LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma

Pirjo Tuusjärvi

Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijatyössä

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Aino Kianto
2. tarkastaja: Professori Kaisa Henttonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Pirjo Tuusjärvi
Tutkielman nimi	Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijatyössä
Tiedekunta	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine	Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma, Tietojohtaminen
Vuosi	2014
Pro gradu – tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 85 sivua, 5 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat	Professori Aino Kianto Professori Kaisa Henttonen
Hakusanat	tietojohtaminen, tiedon jakaminen, tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät, ammattikorkeakoulu

Mitä tietovaltaisemmaksi yhteiskunta muuttuu, sitä suurempi merkitys tietojohtamisella on organisaatiossa. Tietojohtamisen tavoitteena on hallita ja hyödyntää organisaatiossa olevaa tietoa ja asiantuntemusta. Tiedon jakaminen nähdään kaikkein merkittävimpänä tietoprosessina organisaation kehittymisen kannalta. Tämän työn tavoitteena on tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen asiantuntijatyössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli Etelä-Suomessa sijaitseva ammattikorkeakoulu. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla ja tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijatyötä tekevien tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ovat sisäinen motivaatio, yksilöiden välinen luottamus sekä organisaation rakenne ja kulttuuri. Tutkimuksen mukaan työ itsessään palkitsee ja motivoi tiedon jakamiseen, mutta yksilöiden välillä tulee olla hyväntahoisuuteen ja pätevyyteen liittyvää luottamusta. Organisaation hierarkkisuus, käytettävissä olevan ajan ja yhteisöllisyyden sekä arvostuksen puute heikentävät tiedon jakamista. Rahallisen palkitsemisen ei nähty vaikuttavan tiedon jakamiseen.

ABSTRACT

Author	Pirjo Tuusjärvi
Title	The factors affecting knowledge sharing in expert work
Faculty	LUT, Lappeenranta School of Business
Major	Knowledge Management
Year	2014
Master´s Thesis	Lappeenranta University of Technology
	85 pages, 5 figures, 3 tables and 1 appendix
Examiners	Professor Aino Kianto Professor Kaisa Henttonen

Keywords	knowledge management, knowledge sharing, factors affecting knowledge sharing, University of Applied Sciences

The more knowledge-intensive society becomes, the greater is the importance of knowledge management in organizations. The objective of knowledge management is to manage and take advantage of the knowledge and expertise that exists in the organization. Knowledge sharing is seen as the most significant information process in the development of the organization. The aim of this study is to examine the factors that affect knowledge sharing in expert work.

This study was conducted as a qualitative case study. The target organization of the study was one University of Applied Sciences in Southern Finland. The data were collected by semi-structured theme interviews and the data was analyzed using theory-based content analysis.

According to the study, the most significant factors affecting knowledge sharing in expert work are intrinsic motivation, trust between individuals and organizational structure and culture. Based on the results, the work itself motivates and rewards knowledge sharing, but benevolence-based and competence-based trust must occur between individuals. The organization's hierarchy, the lacks of time and collaboration, as well as the lack of appreciation have negative affect on knowledge sharing. Monetary incentives were not seen to have influence on knowledge sharing.

ALKUSANAT

Jokaisella matkalla on alkunsa ja loppunsa,
ja jokaisen matkan loppu voi olla
jonkun uuden alku.

Tämä matkani maisteriopinnoissa on ollut pitkä ja ajoittain hyvin raskas, mutta pääosin se on tuottanut suuria ilonaiheita sekä onnistumisen tunteita. Kuten nyt, kun matka on kuljettu loppuun.

Kiitän suuresti professori Aino Kiantoa ja professori Kaisa Henttosta tuesta ja kannustuksesta pro gradu – tutkielman aikana. Teidän avullanne onnistuin aika ajoin mahdottomalta tuntuneessa tehtävässä.

Kiitos teille kaikille ihanat opiskelukaverit, joiden kanssa sain kokea niin monia mahtavia hetkiä. Se oli ryhmähenkeä parhaimmillaan ja muistan teitä kaikkia lämpimästi.

Lämpimät kiitokseni kaikille ystäville, sukulaisille ja ennen kaikkea rakkaille perheenjäsenille, että olette jaksaneet olla tukenani. Että olette kestäneet ja hyväksyneet sekä fyysisen että aika ajoin myös henkisen poissaoloni. Nyt minulla on aikaa yhdessäoloon teidän kanssanne.

Suurimmat kiitokseni osoitan puolisolleni Terholle. Olet ollut suurenmoinen kannustaja koko pitkän opiskeluajan ja etenkin silloin, kun oma uskoni horjui ja jaksamiseni oli loppumaisillaan. Ilman sinun tukeasi en olisi saanut tätä tehtyä. Kiitos, että jaksoit jakaa kanssani tämän matkan, nyt olemme maalissa!

Heinolassa 25.5.2014

Pirjo Tuusjärvi

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Tutkimuksen tausta 8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma 11
1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset 12
1.4 Tutkimuksen rakenne 14
2 TIETOJOHTAMINEN 15
2.1 Tieto ja tiedon luonne 20
2.2 Tietoprosessit 22
2.2 Tiedon jakaminen ja sen merkitys organisaatiolle 25
2.3 Tiedon jakamisen tavat 26
3 TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ 28
3.1 Motivaatio 29
3.1.1 Itsemääräytymisteoria 31
3.1.2 Suunnitellun toiminnan teoria 33
3.1.3 Motivaation vaikutus tiedon jakamiseen 34
3.2 Luottamus 36
3.2.1 Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus 37
3.2.2 Luottamus ja tiedon jakaminen 38
3.3 Organisaation rakenne 41
3.3.1 Organisaation rakenne ja tiedon jakaminen 43
3.4 Organisaation kulttuuri 44
3.4.1 Organisaation kulttuurin vaikutus tiedon jakamiseen 45
3.5 Yhteenveto 46
4 TUTKIMUSMENETELMÄT 47
4.1. Kohdeorganisaatio 47
4.2 Tutkimusstrategia 48
4.3 Aineiston hankinta 50
4.4 Aineiston analyysi 52
4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 54
5. TUTKIMUSTULOKSET 55
5.1 Tiedon jakamista heikentäviä tai estäviä tekijöitä 55
5.2 Tiedon jakamista kannustavia tekijöitä 63

6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 67
6.1 Tutkimuksen yhteenveto 67
6.2 Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä..... 68
6.3 Johtopäätökset..... 73
6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja kehittämisehdotukset..... 76
6.5 Jatkotutkimusaiheet..... 78
LÄHDELUETTELO 79
LIITTEET

KUVAT

KUVA 1. Tutkimuksen viitekehys.....11
KUVA 2. Integroitu tietojohtamisen malli (mukailtu Oliver et al., 2003, 2) 18
KUVA 3. Tietojohtamisen sykli (mukailtu Dalkir, 2005,78).....24
KUVA 4. SECI – malli (mukailtu, Nonaka & Takeuchi, 1995) 27
KUVA 5. Tarkennettu viitekehys.....46

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tietojohtamisen tuottama hyöty (Dalkir, 2005) 19
TAULUKKO 2. Tiedon erilaisia muotoja (Alavi & Leidner, 2001) 22
TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston analyysista.....53

1 JOHDANTO

Mitä tietointensiivisemmäksi yhteiskunta on muuttunut globalisaation, kilpailun kiristymisen sekä teknologian kehittymisen myötä, sitä tärkeämmäksi organisaatioiden resurssiksi tieto on tullut verrattuna perinteisiin aineellisiin resursseihin tai niihin liittyviin työtehtäviin (Dalkir, 2005; Cabrera & Cabrera, 2002; Davenport & Prusak, 2000; Drucker, 1993). Tietoa pidetään tärkeänä edellytyksenä organisaation innovatiivisuuden, kasvun ja kilpailukyvyn sekä organisaation oppimisen kannalta (Grant, 1996; Kogut and Zander, 1992).

Käsite oppiva organisaatio liittyy ymmärrykseen organisaatioiden tarpeesta muuttua ja kehittyä jatkuvasti pysyäkseen mukana alati muuttuvassa, globaalissa taloudessa (Rowley, 2000). Sengen (1994) mukaan organisaation kyky oppia - ja oppia nopeammin kuin kilpailijat - on sen ainut kestävän kilpailukyvyn tae. Oppiminen tarkoittaa sitä, että organisaation havainnoi toimintaansa ja hankkii tietoa, joka tukee organisaation päätöksentekoa sekä oppii virheistään. Organisaation oppiminen on prosessi, jonka kautta työntekijöiden organisaatiosta ja sen toiminnasta keräämä ja sisäistämä tieto muuttuu organisaation tiedoksi. Oppiva organisaatio on avoin, reflektoiva sekä muuttumis- ja oppimishaluinen, joka hyödyntää koko henkilöstön tiedon, taidon, kokemuksen ja oppimiskyvyn. Oppiva organisaatio tukee uusia ajatustapoja sekä kannustaa työntekijöiden pyrkimystä kehittää jatkuvasti kykyjään (Senge, 1994).

Organisaatio itsessään ei voi oppia, mutta organisaation oppiminen voidaan määritellä toiminnoiksi, joiden avulla se luo, hankkii ja organisoi tietoa ja joiden avulla se parantaa työntekijöiden taitoja ja osaamista (Senge, 1994; Dodgson, 1993). Tieto yhtenä organisaation tärkeimmistä aineettomista resursseista on muuttanut niiden suhtautumista tiedon hallintaan ja tietojohtaminen on noussut osaksi strategista johtamista.

Tiedon hyödyntäminen on tietojohtamisen avaintehtävä ja tietojohtamisen keinoin voidaan luoda organisaation kilpailukykyä edistävä, innovatiivinen ja avoin tiedon jakamisen kulttuuri (Latham & Ernst, 2006; Foss, Husted & Michailova, 2010; Foss, 2006).

Organisaation tietojohtamiseen kuuluvista tietoprosesseista on tiedon jakaminen vain yksi, mutta merkittävä osa organisaation kollektiivisen tiedon luomisen ja osaamisen kehittämisen prosessia (Foss et al., 2010; Argote & Ingram, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Kogut & Zander, 1996;Nonaka & Takeuchi, 1995). Ilman sitä organisaatio ei pysty hyödyntämään sen arvokasta, aineetonta pääomaa (Nahapiet & Goshal, 1998).

Keskeinen kysymys, johon tässä työssä haetaan vastausta, on mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden väliseen tiedon jakamisen prosessiin. Koska yksilöitä ei voida pakottaa jakamaan tietoa, saati rangaista tiedon panttaamisesta, on organisaatiossa pyrittävä tutkimaan yksilöiden tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja vahvistettava tiedon jakamista tukevia tekijöitä sekä pyrittävä vähentämään sitä heikentäviä tekijöitä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tietotyö korvaa nykypäivän yhteiskunnassa entistä enemmän perinteistä ruumiillista tai suorittavaa työtä, sillä valtaosassa organisaatioiden toiminnassa ja niiden työntekijöiden työsuorituksissa tarvitaan tietoa (Drucker, 1999). Tietotyö ymmärretäänkin työnä, jossa työn tekeminen on siirtynyt käsistä korvien väliin ja jossa osaamisella on suuri merkitys. Luokittelu tietointensiiviseksi yritykseksi viittaa organisaatioon, jossa suurin osa työstä sisältää ajattelua ja työntekijät ovat hyvin koulutettuja (Swart & Kinnie, 2003). Luokittelua voidaan soveltaa organisaatioihin, joissa tiedolla ja inhimillisellä pääomalla on enemmän merkitystä organisaation toiminnassa kuin muilla tuotantopanoksilla. Tyypillisiä tällaisia yrityksiä ovat mm. laki- ja tilitoimistot, tekniikka- ja tietotekniikkayritykset sekä johtamiseen ja tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyvät yritykset (Swart & Kinnie, 2003).

Ongelmana tietovaltaisessa työssä usein on se, että työssä tarvittavaa tietoa etsitään aina uudelleen. Drucker (1999) ja Dalkir (2005) toteavat, että tietotyön tekijät käyttävät kolmasosan työajastaan tiedon etsimiseen. Lisäksi tietoa varastoidaan useisiin erillisiin tietovarastoihin, joista kukaan ei sitä löydä tai useat ihmiset työskentelevät saman tiedon hankkimisen parissa, toisistaan tietämättä. Tällaiseen työhön hukataan paljon tehokasta ja tuottavaa työaikaa. Varsinkin juuri tietointensiivisissä yrityksissä työntekijöiden välinen tiedon jakaminen on merkittävä prosessi, jotta organisaatio pystyisi tehokkaasti hyödyntämään aineetonta pääomaansa ja kehittämään sen avulla toimintaansa. Asiantuntijatyössä on merkityksellistä se, että olemassa olevaa tietoa jaetaan, jotta pyörää ei tarvitse keksiä aina uudelleen (Dalkir, 2005).

Tämän tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tärkeä siksi, että tiedon merkitys yhtenä organisaation merkittävimmistä aineettomista resursseista kasvaa jatkuvasti ja samanaikaisesti tietojohtamisen merkitys organisaation strategisessa johtamisessa on lisääntynyt (Foss et al., 2010). Organisaation tulee tietää, minkälaista tietoa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja miten organisaation omia tietoprosesseja tulisi johtaa.

Tiedon jakamista voidaan tutkia organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla, mutta organisaatiossa ja ryhmissä tapahtuva tiedon jakaminen on kuitenkin paljolti kiinni yksilön tiedon jakamista motivoivista ja sitä rajoittavista tekijöistä (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt, 2009). Tiedon hallintaan ja tietojohtamiseen liittyvä tutkimus ja kirjallisuus ovat pääasiassa paneutuneet tutkimaan tiedon jakamisen rakenteita ja prosesseja makro- eli organisaatiotasolla. Tietojohtamisen kannalta on kuitenkin otettava huomioon myös yksilötason tietoperustaisen toiminnan edellytykset (Foss et al., 2010). Organisaation kyvyistä ja kyvykkyydestä puhuttaessa on tarkasteltava mikrotason mekanismeja, sillä organisaation osaaminen ja kyvykkyys koostuvat yksittäisten työntekijöiden tiedosta, uskomuksista ja osaamisesta. Tietojohtamisen näkökulmasta työntekijät ovat tärkeässä osassa tietoprosessia, sillä he ovat sekä tiedon luojia että tiedon käyttäjiä.

Edellä mainittuun perustuen tässä työssä keskitytään tutkimaan organisaation sisällä tapahtuvaa, työntekijöiden välistä tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Foss et al. (2010) toteavat, että yli kaksi vuosikymmentä kestäneestä tutkimuksesta ja luoduista teorioista huolimatta, tiedon jakamiseen organisaatioissa liittyy edelleen "mustia laatikoita". Yksi niistä on yksilön rooli tiedon jakamisen prosessissa, joka on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Kuten Grant (1996) ja Nonaka & Takeuchi (1995) ovat todenneet, organisaation toiminta on tulos yrityksen sisällä olevan ja siellä kertyneen kokemuksen, tiedon ja tietämyksen yhdistämisestä. Yksilöt luovat jatkuvasti uutta organisaatioon liittyvää tietoa, jolloin se on ainutlaatuista ja yrityskohtaista. Työntekijät ja organisaatioiden luomat olosuhteet, säännöt, kulttuuri ja arvot ovat erilaisia jokaisessa organisaatiossa. Tällöin myös tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ovat organisaatiokohtaisia, josta syystä niitä on perusteltua tutkia rajatussa kontekstissa. Myös Ipen (2003) mukaan tapaustutkimusten avulla on mahdollista tuoda esille tiedon jakamista edistäviä tai estäviä tekijöitä tietyssä, valitussa kontekstissa. Tällaisen tutkimuksen avulla voi olla mahdollista löytää tiedon jakamisen prosessiin vaikuttavia tekijöitä, joita ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole tullut esille.

