhmädynamiikkaa ja verkostojen tukea.” (Haastateltava D)

”Eli tavallaan yritetään näyttää siltä että ollaan asiantuntijoita ja halutaan viedä asioita eteenpäin silloinkin kun se ei oo suoraan mulle nakitettu työtehtäväksi periaatteessa. Eli halutaan yhdessä toimia niin kun kokonaisena yrityksenä, viedä asioita eteenpäin.” (Haastateltava C)

Kyky ja halu tehdä yhteistyötä on yksi tietoystävällisen organisaatiokulttuurin piirteistä, koska yhteistyöhön kannustavat normit ja käytännöt vaikuttavat siihen, että vuorovaikutus johtaa helpommin uuden tiedon hyödyntämiseen ja luomiseen (DeLong & Fahey, 2000). Myös Tietokarhussa on tunnistettu yhteistyön merkitys: haastateltujen mukaan Tietokarhussa halutaan edistää ryhmän sisäistä ja ryhmien välistä yhteistyötä sekä kollektiivisen vastuun ottamista.

6.3 Tietoystävällisen organisaatiokulttuurin elementtien edistäminen Tietokarhussa

Tietojohtamisen strategian on oltava yhteensopiva organisaation kulttuurin kanssa (Pugna & Boldeanu, 2014). Haastateltu D toteaa, että myös Tietokarhussa on tutkittu muun muassa organisaation ihmistyyppejä ja pyritty tiedostamaan organisaatiokulttuuriin liittyvät erityispiirteet. Haastateltujen B ja D:n mukaan Tietokarhussa on tutkittu organisaation kulttuuria ja pyritty ottamaan selvää, mihin suuntaan sitä olisi hyvä ohjata. Myös Dalkir (2005, 180) korostaa sitä, että organisaation kulttuurin perusoletuksia on vaikea tiedostaa tai muuttaa ilman erityisiä toimia. Tietokarhussa tiedostetaan myös se, että organisaatiokulttuurin muuttaminen voi olla hyvin haasteellista – kulttuuri saattaa olla voimakkaampi riippumatta siitä, kuinka vahva lähestymistapa tietojohtamiseen on (Davenport et al, 1998, 155; Jafari et al. 2008).

”Mä muistan tällasen hyvä kuvailun: yrityskulttuuri syö strategioita aamupalaksi. Et jos se syö strategioita aamupalaksi, niin tämmönen knowledge managementti menee kyllä aika kevyesti siinä palanpainikkeena.”
(Haastateltava A)

Haastateltava D:n mukaan Tietokarhussa haluttiin jo heti alkuvaiheessa vaiheessa osallistaa työntekijöitä tietojohtamisen implementointiprosessiin ja tehdä heille erilaisten esittelytilaisuuksien avulla selväksi, mitä tietojohtamisella halutaan edistää ja miten se liittyy heidän omaan työhönsä. Haastatellun mukaan tärkeintä on se, että ihmiset ymmärtävät tietojohtamisen roolin heidän oman työnsä kannalta ja hahmottavat, miten he itse voivat vaikuttaa asioihin. Gurteen (1999) on samaa mieltä: mikäli ihmiset ymmärtävät esimerkiksi avoimuuden ja tiedon jakamisen hyödyt heidän oman urakehityksensä kannalta, tulee niistä helpommin luonnollinen osa organisaation kulttuuria. Myös haastateltu B kertoo, että työntekijöiden osallistaminen osaksi kehitysprosesseja on oleellista.

”Yksi asia mikä nyt on tässä viime vuosina pyritty skarppaamaan on se, että kaiken aikaahan tässä on erilaisia suunnittelu- ja kehitysprosesseja päällä ja siellä niin kun selkeesti halutaan osallistaa näitä asiantuntijoita mukaan. Et se ei oo pelkästään esimiesten tai johtajien asia mietiskellä omissa ryhmissään kehitysluontosia asioita. Et tää toiminta on sen luonteista, että tuolta organisaatiosta voi ammentaa tosi paljon arvokkaita näkemyksiä.” (Haastateltu B)