Tämän tutkimuksen aiheen taustalla on myös tutkimuksen tekijän oma mielenkiinto ja halu tutkia tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tänä päivänä työtä tehdään entistä nopeammassa tahdissa ja entistä vähemmillä resursseilla ja jokaisessa työssä tieto on entistä suuremmassa roolissa. Jotta organisaation sisäinen, yksilöiden välinen yhteistyö sekä tiedon ja osaamisen jakaminen onnistuu halutulla tavalla, organisaatiossa tulee selvittää, miten työntekijät arvostavat tiedon jakamista ja mitkä tekijät sitä tukevat tai estävät (Riege, 2005).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

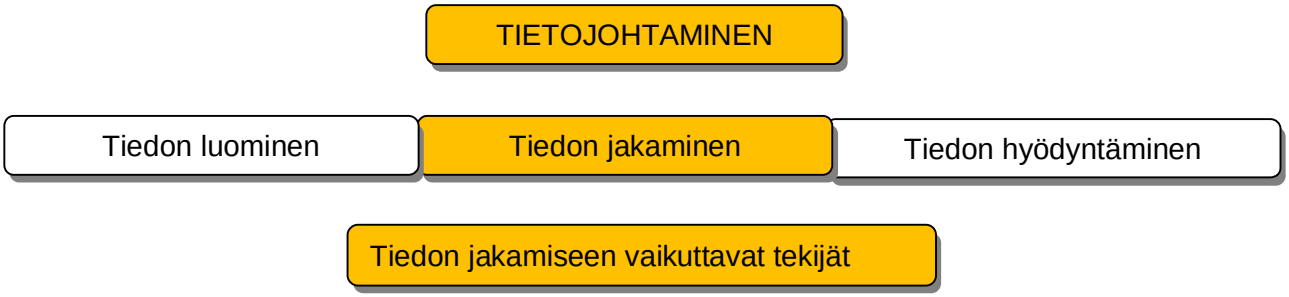
Tässä työssä tutkitaan asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden välistä tiedon jakamista. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden väliseen, työperäisen tiedon jakamiseen työyhteisössä. Tutkimuksen tavoite kiteytyy seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden väliseen tiedon jakamiseen tietointensiivisessä asiantuntijatyössä?

Tämän kysymyksen kautta pyritään tuomaan näkyväksi yksilön toimintaa ohjaavien tekijöiden merkitys tiedon jakamisen prosessissa. Jotta tutkimuskysymykseen voidaan löytää vastauksia, tutkimuksessa esitetään seuraavat alakysymykset:

1. Mitkä ovat tiedon jakamista heikentäviä tai estäviä tekijöitä?
2. Mitkä ovat tiedon jakamista kannustavia tekijöitä?

Alla on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka perustuu tietojohtamisen teoriaan sekä tiedon jakamiseen liittyvään tutkimukseen (kuva 1).



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä aihetta lähestytään tietojohtamisen kautta sekä tiedon jakamisen ja siihen vaikuttavista tekijöistä tehtyjen tutkimusten ja artikkeleiden avulla. Työn tarkennettu viitekehys esitetään teoriaosuuden (luku 3) lopussa.

1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tämän pro gradu -työn tarkoituksena on selvittää organisaation sisällä tapahtuvaan, yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä tietovaltaisessa asiantuntijatyössä ammattikorkeakoulu – kontekstissa. Tiedon ja organisaation menestymisen välinen yhteys on laajasti tunnustettu johtamis- ja organisaatioteorioissa sekä kirjallisuudessa. Oliver, Handizik & Toorn (2003) kuitenkin toteavat, että tietoon ja tietojohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on suorastaan laiminlyöty korkeakoulut, joiden toiminta kuitenkin on mitä suurimmassa määrin tietoon liittyvää asiantuntijatyötä. Ammattikorkeakoulut ovat tietointensiivisiä asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminnassa työntekijöiden tiedolla ja osaamisella on keskeinen rooli.

Ammatillisen korkeakouluopetuksen lisäksi ammattikorkeakoulujen yhtenä tehtävänä on tehdä tutkimus- ja kehittämistyötä. Tämän tehtävän suorittamisessa tiedolla ja tiedon jakamisella on suuri merkitys. Tuloksellinen ja tehokas kehittämistoiminta vaatii organisaation toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja halua rakentaa organisaatiota, jossa hyödynnetään kaikkien toimijoiden tietoa ja osaamista. Tutkimus keskittyy ammattikorkeakoulun sisällä tapahtuvaan, yksilöiden välisiin työtehtäviin liittyvän tiedon jakamiseen ennen kaikkea tiedon jakajan näkökulmasta. Tieto – käsitteellä tarkoitetaan tässä työssä pääosin eksplisiittistä, jaettavissa olevaa tietoa. Työssä ei tarkastella aihetta hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta, muutoin kuin niiltä osin, kun se eri teorioissa tulee esille. Tässä työssä on rajattu pois organisaatiossa toimivien eri yksiköiden välinen sekä organisaatioiden välinen tiedon jakaminen. Lisäksi tutkimuksesta on rajattu pois ammattikorkeakoulun opetustoiminta ja siihen liittyvät tehtävät.

Tiedon jakamista on tutkittu paljon ja tutkimuksissa on tuotu esille useita tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Monet tutkijat ovat todenneet motivaation olevan tärkein tekijä tiedon jakamisen prosessissa (Hendricks, 1999; Argote, McEvily & Reagans, 2003; Ipe, 2003; Gagné & Deci, 2005;

Aalbers, Dolfsma & Koppius, 2013). Motivaatio ei kuitenkaan täysin riitä selittämään yksilöiden toimintaa, sillä myös luottamuksen on todettu olevan kriittinen osa tiedon jakamista. Tutkimusten mukaan valtaosa yksilöistä ei jaa tietämystään ilman luottamuksen tunnetta vastaanottajaa kohtaan (De Long & Fahey, 2000; Levin, Cross & Abrams, 2002).

Tiedon jakamista käsittelevissä tutkimuksissa on tuotu esille myös yksilöiden persoonallisuuteen liittyviä vaikuttavia tekijöitä (taidot, avoimuus ja sosiaalisuus) sekä organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä (Davenport & Prusak,1998; Osterloh & Frey, 2000; Gupta & Govindarajan, 2000; Martins & Terblanche, 2003; Cabrera & Cabrera, 2005; Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008). Lisäksi yksilön asemalla verkostossa ja yksilöiden välisillä heikoilla tai vahvoilla siteillä on todettu olevan vaikutusta tiedon jakamiseen (Hansen, 1999; De Long & Fahey, 2000; Levin, Cross & Abrams, 2002; Quigley, Tesluk, Locke & Bartol, 2007).

Yksittäisten tekijöiden lisäksi on tutkittu myös eri tekijöiden keskinäistä suhdetta tiedon jakamisen prosessissa. Yksi tutkimuksissa käytetyistä näkökulmista on MOA – malli. Nimi tulee englannin kielen sanoista motivation (motivaatio), opportunity (mahdollisuus) ja ability (taito, kyky). MOA - malli on mekanismi, jonka avulla voidaan tutkia ja selittää yksilöiden eli mikrotason toimintaa tietojohtamisen kontekstissa (Argote et al., 2003). Siemsen et al. (2007) mukaan MOA – mallin tekijät ja niiden vuorovaikutus ohjaavat tiedon jakamisen prosessia ja jokainen malliin kuuluvista tekijöistä voi olla pullonkaula siinä prosessissa.

Tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan, edellä mainittuihin tutkimuksiin viitaten, tutkia monen tekijän osalta. Tässä pro gradu – tutkielmassa on kuitenkin päädytty tutkimaan aihetta neljän eri tekijän avulla: motivaatio, luottamus sekä organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri. Motivaatioita tutkimuksessa tarkastellaan yksilön sisäisen motivaation näkökulmasta eli miten työ itsessään palkitsee tietovaltaisessa asiantuntijatyössä toimivia ja miten se vaikuttaa tiedon jakamiseen.

Ulkoisista motivaatiotekijöistä tutkimuksessa tarkastellaan ulkoisen palkitsemisen merkitystä, eli miten rahallinen palkitseminen vaikuttaa motivaatioon.

Nämä valinnat on tehty siksi, että tänä päivänä organisaatioissa tuodaan usein esille tulospalkkaukset työsuoritusten tehostamiseksi. Tässä työssä halutaan tutkia, onko työllä itsellään motivoivaa vaikutusta ja onko palkitsemisella tiedon jakamiseen kannustavaa vaikutusta. MOA – mallin muuttujista yksilön taidot ja kyvyt on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Perustelu tälle valinnalle on se, että tutkimuksen kohderyhmä koostuu alansa asiantuntijoista, joiden lähtökohtaisesti voidaan olettaa omaavan työhön liittyvät taidot ja kyvyt. MOA – mallin tekijöistä mahdollisuuksia (opportunities) tutkitaan organisaation rakenteen yhteydessä.

Motivaatiotekijöiden lisäksi tässä työssä on haluttu tutkia, minkälainen merkitys luottamuksella, organisaation rakenteella ja sen tarjoamilla mahdollisuuksilla sekä organisaation kulttuurilla on tiedon jakamisen prosessissa. Luottamustekijöistä tutkimuksessa halutaan tarkastella yksilöiden välistä luottamusta, mihin se tietotyössä perustuu ja miten se vaikuttaa tiedon jakamiseen. Organisaatioon kohdistuvaa luottamusta ja sen vaikutusta ei tutkita.

Tutkimuksessa organisaation rakenteeseen liittyviä tekijöitä tutkitaan organisaatiomallin (hierarkia, byrokratia, työsuhteet) sekä organisaation tarjoamien mahdollisuuksien avulla. Organisaation kulttuurin vaikutusta tarkastellaan avoimuuden ja arvostamisen kautta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus sisältää kuusi lukua, joista ensimmäisessä Johdanto – luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen viitekehys ja rajaukset. sekä tutkimuksen rakenne.

Luvuissa kaksi ja kolme esitetään työn teoreettinen viitekehys. Luvun kolme lopussa esitetään työn tarkennettu viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, kuvataan työn empiirinen osuus sekä valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Lisäksi luvussa kerrotaan, miten tutkimusaineisto on hankittu ja analysoitu sekä esitetään tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa viisi, jossa tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa kuusi vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään työn johtopäätökset, tutkimuksen rajoitteet ja kehittämisehdotukset organisaatiolle sekä jatkotutkimuksen aiheet.

2 TIETOJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan ensin tietojohtamisen käsitettä, mitä se teorian ja tutkimusten valossa tarkoittaa ja mihin tällä strategisella johtamisella organisaatiossa pyritään. Luvussa esitetään lisäksi määritelmiä tiedosta ja tiedon luonteesta sekä kuvataan, minkälaisia tietoprosesseja tietojohtamiseen sisältyy. Luvun lopussa tarkastellaan lähemmin tiedon jakamisen prosessia ja sen merkitystä organisaatiolle.

Tutkimuskirjallisuudessa tietoperustainen strategiateoria (knowledge-based view of the firm) perustuu näkemyksille tiedosta organisaation tärkeänä resurssina, ihmisistä tärkeimpinä tiedon luojina sekä tiedon hyödyntämisestä organisaation kilpailukyvyn parantamisessa. Tietoperustaisen näkökulman tavoitteena on kehittää sellaisia mekanismeja, joilla arvokkaita resursseja kehitetään ja joiden avulla yksilöt voivat yhdistää tietonsa hyödylliseksi ja lisäarvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi (Kianto, 2011; Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005). Tietojohtamisesta puhuttaessa viitataan niihin johtamiskäytäntöihin ja – keinoihin, joiden avulla pyritään hallitsemaan ja kehittämään yritykselle tärkeän tiedonhallinnan prosesseja, kuten tiedon hankkiminen, luominen, varastointi, jakaminen ja hyödyntäminen (Dalkir, 2005).

Tietoperustaisen näkökulman mukaan organisaation menestys perustuu organisaatiossa olevaan tietoon ja siihen, miten se hyödyntää tietoa toimintaansa ja uusiin innovaatioihin sekä kuinka tehokkaasti ja nopeasti se hankkii uutta tietoa (Davenport & Prusak, 1998). Koska tieto on tänä päivänä hyvin pitkälti korvannut organisaation perinteiset resurssit tuotannontekijänä, vaikuttavat organisaation suorituskykyyn ja kehitykseen ennen kaikkea sen aineeton pääoma eli inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma (Kianto, 2011). Asiantuntijaorganisaatiossa aineettoman pääoman määrä voi olla moninkertainen aineelliseen pääomaan verrattuna ja sen katsotaan saavan aikaan suurimman osan yrityksen kasvusta ja sen arvon noususta. (Lönnqvist et al., 2005).

Organisaation inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Päinvastoin kun organisaation fyysinen pääoma, joka on organisaation omistuksessa, inhimillinen pääoma on työntekijöiden omaisuutta. Sosiaalisen pääoman nähdään sisältävän organisaation sisäiset sekä sen sidosryhmien väliset suhteet ja verkoston, niiden välisen tiedonvaihdon sekä yrityksen maineen ja yrityskuvan. Ruuskasen (2003) mukaan sosiaalinen pääoma viittaa myös organisaation normeihin ja luottamukseen, jotka mahdollistavat ja edistävät yksilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Organisaation rakenteellinen pääoma sisältää Lönnqvist et al. (2005) mukaan organisaation arvot ja kulttuurin, työilmapiirin, prosessit ja järjestelmät sekä dokumentoidun tiedon ja immateriaalioikeudet.

Inhimillistä pääomaa on vaikeampaa johtaa kun aineellisia resursseja. Tietojohtamisen näkökulmasta esimerkiksi työntekijöiden halukkuutta ja motivaatiota jakaa tietoaan ja osaamistaan voidaan kuitenkin tukea ja johtaa sosiaalisen pääoman kautta. Kehittämällä verkostoja sekä vastavuoroisia ja luottamuksellisia suhteita, voidaan tietojohtamisen avulla tukea tietoprosesseja ja yksilöiden tekemää tietotyötä (Kianto, 2011; Lönnqvist et al., 2005).

Tietojohtamisen käsite saavutti suosion 1980-luvun lopulla ja sen määritelmä liitettiin aluksi IT-teknologiaan ja tiedon varastoimiseen teknologian avulla, jotta organisaatiossa tiedettäisiin, mitä siellä tiedetään (Davenport, De Long & Beers, 1998). Tietojohtamisen ensimmäisen sukupolven aikana toteutettiin monia tietohallinnan järjestelmiä, joiden tuloksena oli informaation kaatopaikkoja, joiden käyttö organisaatioissa oli vähäistä (Dalkir, 2005; Snowden, 2002).

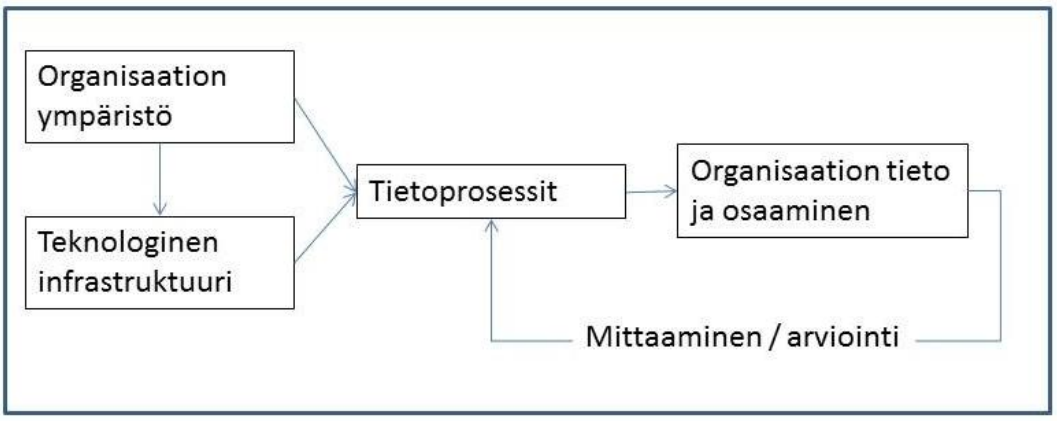
Tietojohtamisen näkökulma on nykypäivänä paljon laajempi ja käyttäjäkeskeisempi. Sen lähtökohtana on ymmärtää kuinka kehittynyt tiedon hallinta voi hyödyntää organisaation yksilöitä, ryhmiä ja organisaatiota kokonaisuudessaan (Dalkir, 2005). Tietojohtamisen avulla edistetään organisaation toimintaa jokapäiväisessä tietoon ja sen käsittelyyn liittyvässä työssä sekä edistetään organisaation kykyä vastata toiminnan yhteydessä esiin tuleviin ongelmiin ja haasteisiin tiedon avulla (Kianto, 2011).