Haastateltujen mukaan Tietokarhussa halutaan edistää avoimuutta ja rohkeutta. Haastatellut A ja B ovat sitä mieltä, että asioiden eteenpäin vieminen edellyttää sitä, että niitä pidetään

esillä. Yhtä mieltä on Schein (1991, 234-246), jonka mukaan organisaation kulttuurin arvomaailmaa voi ohjata viestimällä tärkeinä pidetyistä asioista kiinnittämällä asiaan järjestelmällisesti huomiota. Haastateltujen mukaan Tietokarhussa nostetaankin systemaattisesti esille sekä ryhmien että yksittäisten henkilöiden hyviä suorituksia ja esimerkkejä. Tiedon jakamisen tärkeys onkin tehtävä organisaatiossa näkyväksi (McDermott & O'Dell, 2001).

Scheinin (1991, 234-246) mainitsemia kulttuurin istuttamisen mekanismeja ovat muun muassa palkitseminen ja suoritusarviointien kriteerit. Näitä keinoja pyritään käyttämään myös Tietokarhussa. Haastatteluissa nousi esille se, että esimerkkien esille nostamisen lisäksi Tietokarhussa pyritään palkitsemaan niistä hyvistä käytännöistä, joista on hyötyä myös muille organisaation jäsenille. Haastateltu D:n mukaan yrityksessä palkitaan hyvistä suorituksista sekä yksilöitä että myös kokonaisia ryhmiä. Ryhmien palkitsemisen avulla pyritään korostamaan nimenomaan yhteistyön merkitystä, koska myös se on oleellista tietoprosessien kannalta (mm. Tyler, 2003). Haastateltu B:n mukaan tiedon jakaminen otetaan huomioon myös yrityksen kehityskeskusteluissa ja suoritusarvioinneissa.

Tärkeimmäksi tekijäksi organisaatiokulttuurin avoimuuden ja luottamuksen lisäämisessä nousi kuitenkin erityisesti johtajien ja esimiesten oma esimerkki toimia avoimesti. Myös Scheinin (1991, 234-246) mukaan johtajien käytös vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan. Tutkijan kanssa samaa mieltä on myös haastateltu A, jonka mukaan ensisijaisesti tärkeintä on johtajien oma esimerkki, ja vasta sen jälkeen oleellisia ovat muiden hyvien esimerkkien esille nostaminen tai teknologiset ratkaisut. Myös haastateltu B toteaa, että myös johtajien oman toiminnan on oltava avointa. Haastateltu D:n mukaan luottamusta lisää se, että asioita käsitellään avoimesti, reilusti ja henkilökohtaisesti: muun muassa se, johtaja tai esimies itse asettaa itsensä alttiiksi arvostelulle, lisää luottamusta koko organisaatiossa.

"Et sillen ku sä riisut ton tyyppisissä rooleissa omaa suojausta, niin silloin se koko organisaatio ymmärtää että ne uskaltaa tehdä asioita, ne uskaltaa puhua asioista ja ne uskaltaa myöntää sen että joku asia mene metsään."
(Haastateltava D)

"Et sit pitää myöskin olla rohkeutta puuttua niihin epäkohtiin ja ongelmatilanteisiin, et niitä ei saa piilotella ja silotella. Ja kyl ihmiset huomaa jos sellasta tehdään, et on sellasta muka-kivaa et kaikki muka menee hienosti ja loistavasti, vaikka kaikki sit tietää samaan aikaan et täs hommassa on onnistuttu töpeksimään pahastikin. Harvinaisiahan ne on, mutta se on osa sitä

luottamuksen rakentamista, että jos valikoiden nostaa asioita esiin niin kyllä ihmiset sen huomaa, ei ne ole tyhmiä.” (Haastateltava B)

”Se oma esimerkki, sitä niin kun varsinkin. Jos johto tai keskijohto toimii niin kun ihan eri tavalla kuin tiedonjakamisen... tai koetaan että ne panttaa tietoo, niin se on ihan täysin hailee, et minkälaisia välineitä tai rakenteita tai palopuheita sinne alaspäin, sinne ruohonjuuritasolle puhumme.” (Haastateltava A)

Haastateltava D korosti myös sitä, että asioita voidaan edistää myös hyödyntämällä organisaatiossa niin sanottuja *keihäänkärki-ihmisiä*, jotka luonnostaan toimivat edelläkävijöinä uusien asioiden suhteen. Hänen mukaansa keihäänkärki-ihmiset toimivat muille organisaation jäsenille esimerkkinä, jonka avulla uudet toimintatavat on helpompi omaksua.

”Ihmiset lähtee seuraamaan sellasia esimerkkejä, jotka he kokevat hyödyllisiksi ja jotka niin kun kasvattaa luottamusta.” (Haastateltava D)

Samanlainen näkemys on esitetty myös tietojohdamisen tutkimuksessa: Von Krogh et al. (1997) mukaan tietoaktivisteja mobilisoimalla voidaan edistää tiedon luomisen kulttuuria organisaatiossa. Tietoaktivistin tehtävänä on myös toimia tiedon luomisen koordinaattorina (Krogh et al., 1997). Tietojohdajana työskentelevä haastateltu D kertookin, että vaikka tietojohdamisesta ovat vastuussa kaikki organisaation jäsenet oman työnsä osalta, kuuluu hänen tehtäviinsä toiminnan koordinointi. Siksi voidaankin sanoa, että Tietokarhussa jo tietojohdamisen vastuuhenkilön nimittäminen on keino edistää tietoystävällistä kulttuuria.

”Ja se koordinoinnin kokonaisvastuu on käytännössä minulla.” (Haastateltava D)

”Meillä kiinnitettiin yks henkilö muutamia vuosia sitten melkeimpä täyspäiväsesti tällaseks tietojohdamisen tai tietämyksen jakamisen puhemieheks ja katalysaattoriks täällä.” (Haastateltava B)

Avoimuuden ohella Tietokarhussa halutaan edistää sitä, että virheitä käytettäisiin laajasti oppimisen lähteinä. Virheiden avoin esille tuominen edellyttää juuri avoimuutta ja rohkeutta, mikä on mahdollista ainoastaan silloin, kun inhimillisiin virheisiin suhtaudutaan hyväksyvästi. Haastateltujen mukaan virheiden käsittelyssä ei keskitytä siihen kuka on syyppää, vaan pikemminkin analysoidaan sitä, miten ongelma voidaan ratkaista ja mitä virheestä voidaan oppia. Tällainen ratkaisukeskeinen toimintatapa on omiaan tietoprosesseille oleellisen jäsenten välisen hyväksynnän rakentamiseen: Scheinin (1991, 234-246) mukaan tapa, jolla ongelmia ja kriisejä käsitellään, vaikuttaa siihen, minkälaisia perusoletuksia kulttuuriin

muodostuu. Toisaalta haastateltu A toteaa myös, että vaikka inhimillisiin virheisiin yleisesti ottaen suhtaudutaan hyväksyvästi, ei ihan aina virheiden sattuessa tätä kuitenkaan täysin muisteta. Haastateltu D kertoo, että Tietokarhussa ollaan lanseeraamassa ”Kultamunauspalkinto”, jonka tarkoitus on olla kannustin virheistä oppimiselle ja tiedon jakamiselle. Palkinnon on tarkoitus toimia lähinnä symbolisena eleenä, mutta sen taustalla on kuitenkin tavoite avoimemmasta tiedon jakamisen kulttuurista. Tällaisen palkinnon voidaankin ajatella edustavan organisaatiokulttuurin näkyvää osaa, eli ihmisen fyysisiä ja sosiaalisia aikaan saannoksia (Schein, 1991, 32-33).

”Meillä korostetaan sitä että, virheiden kautta pitäis oppia ja virheet on niin kun yks tapa oppia” (Haastateltava A)

”Ja sitten tietenkun kun virheitä sattuu niin se on tärkeä, että niistä sitten opitaan ja jaetaan se tieto, mitä siinä sitte syntyy. Sehän ois suorastaan tyhmääkin syyllistää ihmisiä jos ne tekee virheitä.” (Haastateltava B)