Tämän päivän tietojohtaminen voidaan liittää vahvasti jakamiseen ja siihen, miten tietoa pystytään kuvaamaan ja organisoimaan niin, että tiedon oletettu käyttäjä on tietoinen sen olemassaolosta ja voi vaikeuksitta hyödyntää tietoa. Tietojohtaminen poikkeaa pelkän informaation johtamisesta siinä, että tietojohtaminen käsittää eksplisiittisen tiedon lisäksi myös hiljaisen eli kokemusperäisen tiedon hallintaa (Dalkir, 2005).

Alavi & Leidner (2001) toteavat, että tieto voidaan nähdä joko objektina tai prosessina. Jos tieto nähdään objektina, kiinnitetään huomio pääasiassa tietovarastojen rakentamiseen ja johtamiseen, tietoteknologiseen informaation hallintaan. Mutta kun tietoa katsotaan prosessina, se tarkoittaa huomion kiinnittämistä tiedon luomiseen, jakamiseen ja levittämiseen sekä näiden toimintojen hallintaan. Tällöin tietojohtaminen edustaa systemaattista lähestymistapaa ja näkökulmaa organisaation tietopääoman hyödyntämiseen ja tarjoaa välineitä, joilla organisaatio kykenee luomaan arvoa tiedolla ja osaamisella. Organisaation olemassa olevaan tietoon yhdistetään yksilöiden tieto, osaaminen sekä ideat ja innovaatiot, jotka ovat op-

pimisen ohella uuden tietopääoman tuottamisen päämekanismit (Dalkir, 2005; Kianto, 2011).

Oliver, Handzic. & Van Toorn (2003) ovat esittäneet tietojohtamisen mallin (kuva 2), joka havainnollistaa tietojohtamisen olennaiset osat ja niiden keskinäiset suhteet.



Kuva 2. Integroitu tietojohtamisen malli (mukailtu Oliver et al., 2003, 2)

Mallissa on kuvattu kaksi organisatorista tekijää: organisaation ympäristö (erityisesti johtaminen ja kulttuuri) ja tekninen infrastruktuuri (tieto- ja viestintätekniikan resurssit), jotka voivat toimia joko mahdollistajina tai rajoitteina tietoprosesseille, jotka puolestaan edistävät organisaation osaamisen kehittymistä. Malli sisältää palautesilmukan, jonka tarkoituksen on tuoda esille tiedon jatkuvaa mittaamista ja strategioiden päivittämistä pitkällä aikavälillä (Oliver et al., 2003)

Jackson, Chuang, Harden & Jiang (2006) esittävät, että pystyäkseen vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin, organisaatioiden täytyy rakentaa ja kehittää strategisia kyvykkyyksiään. Tutkijoiden mielestä organisaatiot pystyvät luomaan arvoa yksilöiden omistamasta tiedosta kehittämällä organisaation prosesseja ja rutiineja.

Dalkir (2005) mukaan systemaattinen tietojohtaminen tuo organisaatiolle hyötyä yksilö- ja työyhteisötasolla sekä organisaatiolle kokonaisuudessaan. Tutkijan esittämät hyödyt on kuvattu oheisessa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Tietojohtamisen tuottama hyöty (Dalkir, 2005)

Kohde	**Tietojohtamisen tuottama hyöty**
Yksilö	- Auttaa yksilöä suoriutumaan työtehtävistään ja säästämään aikaa paremman päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kautta - Rakentaa yhteisöllisyyden tunnetta organisaation sisällä - Auttaa yksilöitä pysymään ajan tasalla - Tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia osallistua
Työyhteisö	- Kehittää ammattitaitoa - Edistää vertaistukea - Mahdollistaa tehokkaampaa verkostoitumista ja yhteistyötä - Kehittää yhteisen kielen
Organisaatio	- Auttaa toteuttamaan strategiaa ja ratkaisemaan ongelmia nopeasti - Levittää parhaita käytäntöjä - Parantaa tuotteisiin ja palveluihin sisällytettyä tietoa - Levittää ideoita ja parantaa mahdollisuuksia innovointiin - Auttaa organisaatiota pysymään paremmin kilpailijoiden edellä - Rakentaa organisaation muistia

Tietojohtamisen tavoitteisiin liittyen Davenport & Prusak (1997) ovat havainneet tutkimuksissaan, että useimmilla tietojohtamisen projektilla on ainakin yksi seuraavasta kolmesta tavoitteesta: 1) tehdä tieto näkyväksi organisaatiossa erilaisten organisaatiokarttojen, organisaation sisäisten "keltaisten sivujen" avulla 2) kehittää organisaatioon tietointensiivinen kulttuuri rohkaisemalla tiedon etsimistä ja jakamista 3) rakentaa tietoinfrastruktuuri, joka teknologian lisäksi tarkoittaa ihmisten välisten verkostojen rakentamista, antamalla työntekijöille tilaa, aikaa ja työvälineitä sekä rohkaisemalla yhteisöllisyyteen.

Teknologian ja tietotekniikan kehittyminen on tehnyt tiedosta rajattomasti saatavilla olevaa. Tiedon aikakaudella organisaatioiden tehokas ja tuloksellinen toiminta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon, taitoon ja osaamiseen. Nykypäivän menestyvät organisaatiot oppivat virheistään eivätkä keksi pyörää aina vain uudelleen, vaan pyrkivät tietojohtamisen keinoin systemaattisesti hyödyntämään tietoa ja luomaan sillä organisaatiolle lisäarvoa ja kilpailukykyä (Dalkir, 2005).

2.1 Tieto ja tiedon luonne

Tänä päivänä organisaatioiden menestys perustuu sen kykyyn hallita, johtaa ja hyödyntää tietoa omassa toiminnassaan (Kogut & Zander, 1992; Prusak, 2001). Tieto määritellään sekoitukseksi kokemusta, arvoja, asiatietoa sekä asiantuntijuutta (Davenport & Prusak, 1998.) Tieto perustuu informaatioon, johon on yhdistetty konteksti, kokemus, tulkinta ja pohdinta. Informaatiosta tieto eroaa siinä, että se on tiiviisti sidoksissa ihmisiin ja heidän uskomuksiinsa ja arvoihinsa. Raakaan dataan verrattuna, joka sisältää kirjaimia tai merkkejä ilman varsinaista merkitystä, informaatio ja tieto ovat molemmat arvokkaampia, sillä niihin liittyy enemmän ihmisen osallistumista (Davenport, De Long & Beers, 1998).

Tiedon katsotaan olevan organisaation aineetonta voimavaraa, joka on ainutlaatuista, polkuriippuvaista, kompleksista sekä vaikeasti matkittavaa tai korvattavaa. Organisaatiossa oleva tieto rakentuu sen historian ja jatkuvan toiminnan aikana, sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen ja tietynlaisen oppimisprosessin tuloksena. Tämän johdosta tieto on myös kontekstisidonnaista. Samanlaista historiaa tai oppimisprosessia, jossa tieto on syntynyt, ei ole toisella organisaatiolla. Sen vuoksi on ymmärrettävää, että tiedon hallintaan kiinnitetään organisaation johdon taholta paljon huomiota. (Cabrera & Cabrera, 2002).

Organisaation tiedon luominen on prosessi, jossa yksilöiden omistama tietoa tehdään saavutettavaksi ja hyödynnettäväksi yhdistämällä se organisaation tietoperustaan. Toisin sanoen, se mitä yksilöt osaavat ja tietävät

työssään, lisää työyhteisön jäsenien tietoa ja osaamista ja lopulta - kun tietoa jaetaan työyhteisössä - koko organisaatiota (Nonaka, von Krogh & Voelpel, 2006). Nonakan (1994) mukaan organisaation tieto syntyy jatkuvassa muutoksessa erilaisten tiedon muotojen välillä. Yksilöiden tiedot ja taidot on tehtävä näkyväksi ja yhdistettävä ne organisaation yhteisiin rutiineihin ja yhteiseen tietoperustaan. Tiedon muuntuminen jatkuu, kun yksilöt sisäistävät uuden tiedon ja jakavat sitä toisilleen.

Jo vakiintuneen määritelmän mukaan tieto jaetaan pääasiassa hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (Cabrera & Cabrera, 2002; Alavi & Leidner, 2001). Hiljainen, ”miten” – tieto (know-how), on subjektiivista ja kokemusperäistä (Lowendahl et al. 2001). Nonakan (1994) mukaan hiljainen tieto on juurtunut toimintaan, kokemukseen ja osallistumiseen eri yhteyksissä ja se koostuu sekä kognitiivisista että teknisistä osista. Kognitiivisuus viittaa yksilön mielikuviin, uskomuksiin ja mielipiteisiin. Tekninen osa koostuu konkreettisesta osaamisesta, ammattilaisuudesta ja taidoista, joita sovelletaan tietyssä kontekstissa.

Michael Polanyi (1966) on määritellyt hiljaisen tiedon sanomalla, että tiedämme enemmän kuin osaamme sanoa. Tämä tarkoittaa tiedon sisältävän niin paljon osaamista, että sitä on lähes mahdoton kuvata puhuttuna tai kirjoitettuna. Hiljaista tietoa voidaan parhaiten esittää tai kuvata toiminnan avulla sekä muuttaa eksplisiittiseksi käsitteiden ja mallien avulla (Polanyi, 1966; Kogut and Zander, 1992; Lowendahl et al., 2001). Hiljaisen tiedon merkitys on merkittävä organisaation kilpailukyvylle, sillä sitä on kilpailijoiden vaikea imitoida.

Eksplisiittinen eli käsitteellinen ”mitä” –tieto (know-what) on vastaavasti helposti ilmaistavaa, siirrettävää ja käsiteltävää numeroina, puhuttuna tai kaavioiden avulla sekä jaettavissa yksilöiden välillä. (Ipe, 2003; Hansen, 1999). Grant (1996) mukaan eksplisiittinen tieto voidaan määritellä yhteiseksi tiedoksi. Kun tieto on kerran luotu, sitä voidaan siirtää kustannuksitta ja ongelmitta yksilöltä toiselle.

Sen lisäksi, että tieto pääsääntöisesti jaetaan hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon, Alavi & Leidner (2001) mukaan tieto voidaan määritellä oheisessa taulukossa esitetyn jaottelun mukaisesti (taulukko 2).

Taulukko 2. Tiedon erilaisia muotoja (Alavi & Leidner, 2001)

Tiedon muoto	**Kuvaus**
deklaratiivinen eli tosiasioihin perustuva tieto (know-about)	tietoa siitä, mikä toiminta on oikein tietyssä tilanteessa
menetelmätieto (know-how)	käytännön tieto siitä, miten jokin toiminto pitää suorittaa
kausaalinen tieto (know-why)	tieto taustalla olevista syistä, asioiden yhteys
tilanteeseen liittyvä tieto (know-when)	milloin on oikea / väärä aika tietylle toiminnolle
yhteyksiin liittyvä tieto (know-with)	miten eri toiminnot vaikuttavat toisiinsa

Paitsi ihmisten päässä tai kirjallisissa dokumenteissa ja raporteissa, tietoa on lisäksi sulautuneena organisaation toimintaan ja se esiintyy useissa yhteyksissä, mm. organisaation kulttuurissa ja identiteetissä, rutiineissa, strategiassa ja menettelytavoissa (Alavi & Leidner, 2001). Tiedon erilainen luonne vaatii myös erilaiset tiedon hallinnan prosessit (Lowendahl et al., 2001).

2.2 Tietoprosessit

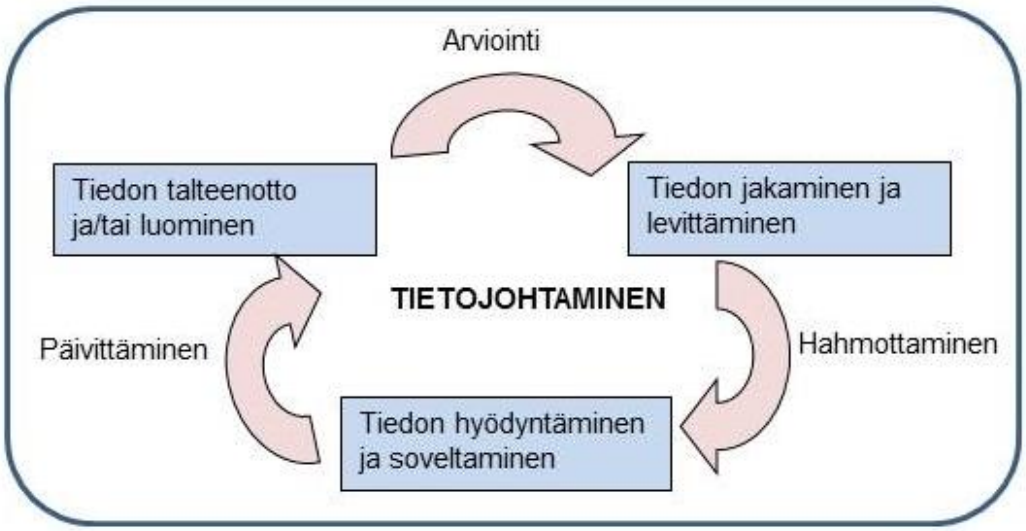
Dalkir (2005) mukaan tietojohtamista voidaan tarkastella kolmen tietoprosessin jatkuvana syklinä: 1) tiedon luominen ja hankkiminen 2) tiedon jakaminen ja levittäminen 3) tiedon hyödyntäminen. Tietojohtamisen haasteena on tasapaino näiden prosessien ja käytännön johtamisen välillä. Tietoprosessit eivät ole erillisiä tai eri aikaan tapahtuvien toimintojen sarjoja, vaan ne ovat toisiinsa limittyneitä, dynaamisia ja jatkuvia prosesseja. Niiden avulla tieto syntyy, elää ja liikkuu organisaatiossa ja niihin liittyvät toisiaan täydentävästi organisaatiossa toimivat yksilöt ja ryhmät sekä organisaation sosiaalinen ja fyysinen rakenne (Alavi & Leidner, 2001).

Tiedon hankkiminen on organisaatiossa olemassa olevan sisäisen sekä ulkoisen, organisaation toimintaympäristöstä saatavan tiedon tunnistamista ja kodifioimista. Tiedon hankkiminen on myös tiedon paikallistamista sekä sen sisällyttämistä yksilön, ryhmän tai organisaation aikaisempaan tietopääomaan (Jackson et al., 2006).

Tiedon luominen on aiemmin tunnistamattoman ja uuden tiedon sekä osaamisen kehittämistä niin, että se on arvokasta organisaation toiminnalle (Dalkir, 2005). Tietoa luodaan myös jatkuvasti toiminnan aikana, ongelman ratkaisuissa yrityksen ja erehdyksen kautta, tutkimuksissa sekä yhteisöllisen työskentelyn myötä luotujen hyvien käytänteiden avulla (Jackson et al. 2006).

Tiedon jakamisen van den Hooff & de Ridder (2004) kuvaavat yksilöiden vastavuoroiseksi tiedon vaihtamisen prosessiksi, joka tarkoittaa ihmisten toimimista synergisesti, yhteistyössä kohti yhteistä päämäärää. Tehokas tiedon jakaminen säästää resursseja ja vapauttaa yksilöille aikaa, kun heillä on työtehtävien suorittamiseksi tarvittavaa tietoa ja lisäksi ideat synnyttävät uusia ideoita (Jackson et al. 2006). Jaettu tieto, paitsi säilyy jakajalla itsellään, hyödyttää myös jaetun tiedon vastaanottajaa (Davenport & Prusak, 1998).

Tiedon hyödyntäminen on olemassa olevan tiedon käyttöä tiettyyn tarkoitukseen. Asianmukainen ja tuloksellinen tiedon käyttö vaatii, että tieto on relevanttia päätöksenteossa, ongelman ratkaisuissa sekä toimintojen kehittämisessä (Jackson et al. 2006). Dalkir (2005) mukaan tietoprosessit toimivat syklissä (kuva 3), jossa prosessien välillä olevat toiminnot liittävät ne toisiinsa.



Kuva 3. Tietojohtamisen sykli (mukailtu Dalkir, 2005,78)

Ensimmäinen vaihe tietojohtamisen syklissä on tiedon luominen, joka Dalkir (2005) mukaan tarkoittaa hiljaisen tiedon haltuunottoa ja eksplisiittisen tiedon organisointia tai koodaamista. Kun tieto on otettu talteen ja koodattu siten, että se voi tulla osaksi organisaation olemassa olevaa tietopääomaa, sitä voidaan jakaa organisaatiossa. Syklin kolmas vaihe on tiedon soveltaminen, joka tarkoittaa haltuun otetun tiedon todellista käyttöä ja hyödyntämistä.