”Ja sittenkin kun siitä puhutaan, jos on joku sellanen tilanne missä sitä on syytä keskustella vaikka koko toimituksen kanssa tai muuta, niin siihen kohti se blurrataan sitte, että mikä se oli tai kuka se oli joka sen teki. Et se on ihan oikeinkii et ei keskitytä siihen kuka mokas, vaan siihen et mikä se ongelma oli ja miten me se ratkaistiin, ja miten siitä päästään jatkossa eroon ettei tuu toista kertaa tehty samanlaista.” (Haastateltava C)

”Ja kun me ajatellaan just sitä, et miten me tuetaan sitä rohkeutta, uteliaisuutta, avoimuutta, niin me halutaan myös sitten niistä virheistä mitä meillä sitten uudenaikaisessa toiminnassa tapahtuu, et me pyrittäis käsittelemään ne ja tuomaan esiin mahdollisimman avoimesti. Ja kyse ei ole siitä, et me haluttais herkutella niillä varsinaisilla virheillä, vaan se mitä niistä voi oppia.” (Haastateltava D)

Haastatellut B ja C toteavat, että jo aiemmin mainitulla organisaatorakenteen muutoksella on ollut osaltaan vaikutusta siihen, että Tietokarhun organisaatiokulttuuri on muuttanut avoimemmaksi. Heidän mukaansa aiemmin saattoi olla havaittavissa niin sanottua siiloutumista, kun ihmiset keskittyivät omien osastojensa toimintaan. Nykyisessä matriisiorganisaatiossa toiminta edellyttää ”raja-aitojen yli puhumista”, kuten haastateltu C asian ilmaisi. Myös Schein (1991, 246-247) tunnistaa organisaation rakenteen yhdeksi tavaksi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin: hänen mukaansa voidaan esimerkiksi luoda rakenne, joka mahdollistaa tai jopa painostaa ihmisiä neuvottelemaan keskenään. Haastateltujen mukaan jo organisaatorakenteen muutoksella on ollut positiivinen vaikutus

jäsenten välisen yhteistyön asteeseen. Koska tiedon jakaminen ja luominen edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Nonaka et al. 2000), ilmentää yhteistyön ja vuorovaikutuksen aste organisaatiokulttuurin tietoystävällisyyttä.

“Elikkä semmosta tietoisuuden lisäämistä siitä, että me ei vaan olla täällä töissä, vaan meidän täytyy auttaa ja tukee toisiamme. Ja yks plus yks on usein enemmän kun kaks silloin, kun löydään viisaat päät yhteen ja tehdään yhdessä töitä, sen sijaan että jokainen puurtais ittekseen sielä oman pöydän ääressä.”
(Haastateltava C)

Kaikissa haastatteluissa tuli esille yrityksen sisäisen sosiaalisen median rooli. Haastateltujen mukaan sosiaalinen media on konkreettisin näkyvä vaikutus, joka tietojohdamisen implementoinnista on seurannut. Haastatellut korostavat sosiaalisen median moninaisia hyötyjä ja etuja, joita sen käyttöönotosta on muun muassa tiedon jakamisen kannalta seurannut – siksi Tietokarhun sosiaalista mediaa voidaankin pitää yhtenä Tietokarhun organisaationkulttuurin tietoystävällisyyden artefaktina. Haastateltujen vastauksista kuitenkin ilmenee, että he pitävät Tietokarhun sisäistä sosiaalista mediaa pikemminkin välineenä tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja luomiseen, kuin suoraan organisaatiokulttuurin ohjaajana tiettyyn suuntaan. Samanlainen näkemys on myös Scheinilla (1991, 246-247): hänen mukaansa toissijaiset kulttuurin istuttamismekanismit parhaimmillaan vahvistavat haluttuja perusoletuksia, mikäli ne ovat yhdenmukaiset muiden mekanismien kanssa. Siksi sosiaalinen media tai muukaan teknologinen ratkaisu ei itsessään edistä organisaatiokulttuurin muutosta, vaan toimii ainoastaan toissijaisena vahvistajana muille istuttamismekanismeille ja tietojohdamisen käytännöille.

7. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksinä ovat

Mitkä organisaatiokulttuurin piirteet edistävät tiedon jakamista, luomista ja soveltamista organisaatiossa?

Miten organisaatiokulttuurin tietoystävällisiä piirteitä voidaan edistää?

Tieto syntyy ja laajenee yksilöiden välisessä sosiaalisessa prosessissa. Siksi ihmisten tietokäyttämistä ohjaavat organisaatiokulttuurin elementit vaikuttavat radikaalisti siihen, kuinka tehokkaita organisaation tietoprosessit ovat. Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa organisaatiokulttuuri, ja siksi on mahdotonta ja epätarkoituksenmukaista

yrittää määritellä universaalia tietoystävällisen organisaatiokulttuurin mallia, joka soveltuisi kaikkiin organisaatioihin. Siksi kussakin organisaatiossa tulisi tarkastella erikseen sitä, minkälaisia organisaatiokulttuurin piirteitä juuri tässä organisaatiossa olisi hyvä vaalia tietoprosessien edistämiseksi, ja muotoilla tietojohdamisen strategia vastaamaan olemassa olevaa organisaatiokulttuuria. Myös ne toimenpiteet, joilla kulttuurin haluttuja piirteitä voidaan edistää, riippuvat siitä minkälainen organisaatio on kyseessä. Tutkimustulosten mukaan Tietokarhussa tällaisia tietoprosesseihin vaikuttavia organisaatiokulttuurin erityispiirteitä ovat muun muassa asiantuntijuus- ja ohjekulttuuri.

Kuitenkin aiempien tietojohdamisen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tietyt piirteet ja elementit organisaatiokulttuurissa edistävät tietoprosesseja. Näitä organisaatiokulttuurin tietoystävällisyyttä ilmentäviä piirteitä olivat muun muassa se, että tiedon jakaminen on luonnollinen osa arkipäivän työtä organisaatiossa. Tietoystävällisessä organisaatiokulttuurissa avoimuus ja tiedon jakaminen on normi, ja organisaation jäsenet pitävät sitä luonnollisena ja kaikkia hyödyttävänä tapana toimia. Myös tutkielman kohdeorganisaatiossa Tietokarhussa pidettiin tärkeänä avoimuutta ja tiedon jakamista. Tutkimustulosten perusteella avoimuus on lisääntynyt yrityksessä sen jälkeen, kun ihmisiä on alettu tietoisesti kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen johtajien ja esimiesten oman esimerkin kautta ja tuomalla esille työntekijöiden omia suorituksia, palkitsemalla ja ottamalla työntekijöiden tietokäyttäytyminen huomioon myös suoritusarvioinneissa. Toissijaisesti avoimuutta on lisännyt myös organisaatorakenteen muutos ja yrityksen sisäisen sosiaalisen median käyttöön ottaminen.

Tietoystävällisen organisaatiokulttuurin piirteitä ovat myös luottamus, inhimillisten virheiden hyväksyntä, yhteisöllisyys ja halukkuus tehdä yhteistyötä. Luottamus ja yhteisöllisyys ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten haluun jakaa tietoa. Toisaalta edellä mainitut piirteet vaikuttavat toisiinsa: luottamus mahdollistaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen, jotka taas tutkimusten mukaan lisäävät luottamusta ja hyväksyntää. Tutkimustulosten perusteella Tietokarhussa luottamus ja yhteisöllisyys ovat hyvällä tasolla, eikä niitä nähdä esteinä vuorovaikutukselle. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin organisaatiokulttuurin tiettyjä erityispiirteitä, joita haastateltavat pitivät haasteellisina. Tietokarhu on asiantuntijaorganisaatio, jossa työntekijöiden voimakas asiantuntijaidentiteetti saattaa vaikeuttaa tiedon jakamista: ihmiset kyllä auttavat ja neuvovat toisiaan mielellään, mutta vahva kokemus omasta asiantuntijuudesta saattaa vaikuttaa niin, ettei neuvoa tai apua uskalleta kysyä niin herkästi. Lisäksi Tietokarhun toimialan voimakkaan sääntelyn takia yrityksessä on pyritty ehkä liikaakin virheettömyyteen, minkä vuoksi kokeileminen, asioiden tekeminen uudella tavalla ja virheistä oppiminen on ollut vähäistä. Siksi Tietokarhussa on

pyrity edistämään rohkeutta ajatella ja kokeilla käyttämällä virheitä oppimisen lähteenä: hyväksyvä suhtautuminen virheisiin edistää yksilöiden halukkuutta jakaa ja soveltaa tietoa.