Tiedon luomisen ja tiedon jakamisen välillä tiedon sisältö arvioidaan, jotta organisaatiolle vain tarpeellista ja tärkeää tietoa jaetaan ja levitetään organisaatiossa. Tieto hahmotetaan ja kontekstualisoidaan eli liitetään asiayhteyteen, jotta se ymmärretään ja jonka jälkeen se on käytettävissä ja hyödynnettävissä. Hyödyntäminen jatkuu tiedon päivittämisellä ja johtaa takaisin syklin ensimmäiseen vaiheeseen, uuden tiedon luomiseen (Dalkir, 2005).

Tietojohtamisen haasteena on miten hallita ja johtaa organisaation tietoprosesseja. Dalkir (2005) mukaan tietoprosessien tehokas ja tuloksellinen johtaminen helpottaa asiantuntijoiden yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä sekä auttaa organisaatiota oppimaan ja tekemään päätöksiä, jotka perustuvat valmisteltuun sekä ajankohtaiseen ja hyvin tulkittuun dataan, informaatioon ja tietoon.

Tiedolla on vain rajoittunut vaikutus organisaation toimintaan, mikäli yksilöiden tietoa ei ole jaettu toisten kanssa ja yhdistetty organisaation tietopääomaan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiedon jakamisen puuttuminen tai sen vajavainen toteutuminen on osoittautunut merkittäväksi tehokkaan tiedon hallinnan ja tietojohtamisen esteeksi organisaatioissa (Davenport & Prusak, 1998; Hendriks, 1999).

2.2 Tiedon jakaminen ja sen merkitys organisaatiolle

Tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että tietoprosesseista ennen kaikkea tiedon jakaminen on merkittävässä roolissa, kun puhutaan organisaation kilpailukyvystä. Useiden tutkijoiden mielestä tiedon jakaminen ei ole toiminto, vaan sosiaalista käyttäytymistä sisältävä vastavuoroinen prosessi, jossa yksilöt jakavat toisilleen tietoa ja luovat sen avulla uutta tietoa (Ipe, 2003; van den Hooff & de Ridder, 2004, Szulanski, 1999).

Pelkkä tieto ei vielä tuota organisaatiolle ja sen toimintaan lisäarvoa ennen kuin yhteinen tieto lisää kaikkien osapuolien osaamista (Alavi & Leidner, 2001; Gagne, 2009). Tiedon jakaminen yksilöiden välillä on yksinkertaistettuna prosessi, jossa yksilöt muuttavat tietonsa sellaiseen muotoon, jossa se on toisten ymmärrettävissä, omaksuttavissa sekä käytettävissä. Tietoa voidaan jakaa joko yksilöiden välisessä fyysisessä kanssakäymisessä tai tietovarastojen avulla (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005). Jakaminen tarkoittaa myös sitä, että tiedon omistaja ei luovuta tietoa itseltään pois, vaan prosessi johtaa tiedon yhteisölliseen omistamiseen jakajan ja vastaanottajan välillä (Ipe, 2003). Tiedon jakaminen yksilöiden välillä on organisaation kollektiiviseen osaamisen ja ”viisauden” avainkomponentti (Cabrera & Cabrera, 2002).

Cohen & Levinthal (1990) mukaan tiedon jakaminen on yksilön ja organisaation osaamisen välinen silta, joka vahvistaa organisaation oppimista sekä innovaatio- ja tiedon vastaanottokykyä. Vuorovaikutus yksilöiden välillä, joilla on monipuolista ja erilaista tietoa, parantaa merkittävämmin or-

ganisaation kykyä tuottaa uusia ideoita ja innovaatioita, kuin mihin yksilö yksinään pystyisi. Tästä syystä tiedon jakamisella on keskeinen rooli organisaatiossa. (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996; Argote & Ingram, 2000).

2.3 Tiedon jakamisen tavat

Tiedon jakaminen voi tapahtua suoraan yksilöiden välisessä kommunikoinnissa tai epäsuorasti tietovarastojen kautta (Bock et al., 2005). Työntekijöillä on useita mahdollisuuksia jakaa tietoa ja saada samalla muut tietoisiksi omasta asiantuntemuksestaan. Tällaisia mahdollisuuksia ovat muun muassa osallistuminen virallisten ja epävirallisten yhteisöjen toimintaan, vastaamalla kysymyksiin organisaation sisäisillä keskustelupalstoilla, pitämällä esityksiä virallisissa ja epävirallisissa tapaamisissa ja koulutustilanteissa sekä mentoroimalla (Levin et al. 2002).

Tiedon jakaminen on paljolti kiinni tiedon luonteesta. Ekplisiittistä tietoa voidaan siirtää paitsi tallentamalla, puhumalla ja kirjoittamalla, myös sisäistämällä, jolloin eksplisiittinen tieto ymmärretään ja tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, osaksi yksilön henkilökohtaista tietoa (Lowendahl et al., 2001). Eksplisiittisen tiedon jakamisen muotoja ovat myös asian selittäminen tai esimerkin antaminen, pidetty esitys, yksilöiden välinen viestinä tai neuvon kysyminen vertaistoimijalta. (Jackson et al. 2006).

Hiljainen tieto on kokemusperäistä ja subjektiivista tietoa, jota yksilön on vaikea tuoda esille ja jakaa puhumalla tai kirjoittamalla. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu pääasiassa opastamalla tai kouluttamalla sekä ihmisten välisessä kanssakäymisessä eli sosialisaation kautta (Lowendahl et al., 2001). Sosialisaatio viittaa Nonaka & Takeuchin (1995) legendaariseen SECI-malliin (kuva 4), joka selittää tiedon luomisen ja jakamisen prosessin nelikentän avulla. Sana ”seci” tulee englannin kielen sanoista socialization (sosialisaatio), eksternalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization (sisäistäminen).

Kuva 4. SECI – malli (mukailtu Nonaka & Takeuchi, 1995)

Mallin komponentit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Sosialisaatio tarkoittaa tiedon jakamista yksilöiden välisen dialogin ja kokemusten jakamisen kautta (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiedon jakaminen on organisaation toiminnan tulos, joka saavutetaan yksilötason mekanismien - kuten oppiminen, motivaatio ja käyttäytyminen - sekä yksilöiden välisen vuorovaikutuksen avulla (Felin & Foss, 2006). Tiedon jakaminen edellyttää yksilöiden keskinäistä toimintaa eli tiedon lähettämistä ja vastaanottamista. Davenport & Prusak (1998) mukaan tiedon jakamisen prosessissa tiedon jakaja välittää tiedon vastaanottajalle, joka tiedon vastaanottamisen lisäksi myös omaksuu tiedon. Jotta jaettavalla tiedolla olisi arvoa organisaatiolla, tiedon jakamisen tulisi johtaa muutokseen vanhoissa käytännöissä ja uusien ideoiden luomisessa.

Vaikka tietotekniikka ja teknologia vauhdittavat ja helpottavat tiedon jakamista, ne eivät kuitenkaan voi korvata yksilöiden välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta ja siihen liittyviä etuja (Lucas, 2005). Jotta tiedon jakaminen olisi tehokasta, yksilöiden on oltava halukkaita muuttamaan tekemisen tapojaan ja oltava myös valmiita altistamaan itsensä epäonnistumiselle samalla kun odottavat saavansa itse joitain hyötyä. Muussa tapauksessa tiedon jakamisen esteet syntyvät yksilöiden käyttäytymisen johdosta, kun he pyrkivät tietoisesti välttämään tiedon jakamiseen liittyvää ponnistelua ja epävarmuutta. Tämä on tärkeää ottaa huomioon, sillä tiedon jakaminen ei

voi olla menestyksekästä ilman yksilöiden välistä kanssakäymistä (Michaileva & Husted, 2003; Lucas, 2005).

Tämän päivän menestyvät organisaatiot ovat niitä, jotka osaavat tehokkaasti käyttää asiantuntemustaan, osaamistaan ja tietoa nopeuttaakseen innovatiivisuuttaan ja tehokkuuttaan (Argote & Ingram, 2000; Levin and Cross, 2004). Osa tätä työtä on varmistaa, että työntekijät tietävät, millaista tietoa organisaatiossa on, missä tieto on ja mitä mahdollisuuksia sen tiedon jakamiseen on (Lucas, 2005). Organisaation tieto on pääasiassa ihmisissä ja se pysyy muiden tavoittamattomissa kunnes tiedon omistaja jakaa sen muiden käytettäväksi. Tiedon jakamiseen ei kuitenkaan voida pakottaa yksilöitä, mutta sitä voidaan ohjata ja tiedon jakamiseen voidaan kannustaa. Kun tiedon jakamista organisaatiossa halutaan tukea ja kehittää, on ensin tiedettävä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen (Bock et al., 2005).

3 TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tämän luvun kappaleessa 3.1 selvitetään ensin motivaatio – käsitettä sekä lisäksi yleisiä motivaatioteorioita. Tämän jälkeen esitellään kaksi tiedon jakamisen tutkimuksissa esille nostettua motivaatioteoriaa, *itsemääräytymisteoria* sekä *suunnitellun toiminnan teoria*. Lopuksi tarkastellaan motivaatiotekijöiden vaikutusta tiedon jakamiseen.

Kappaleessa 3.2 käsitellään luottamusta yksilöiden välisessä kanssakäymisessä ja kappaleen lopuksi kerrotaan minkälaisia vaikutuksia luottamuksella tai sen puutteella on tiedon jakamiseen. Kappaleessa 3.3 tarkastellaan organisaation rakennetta ja kappaleessa 3.4 organisaation kulttuuria. Molempien kappaleiden lopussa tuodaan esille tiedon jakamisen ja näiden tekijöiden yhteys. Luvun 3 lopussa tehdään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto ja esitetään tarkennettu kuva viitekehyksestä.

3.1 Motivaatio

Motivaatiossa on yleisesti kysymys energiasta ja sen suuntaamisesta tiettyyn toimintaan. Motivaatio on yksilön sisäinen tahtotila, joka tuottaa halun toimia tietyllä tavalla. joten motivaatiolla on merkitystä yksilön aktiivisuuteen sekä yksilön toiminnan tarkoitukseen (Ryan & Deci, 2000). Motivaatioon on katsottu vaikuttavan asioita, joilla on yksilölle itselleen henkilökohtaista merkitystä kuten tarpeet, arvot, ja tavoitteet. Myös oletetut riskit, rangaistuksen pelko tai asenteiden ristiriita vaikuttavat yksilön motivaatioon (Rotschild, 1999).

Motivaation käsitteelle on eri tutkijoiden mukaan useampia määritelmiä, mutta karkeasti se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Osterloh & Frey, 2000; Aalbers, Dolfsma, Koppius, 2013). Motivaatio on sisäistä, kun yksilön toiminta täyttää yksilön oman tyytyväisyyden tarpeen. Sisäisesti motivoituneet yksilöt saavat tyydytystä ja nauttivat saadessaan auttaa toisia ilman vastavuoroisuuden tai palkinnon odotusta. Yksilö on ulkoisesti motivoitunut toimintaan joko saavuttaakseen sosiaalisia etuja, kuten asema organisaatiossa ja työyhteisön antama tunnustus, tai saadakseen toiminnasta jonkinlaisen palkkion. Yksilön sisäinen tunne, että itsetunto on riippuvainen onnistuneesti suoritetusta tehtävästä sekä pelko saada rangaistus, ohjaavat myös ulkoista motivaatiota. (Osterloh & Frey, 2000; Gagne, 2009).

Motivaatiota on kuvattu useilla eri motivaatioteorioilla. Altynbekov & Zaki (2012) mukaan teoriat motivaatiosta perustuvat psykologisiin ja sosiologisiin tutkimuksiin, jotka osoittavat, että yksilöitä ohjaavat motivaatiotekijät ovat monimutkaisia ja monimuotoisia. Toisaalta toiminta määräytyy yksilön tarpeiden mukaan, ja toisaalta käyttäytyminen määräytyy yksilön käsitysten ja odotusten mukaan. Motivaatioteoriat jaetaan yleisesti sisältö- ja prosessiteorioihin. Näistä teoriat, jotka keskittyvät selittämään yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä, lasketaan sisältöteorioihin, joista esimerkkinä ovat tarveteoriat (Gagné & Deci, 2005, Latham & Pinder,

2005.) Tarveteorioista varhaisimmat kuvaavat motivaation ihmisen liikkeelle panevana voimana, jossa motivaatio perustuu ihmisen vietteihin ja perustarpeisiin.

Abraham Maslow esitti vuonna 1943 *A Theory of Human Motivation*, tarvehierarkiateorian. Teoria perustuu ajatukselle, että ihmisellä on perustarpeita, joiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin yksilö on motivoitunut siirtymään seuraavan tarpeen tyydyttämisen tasolle. Tarvetasoja Maslowin teoriassa on viisi. Teorian mukaan ihmisen perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä kaikkein ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. Yksilö ei tiedosta ylempien tasojen tarpeita ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty (Latham & Pinder ,2005).

Sisältöteorioihin kuuluu myös Fredrick Herzberg vuonna 1959 kehittämä *kaksifaktori – teoria*, joka kuvaa työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöiden työsuoritukseen ja työmotivaatioon. Teorian mukaan työpaikkaan, työhön ja työn tekemiseen liittyy tekijöitä, jotka tuottavat työtyytyväisyyttä ja toisaalta aiheuttavat tyytymättömyyttä. Teoria käsittelee työtyytyväisyyttä lisääviä motivaatiotekijöitä sekä tyytymättömyyttä lisääviä hygieniatekijöitä. Motivaatiotekijät ovat sisäisesti palkitsevia tekijöitä ja ne liittyvät mm. tunnustuksen saamiseen, vastuuseen, uralla etenemiseen ja itse työn luonteeseen. Toisaalta tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät ovat ulkoisesti palkitsevia, työympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten mm. palkkaus, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja ulkoiset työolot, henkilöstöpolitiikka ja ja johtaminen.

Prosessiteoriat keskittyvät sekä päämäärään että siihen, kuinka valintoja tehdään. Prosessiteorioista esimerkkinä tässä työssä on *odotusarvoteoria*, jonka Victor Vroom kehitti vuonna 1964. Teoria tukeutuu olettamukseen, että yksilön motivaatio riippuu siitä, miten vahvasti yksilö uskoo tietyn käyt-

täytymisen johtavan tiettyyn tuotokseen ja kuinka korkealle yksilö arvostaa tuotoksesta odottamansa palkkion. Teorian mukaan yksilön valinta nähdä vaivaa ja toimia tietyllä tavalla perustuu työn ja saavutetun tuloksen välisen hyödyn punnitsemiseen. Motivaatio nähdä vaivaa liittyy kolmeen arvoon: odotus-, väline- ja yllykearvo. Nämä tarkoittavat yksilön toimintaan motivoitumisessa, että 1) yksilö odottaa ja uskoo tavoitteen olevan mahdollista saavuttaa (odotusarvo), 2) jos toiminta ja tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion (välinearvo) ja 3) yksilö arvostaa suorituksesta saatavaa palkkiota (yllykearvo) (Grant & Shin, 2011.)

Teorian mukaan esimerkiksi rahallinen palkkio työstä saattaa motivoida jotain yksilöä työskentelemään vahvasti tavoitteen eteen. Toinen yksilö taas saattaa motivoitua paremmin, mikäli työstä saatava palkkio on rahan sijasta esimerkiksi sosiaalisen statuksen tai aseman paraneminen. (Gagne & Deci, 2005; Latham & Pinder, 2005). Odotusarvoteoriaa on kritisoitu ja se nähdäänkin perustuvan liikaa laskelmointiin. Grant & Shin (2011) toteavat, että vaikka teoria on käyttökelpoinen yksilön motivaation ja toiminnan kuvaamisessa, se kuitenkin luo karikatyyrin siitä, kuinka työntekijät tekevät päätöksiä toiminnastaan ja miten he motivoituvat. On hyvin epätodennäköistä nähdä työntekijä laskemassa vaivannäön ja tavoitteen saavuttamiseen välistä todennäköisyyttä sekä toiminnan ja siitä saavutettavan tuloksen arvoa tai hyödyllisyyttä.