Organisaatiokulttuuria voi olla todella haasteellista muuttaa, ja siksi myös tietoystävällisten organisaatiokulttuurin piirteiden edistämiseen pitäisi suhtautua kuten evoluutioon: radikaalit ja nopeat muutokset eivät välttämättä ole mahdollisia, mutta tietyillä mekanismeilla voidaan edistää haluttuja piirteitä vähitellen. Aiempien tutkimusten mukaan yksilön ja erityisesti johtajan oma toiminta ja käyttäytyminen on keino muovata organisaatiokulttuuria. Näin ollen yksilö voi omalla esimerkillään joko tietoisesti tai tiedostamatta viestiä siitä, minkälaisia asioita hän pitää tärkeinä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että mekanismien on oltava linjassa toisensa kanssa. Esimerkiksi johtajan ääneen lausumat arvot eivät automaattisesti muuta kulttuuria ihanteen suuntaan, mikäli hänen oma käyttäytymisensä ja toimintansa on ristiriidassa ilmaistujen arvojen kanssa. Myös Tietokarusissa luotetaan esimerkin voimaan: yrityksessä pyritään tuomaan systeemaattisesti koko organisaation tietoisuuteen kertomuksia sekä hyvistä että huonoista suorituksista. Tällainen esimerkkien esille tuominen toimii organisaatiokulttuuria muuttavana mekanismina kahdella tapaa: se on sekä viesti avoimuuden arvostamisesta, mutta myös konkreettinen tapa saattaa arvokasta tietoa kaikkien organisaation jäsenten saataville. Tutkimustulosten perusteella tärkeimpänä mekanismina kuitenkin pidettiin johtajien ja esimiesten omaa esimerkkiä.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

Tässä osassa esitetään tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja verrataan tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin tiivistettynä kokonaisuutena. Lisäksi esitetään tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella tietoprosesseille ihanteellinen organisaatiokulttuuri tukee organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta, jolloin tiedon siirtyminen, luominen ja tiedon soveltaminen on mahdollista. Tällaisessa organisaatiokulttuurissa **tiedon jakaminen on normi**, ja siten vuorovaikutuksen avoimuus tuntuu organisaation jäsenten mielestä luonnolliselta. Sekä positiivisista että negatiivisista asioista uskalletaan puhua kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi tiedon eri lajeja arvostetaan ja kaikenlaista tietoa pidetään jakamisen arvoisena. Tutkimustulokset tukevat Ståhlen ja Wileniuksen (2006, 115) näkemystä siitä, että tietoystävällisessä organisaatiokulttuurissa tiedon eri lajien arvostus kannustaa vuorovaikutukseen.

Tietoystävälliseen organisaatiokulttuuriin liittyy olennaisesti myös **luottamus ja hyväksyntä**. Luottamus edistää organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mitkä taas mahdollistavat tiedon kokonaisvaltaisen hyödyntämisen. Tutkimustulokset tukevat Leen ja Choin (2003) sekä Kuon (2012) tutkimustuloksia, joiden mukaan luottamus vaikuttaa merkittävästi kykyyn hallita ja jakaa tietoa. Hyväksyvässä kulttuurissa organisaation jäsenet eivät pelkää virheitä: siten he uskaltavat rohkeasti hyödyntää omaa ammattitaitoaan ja kokeilla asioita, jolloin on mahdollista luoda uutta tietoa. Kun virheitä ja ongelmia ei piilotella, niitä on mahdollista käyttää oppimisen lähteenä. Luottamuksen ja hyväksynnän ilmapiirissä ihmiset myös tekevät herkemmin yhteistyötä. Tutkimustulokset ovat linjassa Alverenga Neton (2009) aiemmin suorittamien tutkimusten tulosten kanssa: myös Alvarenga Neton mukaan inhimillisten virheiden hyväksyntä ja virheiden hyödyntäminen oppimisen lähteenä edistää tiedon jakamista ja luomista organisaatiossa.