3.1.1 Itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteoria (Self-determination theory) on Edward Deci & Richard Ryan vuonna 1985 luoma teoria. Teoria pyrkii hahmottamaan, mikä saa ihmiset onnistumaan työssään ja arkielämässään sekä osoittamaan ihmisten sisäisiä kasvutaipumuksia ja psykologisia tarpeita. Teorian mukaan yksilöä ei motivoi ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkkiot ja raha, vaan sisäiset motivaatiotekijät. Teoriassa kuvataan kolme tarvetta, jotka tyydyttyessään vahvistavat yksilön sisäistä motivaatiota. Nämä kolme tarvetta ovat pätevyys, itsenäisyys ja yhteenkuuluvuus.

Ollessaan ehkäistyinä nämä tarpeet toimivat myös päinvastaisesti eli heikentävät sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci, 2000).

Jotta yksilö motivoituisi työssään, tulisi työn olla kykyihin nähden tarpeeksi haasteellista ja merkityksellistä. Lisäksi yksilön pitäisi pystyä olemaan tarpeeksi autonominen eli yksilön pitäisi pystyä toteuttamaan itseään ja vastaamaan omasta työstään itsenäisesti. Yhteenkuuluvuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että yksilön tulisi kokea olevansa osa jotain yhteisöä. Sisäinen motivaatio kasvaa, kun ulkoinen kontrolli vähenee (autonomia) ja vastaavasti vähenee, mikäli ulkoinen kontrolli lisääntyy (Ryan & Deci, 2000).

Keskeistä itsemääräytymisteoriassa on erottaa toisistaan autonominen ja kontrolloitu motivaatio. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Autonomia liittyy yksilön tunteeseen toimia omasta vapaasta tahdostaan ja tunteeseen, että yksilöllä on mahdollisuus valita (Gagné & Deci, 2005). Sisäisesti motivoitunut ihminen osallistuu toimintaan täysin vapaaehtoisesti, kun se on hänestä itsestään mielenkiintoista, merkityksellistä tai se sopii yksilön arvomaailmaansa. Teorian mukaan ulkoiset palkkiot toiminnasta voivat toimia sisäisesti motivoituneen yksilön kohdalla jopa negatiivisesti. Ulkoiset palkkiot saattavat olla viesti yksilölle, että joku ulkopuolinen kontrolloi hänen toimintojaan ja se vähentää sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci, 2005).

Kontrolloitu motivaatio tarkoittaa yksilön sitoutumista toimintaan joko ulkopuolisista lähteistä tulevien houkuttimien, paineen tai pakotteiden johdosta, kuten mm. luvatut palkkiot sekä rangaistuksen pelko. Myös sisäisistä lähteistä silloin, kun yksilön itsetunto on riippuvainen jonkin tehtävän läpäisemisestä. Tällöin yksilöllä on tunne, että hänen on pakko toimia tietyllä tavalla (Gagné & Deci, 2005).

Tutkimuksissa on tullut esille, että sisäisesti motivoituneilla ihmisillä on parempi keskittymiskyky, he ovat luovempia ja joustavampia ja oppivat

paremmin. Sisäinen eli autonominen motivaatio johtaa parempaan suoritukseen ajattelua vaativissa ja monimutkaisissa sekä uusissa, jopa haastavan vaikeissa tehtävissä. (Gagé & Deci, 2005; Grant & Shin, 2011).

3.1.2 Suunnitellun toiminnan teoria

Icek Ajzen vuonna 1991 luoman *suunnitellun toiminnan teorian* (Theory of Planned Behavior) mukaan yksilöiden aikomuksiin toimia vaikuttaa kolme tekijää: 1) yksilön asenne toimintaa kohtaan 2) toimintaan liittyvät sosiaaliset normit sekä 3) yksilön usko siihen, kuinka hyvin hän kokee hallitsevansa toiminnan.

Asenne toimintaa kohtaan on yksilön yleinen arvio toiminnasta ja oletus siitä, missä määrin toiminta on suotuisaa tai epäsuotuisaa. Toimintaan liittyviin uskomuksiin vaikuttaa lisäksi yksilön arvostus odotetuista tuloksista ja seurauksista. Positiivinen asenne johtaa erittäin todennäköisesti myös toimintaan. Toimintaan osallistuminen saattaa tuottaa yksilölle myös itsearvostuksen ja hyödylliseksi kokemisen tunteen (Ajzen, 1991; Gagne, 2009).

Suunnitellun toiminnan teorian mukaan yksilö arvioi toiminnan sosiaalisia seurauksia ja tämän arvion tuloksia kutsutaan teoriassa subjektiivisiksi normeiksi (Ajzen, 1991). Ne tarkoittavat yksilön kokemaa sosiaalista painetta toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla. Subjektiivisiin normeihin vaikuttavat yksilön uskomukset siitä, mitä hänen odotetaan tekevän sekä yksilön motivaatio toteuttaa muiden odotukset. Yhteisesti jaetut normit vaikuttavat yksilöiden haluun jakaa tietoa (Gagné, 2009).

Aikomuksiin toimia tietyllä tavalla vaikuttaa suunnitellun toiminnan teorian mukaan myös yksilön usko siihen, kuinka hyvin hän kokee hallitsevansa toiminnan. Koettu toiminnan hallinta eli kontrolli koostuu yksilön uskomuksesta, että hänellä on riittävät taidot, resurssit sekä mahdollisuudet osallistua toimintaan (Gagné, 2009).

3.1.3 Motivaation vaikutus tiedon jakamiseen

Gagné (2009) viittaa tutkimuksessaan itsemääräytymisteoriaan ja toteaa, että autonominen (sisäinen) motivaatio lisää yksilöiden halukkuutta jakaa tietoa. Mutta koska tiedon jakaminen on tarkoituksellista toimintaa, siihen vaikuttavia motivoivia tekijöitä voidaan pystyä kuvaamaan myös suunnitellun toiminnan teorian avulla (Gagné, 2009). Sisäisesti motivoituneita ihmisiä motivoi työ itsessään, koska työ on henkilökohtaisesti mielekästä ja sopii yksilön oman arvojärjestelmään (Aalbers et al., 2013; Gagne, 2009). Tutkijat korostavat sisäisen motivaation merkitystä, sillä sen kautta yksilöt myös samaistuvat organisaation strategisiin tavoitteisiin ja normeihin. Yksilöt, jotka ovat sisäisesti motivoituneet jakamaan tietoa, saavuttavat myös paremmin asetetut tavoitteet (Gagné, 2009; Osterloh & Frey, 2000).

Tiedon jakaminen nähdään vähintään kahden yksilön välisenä vastavuoroisena prosessina, jossa organisaatiossa toimivat yksilöt jakavat vapaaehtoisesti toisilleen työhön liittyvää tietoa ja luovat sen avulla uutta tietoa (Cabrera &Cabrera, 2005; van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004). Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöt, joilla on toiminnalliset tavoitteet (ulkoinen motivaatio), ovat vähemmän halukkaita jakamaan tietoa päinvastoin kun yksilöt, joilla on toiminnan hallintaan liittyvät uskomukset ja tavoitteet (Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2007 ref. Gagné, 2009). Vastavuoroisuuden voi määritellä yksilöiden keskinäiseksi ”ota ja anna tietoa” – käytännöksi. Yksilöt tuntevat, että tiedon vaihtaminen on kannattavaa ja toivottua toimintaa (Nahapiet & Choshal, 1998; Ipe, 2003).

Vastavuoroisuus on toimintaa, jossa ei tarvitse neuvotella tai tietää etukäteen, milloin muut toimivat samalla tavalla. Yksilöt näkevät, että osallistuminen ylipäätänsä tiedon jakamiseen toisten kanssa tuo arvoa myös heille itselleen (Hendriks, 1999). Yksilöllä on sisäinen tahto kommunikoida omaa tietopääomaansa muille ryhmän jäsenille. Toisten toiminta ei ole merkityksellistä, vaan ainoastaan aihe, josta tietoa jaetaan, aktivoi heitä. Innokas

yksilö haluaa muiden tietävän mitä itse tietää asiasta, sillä hän itse pitää tietoa arvokkaana ja odottaa myös muiden arvostavan sitä. Tällainen yksilö kuitenkin odottaa vastavuoroisesti toiminnan tuloksena henkilökohtaista hyötyä, kuten mainetta ja työyhteisön huomiota (de Vries, den Hoof & den Ridder, 2006).

Koska tieto on tiiviisti sidoksissa ihmisiin, se ei helposti kulje organisaatiossa (Davenport, De Long & Beers, 1998). Ollakseen halukas jakamaan tietoa, yksilön on tunnettava, että hänen panostuksensa toisiin on vaivan arvoista, ja hän odottaa saavansa jotain myös itselleen. Nahapiet & Ghoshal (1998) mukaan erilaiset kannustinjärjestelmät ja huomioiminen liittyen tiedon jakamiseen antaa työntekijöille vahvan signaalin siitä, että organisaatiossa arvostetaan tiedon jakamista. Palkitseminen on kuitenkin suunniteltava huolellisesti, jotta se ei kostaudu yksilöiden käyttäytymisessä negatiivisesti. Palkitsemisen taustalla on oltava pikemmin kehittämiskuin kontrollinäkökulma (Cabrera & Cabrera, 2005). Organisaatiossa, jossa on turvallinen ilmapiiri ja yksilöiden kehittymistä tukeva tehtävien arviointi, yksilöt ovat halukkaampia jakamaan tietoa (Oldham, 2003).

Tutkimukset osoittavat, että kontrolloituun eli ulkoiseen motivaatioon verrattuna autonominen eli sisäinen motivaatio johtaa parempiin tuloksiin monimuotoisissa ja luovuutta vaativissa tehtävissä, aktiivisempaan tiedon etsimiseen sekä tavoitteiden toteutumiseen (Gagné, 2009; Cabrera & Cabrera, 2002). Tämä viittaa Déci & Ryan (1985) luomaan itsemääräytymisteoriaan ja yksilön sisäistä motivaatiota tukeviin pätevyyden, itsenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteisiin.

Kun yksilöllä on positiivinen asenne tiettyä toimintaa kohtaan, se myös todennäköisesti johtaa toimintaan. Lisäksi kun yksilö uskoo hallitsevansa toiminnan ja kokee toiminnan yhteisesti jaetuksi normiksi, tuottaa toimintaan osallistuminen yksilölle hyödylliseksi kokemisen tunteen (Ajzen, 1991; Gagne, 2009). Suunnitellun toiminnan teorian mukaan asenne, subjektiiviset normit sekä koettu toiminnan hallinta vaikuttavat yksilön toiminta-

aikomukseen. Gagné (2009) mukaan näillä kolmella tekijällä on todettu olevan positiivinen yhteys yksilöiden aikomuksiin jakaa tietoa.

3.2 Luottamus

Luottamuksella on merkittävä rooli organisaation toiminnoissa kaikilla tasoilla, varsinkin silloin, kun yksilöiden välinen yhteistyö on toiminnan kannalta tärkeää. Luottamus on yksi merkittävimmistä yksilön toimintaan vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa, sillä se vähentää yksilöiden välisiin suhteisiin liittyvää kompleksisuutta ja helpottaa sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Blomqvist, 2008; Ruuskanen, 2001). Luottamus vähentää opportunismin eli oman edun tavoittelua ja lisää yksilöiden halukkuutta toimia yhdessä (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Luottamus määritellään myös halukkuudeksi asettua haavoittuvaiseksi ja riippuvaiseksi toisen yksilön toimista. Luottamus on uskoa siihen, että myös toisella yksilöllä on tahto hyvään ja lisäksi se on myös uskoa toisen osapuolen osaamiseen, luotettavuuteen ja avoimuuteen (Blomqvist, 2008).

Luottamusta pidetään merkittävänä mekanismina sosiaalisissa suhteissa, joille ominaisia ovat epävarmuus, haavoittuvuus ja riippuvuus (Hsu & Chang, 2014). Luottamus edellyttää, että osapuolet jakavat yhteiset odotukset tai yhteisen näkemyksen saavutettavista tavoitteista. Luotettava henkilö toimii omasta halustaan häneen luottavien yksilöiden odottamalla tavalla ja molemmilla luottamuksen osapuolilla on julkilausumaton motiivi täyttää toisensa odotukset (Lucas, 2005).

Luottamus on luonteeltaan monitahoista ja McAllister (1995) jakaa käsitteen tunnepitoiseen eli affektiiviseen (affect-based) ja järkiperäiseen eli kognitiiviseen (cognition-based) luottamukseen. Tunnepitoinen luottamus pohjautuu yksilöitä yhdistäviin vahvoihin siteisiin, jotka rakentuvat yksilöiden henkilökohtaisten arvojen ja tunnesiteiden pohjalta.

Luottamus vahvistaa yksilöiden välistä ymmärrystä, lisää keskinäistä avoimuutta ja vähentää haavoittuvaisuuden tunnetta. Tällainen sosiaalinen läheisyys auttaa yksilöitä rakentamaan ja jakamaan yhteisiä arvoja ja käsityksiä (Levin & Cross, 2004).

Järkiperäinen luottamus ei vaadi niin vahvoja siteitä kuin tunneperäinen luottamus, sillä se rakentuu yksilöiden välisistä ammatillisista suhteista sekä asiantuntijayhteistyöstä. Järkiperäisen luottamuksen perusteena on yksilöiden tuntemus toistensa osaamisesta ja ammatillisesta kokemuksesta sekä yhteistyön myötä syntynyt yhteinen tapa ajatella ja kommunikoida (Levin & Cross 2004). Vahvan luottamuksellisen ilmapiirin katsotaan johtavan ihmisten positiiviseen asenteeseen, vahvistavan ihmisten välistä yhteistyötä, parantavan työpaikkakäyttäytymistä sekä nostavan työsuoritusten tasoa (Dirks & Ferrin, 2001).

3.2.1 Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus

Organisaation sisäinen luottamus rakentuu henkilöityvästä, ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvasta luottamuksesta sekä ei-henkilöityvästä, rooleihin ja järjestelmään sekä maineeseen pohjautuvasta luottamuksesta (Atkinson ja Butcher, 2003). Käsitteestä ei-henkilöityvä luottamus käytetään myös käsitettä institutionaalinen luottamus.

Blomqvist (2008) toteaa, että henkilöityvän eli työtovereihin ja esimiehiin tunnetun luottamuksen lisäksi myös institutionaalinen luottamus organisaation sisällä on tärkeä. Koska luottamuksen eri tasot toimivat keskenään vuorovaikutuksessa, voi institutionaalinen luottamus tukea myös henkilöityvää luottamusta, sekä päinvastoin. Luottamus työtovereita tai esimiestä kohtaan voi edistää luottamuksen tunnetta myös koko organisaatiota kohtaan.

Sosiaaliseen kanssakäymiseen, jollaista myös tiedon jakaminen on, tarvitaan Blomqvist (2008) mukaan luottamusta, sillä se mahdollistaa toimijoiden riskinoton. Riskinotto nähdään tilana, jossa toimija on halukas hyväksymään sen, että voi mahdollisesti menettää jotain itselleen arvokasta. Toimija hyväksyy oman haavoittuvuutensa ja samalla suhtautuu myönteisesti toisten aikomuksia ja toimintaa kohtaan.

Ei-henkilöityvä eli institutionaalinen luottamus perustuu organisaation luotettavaan tapaan toimia, jolloin työntekijä luottaa omaan organisaatioon ja sen mekanismeihin, prosesseihin sekä rakenteisiin. Työntekijän luottamus kohdistuu organisaation johdonmukaiseen sekä oikeudenmukaiseen toimintaan, huolimatta vaihtuvista esimiehistä tai työyhteisön jäsenistä.

3.2.2 Luottamus ja tiedon jakaminen

Luottamus on yksi tiedon jakamisen suurimmista haasteista, sillä suurin osa ihmisistä ei jaa tietämystään ilman luottamuksen tunnetta vastaanottajaa kohtaan. Luottamus ja välittämisen kulttuuri kannustaa yksilöitä yhteisöllisyyteen ja tiedon jakamiseen (Cabrera & Cabrera, 2005). Kun ihmisten välillä on luottamusta, he ovat myös valmiit ottamaan enemmän riskejä keskinäisessä toiminnassaan. Levin & Cross (2004) mukaan luottamus edistää tiedon jakamista, sillä toisiinsa luottavat yksilöt ovat halukkaampia vaihtamaan tietoa keskenään ja heillä on myös suurempi halu omaksua toisiltaan saamaansa tietoa.

Luottamus synnyttää yhteistyötä ja yhteistyö synnyttää luottamusta (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tutkijat toteavat, että jo pelkästään työntekijöiden pitkäaikainen yhteistyö ja toiminta voi edistää tiedon jakamista. Mutta tekijä, joka linkittää tällaiset vahvat siteet ja mahdollistaa onnistuneen tiedon jakamisen, on luottamus. Kun organisaatiossa pyritään kehittämään tiedon jakamista, on tärkeää ymmärtää luottamuksen erilaiset muodot ja luottamuksen kehittyminen.

Levin et al. (2002) ovat tutkineet hyväntahtoisuuteen (benevolence-based) ja pätevyyteen (competence-based) perustuvan luottamuksen vaikutusta tiedon jakamiseen. Hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus esiintyy tilanteessa, jossa ihminen ei tarkoituksellisesti vahingoita toista, vaikka tilaisuus siihen olisikin. Pätevyyteen perustuva luottamus kuvaa suhdetta, jossa yksilö uskoo, että toinen henkilö on perillä käsillä olevasta aiheesta.

Tutkijoiden mukaan tiedon luonne vaikuttaa luottamuksen laatuun tiedon jakamisessa. Silloin, kun yksilön etsimä tieto on selkeää, yksilö ei tarvitse vahvaa osaamiseen perustuvaa luottamusta tiedon lähdettä kohtaan, vaan vaaditaan hyväntahtoisuuteen perustuvaa luottamusta. Yksilön on pystyttävä luottamaan siihen, että tiedon antaja antaa oikeaa tietoa. Hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus on merkittävämmässä roolissa jaettaessa eksplisiittistä tietoa. Silloin, kun tarvittava tieto on enemmän kokemuksellista eli hiljaista tietoa, tiedon hakijalla on oltava vahvaa pätevyyteen perustuvaa luottamusta tiedon tuottajaa kohtaan (Levin et al., 2002). Pätevyyteen perustuvan luottamuksen tekijöitä ovat yhteinen kieli, yhteinen visio ja valinnan vapaus. Hyväntahtoisuuteen perustuvan luottamuksen tekijöitä ovat edellä lueteltujen lisäksi vastaanottavaisuus sekä vahvat siteet.

Levin et al. (2002) mukaan nämä kaksi luottamuksen muotoa voivat esiintyä myös erillisinä. Henkilö voi olla vakuuttunut siitä, että työtoverit ovat halukkaita avustamaan häntä (hyväntahtoisuus), mutta näillä ihmisillä ei välttämättä ole tarvittavaa tietoa tai osaamista kyseessä olevasta asiasta (pätevyys). Luottamukseen ja tiedon jakamiseen liittyy yksilöiden halukkuus olla haavoittuvassa asemassa toisen osapuolen toimiin nähden. Tiedon etsijä ottaa riskin jaettavan tiedon laadusta ja oikeellisuudesta. Tiedon jakaja vastaavasti haluaa luottaa siihen, ettei hänen jakamaansa tietoa käytetä häntä itseään vastaan tai vahingoittamaan hänen etujaan.

Luottamus luo edellytykset lisääntyvälle tiedon jakamiselle, kun tiedon etsijät näkevät saamansa tiedon edistävän omien tehtävien suorittamista. Kun tiedon jakajat taas näkevät, että tiedon vastaanottajan toimet eivät ole heille itselleen haitallisia, on yksilö valmis tukemaan tiedon jakamista ja jatkuvaa vuorovaikutusta (Lucas, 2005). Järkiperäinen luottamus, joka perustuu yksilöiden välisiin ammatillisiin suhteisiin, saa yksilöt aktiivisesti hakeutumaan yhteistyöhön toistensa kanssa ja hakemaan tietoa luottamuksen kohteelta. (Chowdhury, 2005).

Yksilöiden välisten vahvojen siteiden lisäksi luottamus voi kehittyä myös silloin, kun yksilöiden välillä on harvoin vuorovaikutusta. Tiedon jakaminen voi olla tehokasta myös silloin, kun yksilöiden välillä on vain heikot siteet, kunhan osapuolten välillä on osaamiseen ja hyväntahtoisuus perustuva luottamus. Levin et al. (2002) mukaan henkilöt kokevat saavansa jopa arvokkaampaa ja hyödyllisempää tietoa luotettujen heikkojen siteiden kautta. Tämä johtuu mitä ilmeisimmin siitä, että yksilöt, joiden välillä on vahvat siteet ja vakituinen kanssakäyminen, omistavat myös samankaltaista tietoa ja ideoita sekä tuntevat samoja ihmisiä. Heikot siteet mahdollistavat toimimisen erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, joista yksilöt saavat erityyppistä tietoa, ideoita ja näkökulmia. Mutta merkityksellisintä on kuitenkin se, että riippumatta yksilöiden välisten siteiden vahvuudesta tai heikkoudesta, siteiden tulee olla luotettuja (Levin et al., 2002).

Holste & Fields (2010) ovat tutkineet tunnepitoisen ja järkiperäisen luottamuksen vaikutusta yksilöiden halukkuuteen jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa. Koska hiljaista tietoa on lähestulkoon mahdotonta jakaa muuten kuin yksilöiden välisessä kanssakäymisessä, tiedon jakamiseen liittyvää riskiä ja epävarmuutta voidaan vähentää luottamuksellisilla ihmissuhteilla. Hiljaisen tiedon jakamista voi yksilö pitää riskinä oman asiantuntijuuden menettämiselle tai vastaavasti vastaanottaja voi pitää tiedon lähdettä puutteellisena eli tiedon hyödyntämistä riskinä. Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta yksilöiden välisen luottamuksen rakentaminen on tärkeää (Hansen, 1999). Tunnepitoisen luottamuksen katsotaan vaikuttavan vah-

vasti yksilöiden halukkuuteen jakaa omaa henkilökohtaista tai kompleksista hiljaista tietoa yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. Luottamuksellisilla ja läheisillä ihmissuhteilla on suurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen yksilöiden välillä (Holste & Fields, 2010).

Myös tiedon vastaanottajan tulee pystyä luottamaan hiljaisen tiedon jakajaan. Yksilön tulee olla melko varma siitä, että hiljaisen tiedon jakaja tarjoaa kaiken tarvittavan ja odotetun tiedon ja että tämä yksilö koetaan organisaatiossa merkittäväksi tiedon lähteeksi. Täten hiljaisen tiedon hyödyntäminen perustuu erittäin vahvasti järkiperäiseen luottamukseen. Jos tietolähdettä ei pidetä luotettavana, jakajan tietoja ja osaamista voidaan helposti vastustaa (Holste & Fields, 2010).

Holste & Fields (2010) toteavat tutkimuksessaan, että hiljaisen tiedon jakaminen vaatii sekä keskinäisessä kanssakäymisessä luotuja lämpimiä suhteita sekä vankkaa kunnioitusta toisen osaamista kohtaan. Täten molempien, sekä tunnepitoisen että järkipitoisen luottamuksen, olemassaolo näyttäytyy tärkeänä. Tutkijoiden mukaan pelkät hyvät suhteet työtovereihin eivät takaa hiljaisen tiedon jakamista, vaan se vaatii myös järkiperäistä luottamusta jaetun tiedon ammattimaisesta käytöstä. (Holste & Fields, 2010).

Levin et al. (2002) toteavat, että luottamuksella, tai sen puutteella, voi olla merkittäviä seurauksia organisaatioille tietojohtamisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Tutkijoiden mielestä pätevyyteen ja hyväntahtoisuuteen perustuvan luottamuksen kehittämisen tulisi olla keskeisessä roolissa tietojohtamisen painopisteissä.

3.3 Organisaation rakenne

Organisaatiota voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jonka tavoitteena on perustamisen yhteydessä määriteltyjen päämäärien saavuttaminen (Juuti, 2006). Organisaation rakenne kuvaa

organisaatiossa muodostettuja valta- ja vastuusuhteita, ihmisten välistä työnjakoa ja rooleja sekä sitä, minkälaisessa suhteessa työtehtävät ovat toisiinsa. Organisaation rakenteessa määritellään toimintaan ja päämäärän saavuttamiseen liittyvät toiminnot sekä niiden väliset suhteet (Peltonen, 2007; Juuti, 2006). Organisaatio on normatiivinen organismi, joka määrittelee sopimukset ja säännöt, joiden avulla yksilöt koordinoivat toimintaansa. Oppimista kehitetään sosiaalisesti muodostamalla yhteiset arvot sekä yhtenevät odotukset. (Kogut & Zander, 1996)

Organisaation johdon päätöksistä riippuu, minkälaisia työtehtäviä organisaatiossa on, minkälaisia osastoja tai yksilöitä organisaatiossa on ja mitkä asiat keskitetään tai hajautetaan. Ylimmän johdon määrittelemän organisaatiorakenteen tarkoituksena on saada aikaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Peltonen, 2007; Juuti, 2006). Organisaatiotutkimuksissa muodollinen organisaatiorakenne on todettu sisältävän useita koordinointimekanismeja, kuten esim. keskittäminen, virallistaminen ja erikoistuminen Organisaatiorakenteen muodollisuus tarkoittaa sitä, että organisaatioissa on kirjallisia sääntöjä ja määräyksiä, joita työntekijöiden odotetaan noudattavan. Kun toiminnot on määritelty tiukasti etukäteen, on työtehtäviin vaikuttaminen ja työntekijöiden omatoimisuus hyvin vähäistä.

Keskittäminen on yksi perinteisiä organisaatiomalleja, jossa koordinointi perustuu hierarkkisesti keskitettyyn hallintoon ja byrokraattisiin prosesseihin. Keskitetyssä organisaatiorakenteessa valta ja päätöksenteko ovat ylimmän johdon käsissä, jolloin vain muutamat henkilöt osallistuvat päätöksentekoon. Mutta, jos muodollisuutta ja byrokraattisuutta vähennetään, pääsevät työntekijät toimimaan itsenäisemmin ja vaikuttamaan työtehtävien suorittamiseen. Tällaisessa hajautetussa päätöksenteossa valtaa ja vastuuta on delegoitu ylemmiltä tasoilta alaspäin, jolloin myös työntekijät voivat vaikuttaa päätöksentekoon (Juuti, 2006).

3.3.1 Organisaation rakenne ja tiedon jakaminen

Erilaista osaamista ja tietoa on sisäistettynä organisaatiossa eri yksiköissä, joten sen jakaminen laajemmin on organisaation kilpailukyvyn kannalta merkittävän tärkeää. Tämän johdosta organisaation rakenteella ja sen koordinaatiomekanismeilla suuri merkitys (Tsai, 2002; Kim & Lee, 2006). Hierarkkiset ja byrokraattiset organisaatiot edustavat muodollisuutta, joka estää tiedon ja uusien ideoiden liikkumisen organisaatiossa ja vahvasti hierarkkiset organisaatiot estävät jopa toimintojen välisen tiedon jakamisen ja yhteistyön (Disterer, 2001). Hallinnon keskittäminen voi vähentää yksilöiden halua tehdä aloitteita tai vähentää kiinnostusta tiedon jakamiseen (Tsai, 2002).

Organisaatiorakenne, joka korostaa keskittämistä, sääntöjä, määräyksiä ja valvontajärjestelmiä, toimii tiedon jakamisen kulttuurin rakentumisen esteenä. Riege (2005) mukaan rakenteeltaan monikerroksisissa ja hierarkkisissa organisaatioissa on yleisesti käytössä ylhäältä alas tiedon välittäminen. Hierarkkisuus ja sisäiset määräykset luovat työympäristön ja työilmapiirin, jossa työntekijöiden odotetaan suorittavan tehtäviään tiukasti organisaation sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tämä rajoittaa merkittävästi tiedon jakamista, varsinkin jos virheistä ja epäonnistumisista rangaistaan (Michailova & Husted, 2003). Sitä vastoin matalissa organisaatiorakenteissa, joissa tiedon kulkua ei ole rajoitettu yhdensuuntaiseksi, tiedon jakaminen on todennäköisempää (O´Dell & Grayson, 1998).

Vallan keskittämisen, hierarkkisuuden ja byrokraattisuuden sijaan tulisi organisaatiorakenteen tukea toiminnan joustavuutta, yhteisöllisyyttä ja jakamista organisaation sisällä ja yli organisaatiorajojen (Tsai, 2002). Epämuodollisilla sosiaalisilla suhteilla on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen, sillä ne perustuvat vapaaehtoisuuteen sekä henkilökohtaiseen koordinointiin. Lisäksi epämuodolliset ja -viralliset vuorovaikutussuhteet kehittävät myös virallista organisaatiorakennetta. Tällaiset yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet syntyvät organisaatiossa luonnostaan ja niitä voi-

daan tukea sosiaalisten tapahtumien avulla, jotka edistävät horisontaalista viestintää ja vuorovaikutusta eri ihmisten ja yksiköiden välillä (Tsai, 2002). De Long & Fahey (2000) ovat todenneet, että tiedon jakamista organisaatiossa tukee sen avoin ja joustava rakenne.

3.4 Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuuri sisältää yksilöiden uskomukset, jaetut arvot, asenteet, traditiot, uskomukset sekä käytännöt ja siihen vaikuttaa myös organisaation näkymättömät muodot, kuten organisaation missio (McDermott & O'Dell, 2001). Organisaation kulttuuri on juurtunut organisaation perusarvoihin ja tulee esille ihmisten toiminnassa ja siinä, mitä he odottavat työyhteisön jäseniltä tai miten he kokevat toisten toiminnan. Dalkir (2005) mukaan organisaation kulttuuri vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen sosiaalisten normien, yhteisten arvojen sekä yhteisen mentaalisen mallin kautta. Werner (2000) lähtee siitä olettamuksesta, että organisaatio kulttuuri vaikuttaa siihen, missä määrin yksilöt ovat sitoutuneet toimintaan. Kulttuuriin sisältyvät näkymättömät tekijät ovat harvoin sanallisesti artikuloituja, vaan ne hyväksytään sellaisenaan olemassa olevina. Organisaatiokulttuuri on usein niin sanottu annettu tekijä, jota on vaikea muuttaa.

Organisaation kulttuuri rakentuu sosiaalisista normeista, jotka ovat käyttäytymistä koskevia sääntöjä. Tietyissä tilanteissa normit käskevät, kieltävät, sallivat tai suosivat normien mukaista käyttäytymistä. Myös työntekijöiden parissa kiertävät tarinat ja myytit rakentavat organisaation kulttuuria (McDermott & O'Dell, 2001). Organisaation kulttuuria voidaan kuvata yksinkertaisesti sanomalla: tapa ja tyyli, joilla asioita organisaatiossa tehdään. Organisaation kulttuuri määrittää minkä verran vuorovaikutusta käytetään työn suorittamiseen sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla. Normit ohjaavat yksilöiden toimintaa ja ne määritellään yhteisesti jaetuiksi odotuksiksi käyttäytymismallista. Normit kehittyvät aikojen saatossa yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja pysyvät suhteellisen vakaina ja muuttumattomina.

3.4.1 Organisaation kulttuurin vaikutus tiedon jakamiseen

O´Dell & Grayson (1998) mukaan ihmisillä on luontainen halu oppia ja jakaa oppimaansa. Tämä luontaista halua kuitenkin uhkaavat useat, organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Useat tutkijat ovat todenneet organisaation kulttuurilla olevan merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen organisaatiossa (McDermott & O'Dell, 2001; Ipe, 2003). Muun muassa Riegen (2005) mukaan organisaation kulttuuri on yksi keskeisimmistä tiedon jakamisen esteistä ja myös Dalkir (2005) toteaa, että organisaation kulttuuri voi joko tukea tai estää tiedon jakamista.