Tutkimustulosten mukaan organisaatiokulttuuria voi olla todella haastavaa muuttaa. Organisaatiokulttuurin tietoystävällisiä piirteitä voidaan kuitenkin edistää tietynlaisilla käytännöillä, joista tärkeimmäksi mekanismiksi nousi **esimiehen ja johtajan oma esimerkki**. Tutkimustulosten mukaan esimiehen ja johtajan oman toiminnan on oltava sopusoinnussa niiden kulttuurin piirteiden kanssa, joita halutaan edistää. Myös Schein (1991, 234-246) on todennut, että johtajan oma toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälaisia asioita ja toimintatapoja organisaatiossa arvostetaan. Tutkimustulosten perusteella myös epäsuorat mekanismit, kuten **organisaatorakenteen muutos tai tekniset työkalut** voivat osaltaan edistää organisaatiokulttuurin evoluutiota tietoystävällisemmäksi. Myös Scheinin (1991, 246-247) mukaan tällaiset sekundääriset mekanismit voivat vahvistaa organisaatiokulttuuriin toivottuja perusoletuksia edellyttäen, että ne ovat yhdenmukaisia muiden käytettyjen mekanismien kanssa.

Tutkimustulosten perusteella asiantuntijuus- ja ohjekulttuurit saattavat olla esteenä tiedon jakamiselle, luomiselle ja hyödyntämiselle Tietokarhussa. Ymmärtämällä tietoprosessiensa kulttuuriset solmukohdat ja purkamalla niitä soveltuvien mekanismeiden on Tietokarhun ja muidenkin organisaatioiden mahdollista edistää organisaatiokulttuurinsa evoluutiota tietoystävällisempään suuntaan. Näin yritysten on mahdollista hyödyntää tietoa kokonaisvaltaisemmin ja siten tukea paremmin yrityksen varsinaisia ydinkyvykkyksiä.

8.2 Jatkotutkimustarpeet

Organisaatiokulttuurin vaikutusta tietoprosesseihin tulisi tutkia sekä laajemmassa mittakaavassa että tarkemmin. Organisaatiokulttuurin tietoystävällisten elementtien vaikutusta ja vaihtoehtoisesti estäviä elementtejä tulisi tutkia myös käyttämällä tiedon

keräämisen menetelmänä havainnointia. Jotta voidaan saada tarkempaa tietoa tietyn organisaatiokulttuurin todellisista perusoletuksista, arvoista ja artefakteista, täytyisi asiaa tutkia havainnoimalla tiettyä kulttuuria pidemmän ajanjakson aikana. Havainnoinnin avulla voidaan esimerkiksi tutkia käyttäytymistä, kielellisiä ilmaisuja ja niitä seikkoja, joista tutkittavat eivät halua itse kertoa (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 17-18). Lisäksi yritysten kilpailukykyyn vaikuttanee sisäisten tietoresurssien hallinnointikyvyn lisäksi se, kuinka hyvin yritys onnistuu hyödyntämään ulkoisia tietoresurssejaan. Organisaatiot hankkivat jatkuvasti tietoa päätöksenteon tueksi myös rajojensa ulkopuolelta. Siksi olisi hyvä tutkia, miten esimerkiksi kansallinen kulttuuri, toimialan kulttuuri tai suhteet sidosryhmiin vaikuttavat tietoresurssien hallinnointiin.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia tietojohdamisen käytäntöjen vaikuttavuutta. Mikäli pyrkimyksenä on edistää tiettyjä organisaatiokulttuurin piirteitä, tulisi käytettyjen mekanismien toimivuutta jollakin tapaa myös arvioida. Lisäksi oleellista olisi tutkia näiden käytäntöjen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn: myös Kianto ja Andreeva (2011) toteavat, että tietojohdamisen käytäntöjen ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä ei juurikaan ole tutkittu.