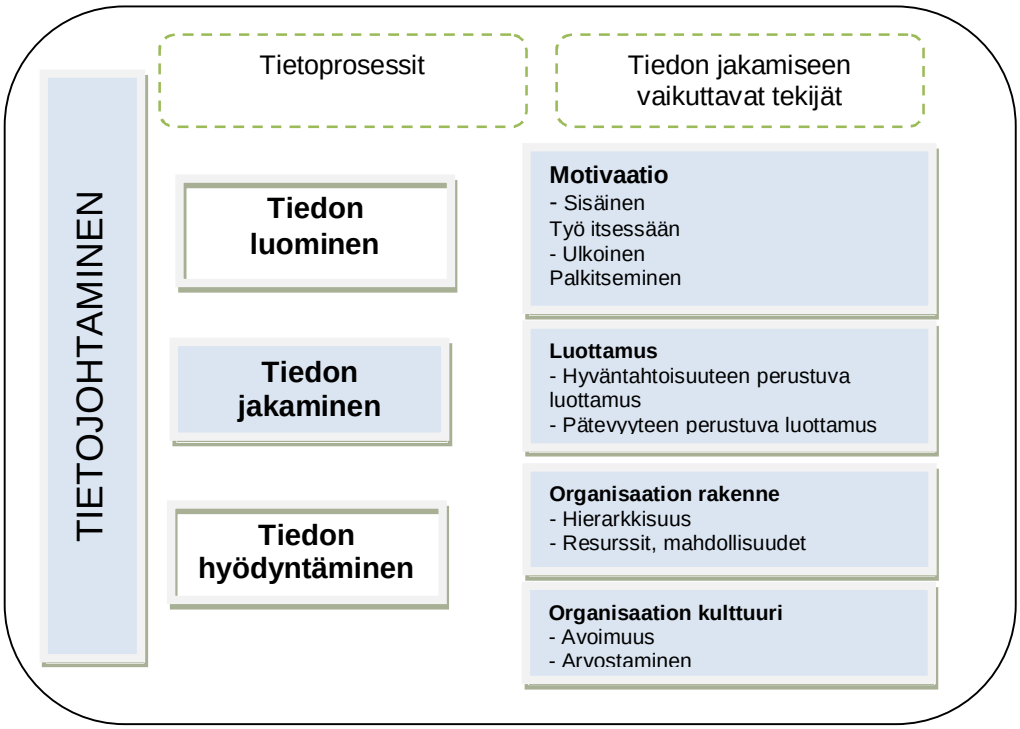
Organisaatiossa, jossa arvostetaan yksilön asemaa, tiedon jakamista saatetaan välttää. Dalkir (2005) mukaan organisaatioissa on edelleen käsitys siitä, että tieto on valtaa eivätkä yksilöt ole halukkaita luopumaan vallastaan. Tällainen käsitys syntyy varsinkin silloin, kun yksilöitä palkitaan organisaatiossa siitä, mitä he tietävät, kuin siitä mitä he jakavat. Myös Disterer (2001) mukaan yhteiskunnassa on vielä syvä tiedon valtaan liittyvä kulttuuriperinne, joka pyrkii estämään tiedon jakamista. Yleisenä oletuksena on, että yksilöt käyttävät tietoa vain omaksi hyödykseen ja jakavat sitä vain vastahakoisesti. Tästä johtuen tietoa pidetään usein aarteena, jota on suojattava ja pidettävä piilossa. Sitä vastoin organisaatiossa, jossa yksilöitä kannustetaan tiedon etsimiseen ja innovointiin ja palkitaan yhteisöllisestä toiminnasta, rakentuu yhteisön sisäinen luottamus ja tiedon jakamisen kulttuuri.

Myös De Long & Fahey (2000) korostavat organisaation kulttuurin olevan yksi merkittävimmistä tiedon jakamisen esteistä. Se, mitä organisaatiossa pidetään arvossa, siihen tähtäävää toimintaa on myös odotettavissa (Martins & Terblanche, 2003). Organisaation kulttuuri voi vaikuttaa monin eri tavoin tiedon jakamiseen. Jos esimerkiksi organisaation kulttuuriin on sisään rakennettuina vahvat sosiaaliset normit tiedon jakamisesta toisten kanssa, niin silloin sitä pidetään normaalina, työtehtäviin kuuluvana toimintona (Cabrera & Cabrera, 2005).

Tutkijoiden kesken näyttää olevan yksimielinen näkemys siitä, että yksilöt ovat halukkaampia jakamaan tietoa avoimessa ja luottamuksellisessa kulttuurissa (Davenport & Prusak, 1998; Cabrera & Cabrera, 2001; Chowdhury, 2005). Organisaatiokulttuuri, joka arvostaa luovuutta, jatkuvaa kehittymistä sekä ideoiden ja tiedon jakamista, on välttämätön tietojohtamisen toimintojen onnistumiselle, sillä organisaation on pystyttävä motivoimaan työntekijät etsimään uutta tietoa ja hyödyntämään sitä omissa työtehtävissään (Davenport et al., 1998; Gupta & Govindarajan, 2000). McDermott & O´Dell (2001) korostavat tiedon jakamisen integroimista organisaation olemassa oleviin arvoihin, kuin että yritettäisiin pyrkiä muuttamaan organisaation kulttuuria.

3.5 Yhteenveto

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu luvuissa 2 ja 3 esitetyistä käsitteiden määrittelyistä ja niiden keskinäisistä yhteyksistä alla olevan kuvan 5 tavalla.



Kuva 5. Tarkennettu viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen lähtökohta on tietojohtamisen teoria, jonka ulottuvuuksista käsitellään kolmea tietoprosessia eli tiedon hankkiminen ja luominen, tiedon jakaminen sekä tiedon hyödyntäminen. Tietoprosesseista tässä tutkimuksessa syvennytään tutkimaan tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Tiedon jakamiseen vaikuttavina tekijöinä tarkastellaan motivaation, luottamuksen sekä organisaation rakenteen ja kulttuurin näkökulmasta. Motivaatiotekijöistä tutkitaan, miten työ itsessään motivoi yksilöitä tiedon jakamiseen ja vaikuttaako palkitseminen yksilön motivaatioon. Luottamuksen osalta tutkitaan, minkälainen merkitys yksilöiden välisellä pätevyyteen ja hyväntahtoisuuteen perustuvalla luottamuksella on tiedon jakamisessa. Organisaation rakenteesta tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation hierarkkisuuden sekä organisaation tarjoamien mahdollisuuksien vaikutusta yksilöiden toimintaan. Organisaation kulttuurin ulottuvuuksina käsitellään avoimutta ja arvostusta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja työn tutkimusstrategia sekä perustelut strategian valinnalle. Tämän jälkeen luvussa kerrotaan, miten tutkimuksen aineisto on hankittu ja analysoitu. Lopuksi esitetään tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

4.1. Kohdeorganisaatio

Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatio on Etelä-Suomessa toimiva ammattikorkeakoulu, jossa henkilöstöä on 412. Tästä luvusta opetushenkilöstöä on 249 ja ammattikorkeakouluopetusta annetaan neljässä koulutusohjelmassa. Muuta henkilöstöä on 151 ja se koostuu hallinnosta, talous-, henkilöstö-, TKI - (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotominta), kansainvälisyys- ja aluekehityspalveluista, kirjasto- ja tietopalveluista sekä

muista tukipalveluista. Haastateltavien ryhmä koostui seitsemästä ammattikorkeakoulussa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, ammattikorkeakoulun kansainväliseen toimintaan ja koulutuksen kansainvälistymiseen sekä organisaation osaamisen ja toiminnan kehittämiseen liittyvää työtä tekevästä henkilöstä.

Haastateltavat henkilöt valittiin kohderyhmäksi sen perusteella, että he ovat asiantuntijoita kohdeorganisaation keskeisissä toiminnoissa. Kaikki haastateltavat täyttävät tutkimuksen kannalta asetetut lähtökohtavaatimukset eli he osallistuvat organisaation tieto- ja osaamispääoman kehittämiseen. Haastatellut henkilöt eivät toimi esimiestehtävissä ja tämä oli yksi kriteeri haastateltavien valinnassa. Haastattelujen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon varsinaiseen toimintaan liittyvää näkemystä, miten asiat käytännössä ovat, ilman että haastateltavien vastauksiin sisältyisi organisaationäkökulma, eli miten asioiden haluttaisiin olevan. Haastatelluilla henkilöillä on vahva työkokemus ja sitä kautta näkemystä tiedon ja sen jakamisen merkityksestä kohdeorganisaatiossa.

Haastatelluista kuusi oli naisia ja yksi mies. Kaksi haastatelluista toimii tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan liittyvien toimintojen tukitehtävissä sekä tki- toiminnan ja siihen liittyvän osaamisen kehittämistehtävissä. Kaksi henkilöä toimii ammattikorkeakoulun kansainvälisyyteen ja koulutuksen vientiin liittyvissä tehtävissä ja kolme ammattikorkeakoulun toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tehtävissä. Haastatellut henkilöt ovat toimineet nykyisissä tehtävissään 2 – 11 vuotta, suurin osa kuitenkin yli 3 vuotta. Haastatelluista neljällä on ylempi korkeakoulututkinto ja kolmella alempi korkeakoulututkinto.

4.2 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella tapaustutkimuksena. Tutkimuksella pyrittiin tuomaan esille ”yksilöiden ääni” tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimus kohdistui ennen kaikkea kysymyk-

seen ”mitkä tekijät vaikuttavat” kuin ”kuinka merkittäviä tekijät ovat”. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tällaiseen tutkimukseen, jossa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan todellista ilmiötä ja siihen liittyviä käytäntöjä sekä ihmisiä niiden tuottajina ja heidän tulkintojaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Metsämuuronen, 2001). Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää yksilöiden näkökulmat tutkimuskysymyksiin, peilata analysoituja tuloksia työn teoreettiseen viitekehykseen ja lopulta saavuttaa syvällisempää ymmärrystä ja näkemystä tiedon jakamisen prosessiin vaikuttavista tekijöistä rajatussa kontekstissa.

Eriksson & Koistinen (2005, 13) mukaan "tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen keskeisin tavoite". Tapaustutkimus on soveltuva tiedonhankinnan strategia, kun kohteena tosielämän kontekstissa oleva tapaus tai ilmiö. Myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000) toteavat, että tapaustutkimus sisältää ”yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia”. Tapaustutkimuksessa tutkija määrittelee tapauksen ja myös perustelee, miksi tutkimuksessa valittu tapa on hyödyllinen tai järkevä. Hirsjärvi et al. (2000) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä laadullinen aineisto, joka voi olla kerätty monin eri tavoin ja eri lähteistä. Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita mm. tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja luonnollisista tilanteista ja halutaan saada tietoa tapahtumiin liittyvistä syy-seuraussuhteista (Metsämuuronen, 2001).

Kuten yleensä laadullisessa tutkimuksessa, myöskään tässä työssä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009), vaan työssä on tavoitteena kuvata tiettyä toimintaa ja luoda teoriaan tukeutuva tulkinta toiminnalle. Vaikka tässä tutkimuksessa esiintyneistä yksittäistä mielipiteistä ei voida johtaa yleistyksiä, tuovat sanallisesti muotoillut näkemykset kuitenkin elävämmän kuvan asian nykytilasta, kuin tilastollinen tarkastelu. Viimeksi mainittu oli yksi määräävimmistä syistä, miksi tämä tutkimus on tehty laadullisena tapaustutkimuksena.

4.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa haluttiin tuoda esille tietyssä rajatussa kontekstissa toimivien yksilöiden tuottamaa näkemystä tutkimuskysymyksistä. Tämän johdosta aineiston hankintametodiksi valittiin teemahaastattelu, jonka avulla voidaan tuoda tutkittavien ääni kuuluviin.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Tutkimusaineisto kerättiin ainoastaan yhdestä organisaatiosta, koska tutkimuksella haluttiin selvittää nimenomaan kyseisen organisaation tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Teemahaastattelua käytetään aineiston hankintamenetelmänä, kun selvitetään vastaajien mielipiteitä, asenteita ja ideologioita ja sitä, miten asiat vastaajan mielestä ovat (Uusitalo, 1999). Tämän vuoksi teemahaastattelu sopi hyvin asetettujen tutkimuskysymysten vastaamiseen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun teema kerrotaan haastateltaville etukäteen ja haastattelu toteutetaan teemojen sekä niitä tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa tavoitteena on löytää vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimustehtävän selvittämiseksi.

Haastattelun teemat valitaan sen mukaan, mitä työn aiheesta jo tiedetään eli ne perustuvat työn viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Teemahaastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun vastaukset tutkimuksen kysymyksiin perustuvat haastateltavien henkilöiden omaan kokemukseen tai kun halutaan syventää tietoa tutkittavasta asiasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa näkökulma kerrotaan haastateltaville ja haastattelu kohdistuu tiettyyn aihepiiriin. Teemahaastattelu tuo tutkimukseen osallistuvien äänen kuuluviin ja sen avulla voidaan tutkia yksilöiden ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Koska teemahaastattelussa ”pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti” (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75), haastattelun teemat perustuivat

työn teoreettisen viitekehykseen. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä käytettiin sekä haastattelun teemoina että apuvälineenä tutkimusaineistosta tehdyn analyysin ja tulkintojen tekemiseen.

Teemahaastattelut toteutettiin helmikuussa 2014. Haastateltaviin otettiin yhteyttä ensin sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tutkimusaiheesta sekä kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Kaikki seitsemän, joille kysely lähetettiin, suostuivat haastatteluun. Haastateltaville lähetettiin kysymykset sähköpostilla etukäteen tai annettiin paperilla ennen haastattelua, jolloin haastateltava sai ensin aikaa tutustua kysymyksiin.

Ensimmäinen haastattelu oli testihaastattelu, jonka tarkoituksena oli tiedon keruun lisäksi testata kysymysten toimivuus. Haastattelun jälkeen kysymyksiä ei ollut tarvetta muuttaa, mutta haastattelijalle tuli lisää ymmärrystä, miten kysymysten esittämistä piti tarkentaa. Ensimmäisen haastattelun aineisto otettiin myös mukaan tutkimusaineistoon. Jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna häiriöttömissä tiloissa pääsääntöisesti neuvotteluhuoneessa ja kaikki haastattelut äänitettiin. Haastateltaville esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä ja samanlaisina. Haastattelija tarkensi kysymyksiä, mikäli niissä olevissa käsitteissä oli haastateltavalla jotain kysyttävää tai tarkennettavaa.

Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 35 – 80 min. Tutkimusaineisto kerättiin luottamuksellisina haastatteluina, eikä niistä tai tutkimusaineistosta voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Kun kaikki haastattelut oli tehty, ne litteroitiin eli purettiin sanasta sanaan tekstitiedostoiksi, joita kertyi kokonaisuudessaan 28 sivua. Vasta tulosten analyysissa jätettiin huomioimatta joitain lyhyitä kohtia, joiden ei katsottu olleen merkittäviä tutkimusaiheen kannalta ja jotka eivät olisi vaikuttaneet asiakokonaisuuteen tai vastausten tulkintaan.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin sisällönanalyysin avulla, joka on Tuomi & Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysilla kuvataan tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja puhuttuja aineistoja ja analyysin avulla on tarkoitus luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin kiinnostus kohdistuu tutkittavaan ilmiöön liittyviin sisällöllisiin merkityksiin eikä sisältöjen esiintymistiheyksiin ja sisällönanalyysin avulla tutkimuksen aineistosta pyritään tekemään luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Sisällönanalyysissa luokittelu perustuu vertailuun ja se mahdollistaa aineiston yksityiskohtaisen kuvauksen. Tässä työssä tutkimuskysymys ja teoreettinen viitekehys muodostivat lähtökohdan analyysin sisältöluokkien määrittelylle. Näiden vuorovaikutuksesta tutkimukselle luotiin sisältöluokat, joiden pohjalta tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin. Tutkimusaineiston käsittely alkoi perehtymällä litteroituihin eli tekstimuotoon kirjoitettuihin haastatteluihin. Haastattelut luettiin ensin useaan kertaan läpi, jotta vastauksissa esille tulleet asiat pystyttiin hahmottamaan selkeästi ja sisäistämään. Tämän jälkeen tutkimuskysymykset taulukoitiin ensin tutkimuskysymysten mukaisesti. Sen jälkeen vastaukset luettiin huolellisesti uudelleen ja merkittiin eri väreillä teoreettisen viitekehyksen mukaisesti eri teemoihin.