LÄHTEET

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-136.
- Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2005) An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 3, pp. 191-224.
- Alvarenga Neto, R.C.D. (2007) Knowledge Management in the Brazilian Organisational Context: a shift towards the concept of "Ba". *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue 2, pp. 143-152.
- Alvarenga Neto, R.C.D. (2009) Knowledge Management in the Brazilian Agribusiness Industry: a Case Study at Centro de Tecnologia Canavieira (Sugarcane Technology Center) *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Issue 2, pp. 199-210.
- 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.
- Dalkir, K. (2005) Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School press*, Boston, Massachusetts.
- DeLong, D.W. & Fahey, L. (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127.
- Grant, R.M. (1996) Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Gurteen, D. (1999) Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*. Vol. 2, Issue 5.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995). Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Holste, J.S. & Fields, D. (2010) Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge management*, Vol. 14, No. 1, pp. 128-140.

Jafari, M., Fathian, M., Jahani, A. & Akhavan, P. (2008) Exploring the contextual dimensions of organization from knowledge management perspective. *The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 38, No. 1, pp. 53-71.

Kianto, A. & Andreeva, T. (2011) Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 617-636.

Kuo, T. (2012) How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113, No. 4, pp. 506-522.

Lee, H. & Choi, B. (2003) Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.

McDermott, R. & O'Dell, C. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, No. 1, pp. 76-85.

Metsämuuronen, J. (toim.) (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1.painos. Gummerus, Jyväskylä.

Nold, H.A. (2012) Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, No. 1, pp.16-38.

Park, H., Ribière, V. & Schulte, W.D. Jr. (2004) Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 106-117.

Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.

Pugna, I.B. & Boldeanu, D.M. (2014) Factors affecting establishment of an institutional knowledge management culture - a study of organizational vision. *Accounting and Management Information Systems*, Vol. 13, No. 3, pp. 559-583.

Schein, E.H. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin-Göös. Jyväskylä.

Schein, E.H. (1999) *Sense and nonsense about Culture and Climate*. Kirjassa: *Handbook of culture and climate*.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999) *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Porvoo.

- Stähle, P. & Wilenius, M. (2006) Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sveiby, K.E. & Simons, R. (2002) Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 420-433.
- Taylor, G. (2013) Implementing and maintaining a knowledge sharing culture via knowledge management teams: A shared leadership approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 17, No. 1, pp. 69-91
- Teece, D.J. (1998) Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 55-79.
- Tyler, T.R. (2003) Trust within organizations. *Personnel Review*, Vol 32, No. 5, pp. 556-568.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. & Ichijo, K. (1997) Develop Knowledge Activists! *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 475-483.
- Von Krogh, G. (1998) Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 133- 153.

LIITTEET

Haastattelun kysymysrunko

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Perustiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutus
- Työnimike
- Kuinka kauan työskennellyt Tietokarhu Oy:n palveluksessa

Haastatteluteemat

1. Mikä on tietojohdamisen rooli Tietokarhu Oy:ssä?
2. Miten tietojohdamista toteutetaan Tietokarhu Oy:ssä?
3. Miten yrityksessä on sisäisesti viestitty tietojohdamisen roolista ja tavoitteista?
4. Miten yrityksen organisaatiokulttuuri on huomioitu tietojohdamisen käytännöissä?
5. Minkälaisia organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin liittyviä tekijöitä halutaan edistää tai tukea Tietokarhu Oy:ssä?
6. Miten kuvailisit Tietokarhu Oy:n organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä (tiedon jakamisen, hyödyntämisen ja uuden tiedon luomisen kannalta)?
7. Mitä organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin liittyviä asioita itse pidät tärkeinä tiedon jakamisen, hyödyntämisen ja uuden tiedon luomisen kannalta?
8. Miten mielestäsi voidaan lisätä luottamusta, yhteistyöhalukkuutta ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä?
9. Ovatko organisaatiot jäsenet mielestäsi halukkaita jakamaan tietoaan?
10. Miten seuraaviin asioihin suhtaudutaan yrityksessä
 - inhimillinen virhe
 - neuvon kysyminen tai avun pyytäminen
 - oppiminen tai itsensä kehittäminen?

11. Mitä organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin liittyviä tekijöitä pidät haasteena tehokkaalle tiedon jakamiselle Tietokarhu Oy:ssä?
12. Minkälaisia muodollisia ja epämuodollisia viestintäkanavia Tietokarhu Oy:ssä käytetään?
13. Mitä näistä kanavista pidät itse tärkeimpinä organisaation jäsenten välisen tiedon jakamisen kannalta?