Seuraavaksi alkuperäiset vastaukset koottiin taulukkoon, jossa ne johdettiin tutkimuskysymysten (alakategoria) kautta teoreettisen viitekehyksen teemoihin. Taulukossa 1. on esimerkki siitä, miten alkuperäiset vastaukset on johdettu teoriaan.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston analyysista

Aineiston suora lainaus	Alakategoria	Teoria
"tunne että saa jakaa tietoa ja osaamista, siitä tulee hyvä fiilis"	Työ ja työn sisältö	**Motivaatio**
".. ei kai se raha kuitenkaan motivoisi"	Palkitseminen	
"tiedon vastaanottaja pystyy luottamaan siihen, että tämä tieto on faktaa ja validia, et ei tuu väärää tietoa."	Pätevyys	**Luottamus**
"että on luotettavat lähteet, että voi jakaa tietoa edelleen"		
"eikä kukaan rakenna sillä jotain omaa agendaansa"	Hyväntahtoisuus	
"ettei sitä tietoa käytetä mua vastaan"		
"että pitää järjestää aikaa, pitää järjestää foorumeita, pitää niinku mahdollistaa se".	Mahdollisuudet, resurssit	**Organisaation rakenne**
"Mun mielestä se liittyy eräänlailla siihen vanhanaikaiseen hierarkiseen ajatteluun, että ihmiset lokeroidaan ja vain tietyllä olevasta lokeroista voi tulla asiaan liittyvää tärkeää tietoa.”	Hierarkia	
"niin semmoinen avoin kulttuuri joka kannustaa siihen tiedon jakamiseen"	Avoimuus	**Organisaation kulttuuri**
"Avoimmuus, vuorovaikutus, toisen arvostaminen,.. että se esimies ymmärtää ja tunnustaa sen mun asiantuntijuuden "	Arvostaminen	
"että ihmiset työyhteisössä arvostaa toistensa osaamista ja tekemistä"		

Tämän jälkeen tutkimuksen tuloksia tulkittiin reflektoiden niitä tutkimuksen teoriaan. Lopuksi tutkimuksesta muodostettiin kokonaisuus, josta kirjoitettiin tutkimuksen tulokset.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnilla on keskeinen osa. Tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleisesti termejä reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius viittaa pätevyyteen eli tutkimusmenetelmän kykyyn selvittää sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & Remes 2000, 213.)

Termejä reliabiliteetti ja validiteetti käytetään pääasiassa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joiden piirissä ne ovat syntyneetkin, kun taas laadullisessa tutkimuksessa termejä pyritään välttämään (Hirsjärvi & Remes, 2000, 214). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tutkimuksessa mukaan olla tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan on selostettava tutkimuksen kaikki vaiheet selvästi ja totuudenmukaisesti aineiston tuottamisesta aineiston analyysiin ja lopulta tutkimuksen tulosten tulkintaan. Lukijalle pyritään antamaan riittävästi tietoa tutkimuksen tekemisestä tutkimuksen arviointia varten. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen sisällön johdonmukaisuuden ja sen eri osien loogisen kokonaisuuden kautta (Hirsjärvi & Remes 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Tämä pro gradu – tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on tärkeä, sillä päinvastoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tutkijalla on enemmän vapautta tehdä valintoja ja tulkintoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään tiettyjen menetelmien ja mittausten avulla tutkimusongelman ratkaisuun. Laadullisessa tutkimuksessa taas tutkimusraportti kertoo lukijalle tutkijan valinnoista, miten tutkimusprosessi on edennyt ja miksi tutkija on päätynyt tekemään tiettyjä valintoja (Eskola & Suoranta, 1999)

Tämän tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi on pyritty takaamaan esittämällä selkeästi miksi tutkimus on tehty, miten tutkimus on toteutettu ja miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty. Jokaisen luvun alussa on kerrottu mitä luku pitää sisällään, tarkoituksena lisätä lukijan ymmärrystä tutkimusprosessin kulusta sekä mahdollisuutta arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän työn tutkimusongelma jaettiin kahteen alakysymykseen. Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli ” *Mitkä ovat tiedon jakamista heikentäviä tai estäviä tekijöitä?”* ja toisessa alakysymyksessä kysyttiin ” *Mitkä ovat tiedon jakamista kannustavia tekijöitä?”*. Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset kahteen alakysymykseen. Tulokset on johdettu tutkimusaineiston analyysin perusteella. Tulosten esittämisen yhteydessä pohditaan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimustulosten ja työn teoreettisen viitekehyksen välillä.

5.1 Tiedon jakamista heikentäviä tai estäviä tekijöitä

Luottamus

Tutkimuksen tulosten mukaan luottamus on yksi merkittävistä tiedon jakamista heikentävistä tekijöistä. Luottamus liittyy ensinnäkin tiedon vastaanottamiseen. Haastatellut toivat esille sen, että tiedon tuottajaan tuli pystyä luottamaan sekä siihen, että saatu tieto oli oikeaa asiantuntijatietoa.

> *”Tiedon jakamisessa on hirveen tärkeetä että tiedon vastaanottaja pystyy luottamaan siihen, että tämä tieto on faktaa ja validia, et ei tuu väärää tietoa.”*
>
> *”Mutta kyllä mä ite haluaisin luottaa, että onko se tieto, mitä mulle jaetaan, että se on asiantuntijatietoa.”*
>
> *”Itselle tietysti on tärkeää, että on luotettavat lähteet. että voi jakaa sitä tietoa edelleen. Haluan tehdä työni hyvin ”*

Vastaukset ovat yhteneväisiä tutkimusten kanssa, joissa luottamuksella on todettu olevan merkittävä vaikutus esimerkiksi yksilöiden käsitykseen tiedon oikeellisuudesta. Dirks & Ferrin (2001) ovat todenneet luottamuksen vaikuttavan siihen, miten yksilöt tulkitsevat ja arvioivat saamaansa tietoa.

Myös Levin et al. (2002) tutkimus, jossa on tutkittu luottamuksen merkitystä tiedon vastaanottajan näkökulmasta, tukee tätä tulosta. Tutkijoiden mukaan yksilöiden on pystyttävä luottamaan siihen, että tiedon antaja jakaa oikeaa tietoa. Tällainen luottamus on Levin et al. (2002) mukaan pätevyyteen (competence-based trust) perustuvaa luottamusta. Myös Holste & Fields, (2010) toteavat, että jos tietolähdettä ei pidetä luotettavana, jakajan tietoja ja osaamista voidaan helposti vastustaa.

Vastauksissa tuli esille myös luottamus toisen ihmisen hyväntahtoisuuteen. Tiedon jakamista heikensi vastausten mukaan epäilys, että jaettua tietoa käytetään jotenkin väärin, esimerkiksi tiedon vastaanottajan oman edun tavoitteluun. Jos tiedon jakajalla oli epäilys, että tiedon vastaanottaja hyödyntää saamaansa tietoa oman asemansa tai asiantuntijuutensa edistämiseksi, tiedon jakaminen tällaiselle henkilölle heikentyi.

> *”Tärkeetä on luottamus, että sitä tietoa käytetään niin, että se hyödyntää koko organisaatiota, eikä kukaan rakenna sillä jotain omaa agendaansa.”*

> *..”että on yhteisesti jotain tehty ja toinen jatkaakin eteenpäin omissa nimissään sen tekemistä, niin siinähän se luottamus yksilötasolla kyllä katkeaa. Jos toinen omii ne saman tien, niin se on niinku siinä.”*

Muutamissa vastauksissa tuli esille myös pelko siitä, että jaettua tietoa käytettäisiin mahdollisesti tiedon jakajaa vastaan. Tällainen tilanne saattoi tulla esille, kun tietoa jaettiin yhteisöllisesti muokattavaksi. Vastaajien mukaan muiden on helppo arvostella keskeneräistä tietoa ja sen myötä jopa mahdollisesti aliarvioida tiedon jakajan asiantuntijuutta. Näitä vastauksia tukee Amabile (1993), jonka mukaan tunnetasolla oleva epäilys toisen henkilön tarkoitusperistä ehkäisee yksilöiden halua jakaa osaamistaan. Se saa heidät myös varomaan ”itsensä likoon laittamista” sekä riskin ottamista. Käänteisesti tutkimuksen tulosta tukee Lucas (2005) tutkimus. Sen mu-

kaan kun yksilöt havaitsevat, että tiedon vastaanottajan toimet eivät ole heille itselleen haitallisia, yksilöt ovat valmiit tukemaan tiedon jakamista ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Levin et al. (2002) mukaan yksilöiden luottaessa toistensa hyväntahtoisuuteen (benevolence-based trust) oletetaan, ettei ihminen tarkoituksellisesti vahingoita toista, vaikka tilaisuus siihen olisikin. Yhden vastaajan mielestä ilman luottamusta mikään ei toimi – ei sen enempää tiedon jakaminen kuin vastaanottaminenkaan. Luottamus pitää vastaajan mukaan nähdä kokonaisvaltaisena luottamuksena että kaikki ovat yhdessä ”tekemässä tätä asiaa”.

Organisaation rakenne

Tutkimuksen mukaan organisaation rakenne nähtiin liian hierarkkiseksi, jotta tietoa jaettaisiin toimintaa hyödyntävällä tavalla läpi koko organisaation. Lisäksi usean vastaajan mielestä monimutkainen ja paikoin jopa epäselvä organisaatiorakenne aiheutti epätietoisuutta siitä, kenelle mitäkin tietoa voi tai pitäisi jakaa.

> *”Organisaatiorakenne vaikuttaa siihen, että miten se tieto kulkee. Jos on kauheen hierarkinen, niin kyllähän se kestää pidemmän aikaa, josko koskaan tieto pääsee laidasta laitaan. Organisaatiorakenne on mun mielestä hyvin olennainen siinä.”*

Nykypäivän tietotulvassa ”kaikille kaikkea” -asenteella tiedon jakaminen ei vastaajien mukaan ole mielekästä, koska tiedetään, että tieto ei leviä jos se ei ole merkityksellistä vastaanottajalle juuri silloin. Tiedon lisäarvo menetetään, kun tieto menee ikään kuin ohi.

> *”Joutuu tarkkaan miettimään, että kenelle sitä pitäisi jakaa. Kenelle se on relevanttia tietoa ja kenelle se olisi hyödyllistä.”*

Näiden vastausten kanssa samalla linjalla on Tsai (2002), joka toteaa, että hierarkkinen organisaatiorakenne rajoittaa yksilöiden välistä kommunikaatiota ja ja tiedon jakamista. Myös Riege (2005) tukee tätä toteamalla, että

tiedon jakamista esiintyy vähiten monikerroksisissa ja hierarkkisissa organisaatioissa, joissa yleisesti on käytössä ylhäältä alas tiedon välittäminen. Hierarkkinen organisaatio on rakennettu keskittämällä valtasuhteita ja jossa toiminnan koordinointi toimii pystysuunnassa asetettujen, byrokraattisten prosessien kautta (Tsai, 2002).

Organisaation rakenteeseen voidaan katsoa liittyvän myös vastaajien esille tuoma käsite tiedon pimittämisestä. Tämä liittyy vastausten mukaan pääasiassa siihen, että tiedon tarvitsijaa tai vastaanottajaa ei aina tiedetty. Vastausten mukaan yksilöt puuhastelivat itsekseen tiedon parissa eivätkä nähneet, että organisaatiossa olisi ollut kyseiselle tiedolle tarvetta. He eivät ylittäneet oman toimenkuvansa rajoja horisontaalisesti tai vertikaalisesti ja merkittävä tieto tai osaaminen jäi laajemmin hyödyntämättä. Tämä aiheutti asiantuntijaorganisaatiossa paljon päällekkäistä työtä, kun useat työskentelivät saman tiedon parissa.

> *”..olisi säästynyt hirveesti omaa aikaa, jos joku toinen olisi vain viitsinyt jakaa, ajatellut että tämä voisi olla relevanttia toisillekin.”*

> *”Siihen voisi kaivata ihan selkeitä ohjeistuksia, että kenelle pitää informoida tietyistä asioista.”*

Useammat haastateltavista toivat esille, että tiedon pimittäminen ei välttämättä ole tarkoituksellista, mutta aina ei pystytä näkemään kenelle tietoa pitäisi jakaa ja kenelle muulle tiedolla olisi merkitystä. Tieto jää vahingossa jakamatta sellaisille, jotka tarvitsisivat tai haluaisivat sitä.

Tätä tukee O´Dell & Grayson (1998) tutkimus, jossa tietämättömyyden katsottiin olevan tiedon jakamista heikentävä syy. Tutkimuksen mukaan tiedon jakaja ei tiennyt, kuka olisi kiinnostunut hänellä olevasta tiedosta. Myöskään tiedon etsijä ei tiennyt, keneltä tietoa organisaatiossa olisi voinut kysyä. Tehdyssä tutkimuksessa tuli esille, että yleisimmin käytetyt pe-

rustelut niin sanotulle tiedon pimittämiselle olivat: "En tiennyt, että tarvitset tätä tietoa" ja " En tiennyt, että sinulla on se tieto". Toisaalta, Davenport & Prusak (1998) toteavat, että tiedon pimittäminen on normaalia yksilön käyttäytymistä.

Tahattoman tiedon pimittämisen lisäksi muutamissa vastauksissa tuotiin esille myös tarkoituksellinen tiedon panttaaminen. Tämän katsottiin johtuvan tiedon valtaan liittyvästä ajattelusta eli että tieto on arvokasta niin kauan, kun se on yksilöllä itsellään. Vastausten mukaan moni käyttää tietoa vallan keinona, eikä jaa tietoa, jotta ei menettäisi tiedon mukanaan tuomaa valtaa.

> *”Tietohan on valtaa, niin moni käyttää sitä vallan keinonaan. Sellainen ihminen ei välttämättä koe positiivisena sitä tiedon jakamista, vaan haluaa pitää tietyt tiedot itsellään, jotta on sitä valtaa.”*

Vastuksen kanssa samalla linjalla ovat Davenport (1997) sekä Gupta & Govindarajan (2000), joiden mukaan yksilö, joka kokee saavuttavansa valtaa tai asemaa hänellä olevan tiedon avulla, pitää todennäköisesti ennemmin tiedon itsellään kuin jakaa sen muiden kanssa. Tähän viittaa myös Disterer (2001, 2) todetessaan, että varsinkin yksilöt, joilla on harvinaista tieto ja asiantuntijan maine, pikemmin piilottavat tietoa kuin jakavat sitä toisille. Varsinkin organisaatioissa, joissa esiintyy kilpailua yksilöiden välillä, tiedon panttaaminen on keino saavuttaa yksilön omat tavoitteet (Pfeffer, 1980 ref. Ipe, 2003, 11).

Organisaation rakenteeseen liittyvinä, tiedon jakamiseen vaikuttavina tekijöinä, tulivat esille myös organisaation tarjoamat mahdollisuudet ja resurssit ja pikemminkin niiden puute. Resursseista aika on yksi merkittävistä tiedon jakamista heikentävistä tekijöistä. Vastausten mukaan asiantuntija-organisaatiossa palaverista toiseen siirtyminen aiheutti sen, että aikaa uuden tiedon muokkaamiseen ja jakamiseen jäi usein liian vähän.

> *”Aika on yksi tärkeimpiä mitä tarvitaan, pitää jättää aikaa sen tiedon muhimiseen, työstämiselle. Jos semmoiseen ei ole aikaa, kun kalenterit on täynnä kokouksia ja palavereita, niin se ei edesauta minkään tiedon leviämistä.”*

Myös Riege (2005) sekä O´Dell & Grayson (1998) korostavat ajan puutetta yhtenä yleisimmistä tiedon jakamisen esteistä. Tiedon jakamisen kannalta olisi erittäin tärkeää, että työtehtävät pitäisivät sisällään riittävästi aikaa työstää ja jakaa tietoa (Riege, 2005). Vastaajat kokivat, että aikaa oli liian vähän myös yhteisöllisyyteen, jota tiedon jakaminen sosiaalisena prosessina vaatii.

> *”Että tuetaan myös rakenteellisesti sitä, että ihmiset pystyy tekemään yhteistyötä.”*

> *”O*rganisaation *pitää pystyä tukemaan sitä rakenteilla. Että pitää järjestää aikaa, pitää järjestää foorumeita, pitää niinku mahdollistaa se.”*

Samoin ovat todenneet O´Dell & Grayson (1998), joiden mukaan tiedon jakamista estää kontaktien, suhteiden ja yhteisen näkemyksen puute. Tutkijat korostavat organisaatiossa olevan tietämyksen ja osaamisen esille tuomista, jotta yksilöt pystyvät löytämään organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen sekä rakentamaan verkostoja.

Lisäksi tässä tutkimuksessa tuli esille, että tiedon jakamiseen käytettävää aikaa vähensi turhaksi katsottu byrokratia.

> *”Liika byrokratia. Välillä tuntuu että aika menee siihen, että raportoidaan mitä minä olen tehnyt tunti tunnilta Siinä ei ole niinku mitään järkeä sen tavoitteen kannalta.”*

Tulosten mukaan organisaation hierarkkisuus ja byrokraattisuus koettiin tiedon jakamista heikentävänä tekijänä. Tätä tulosta vastakkaisella linjalla ovat Kogut & Zander (1996), joiden mukaan koordinointi pikemminkin tukee ja edistää tiedon välittymistä organisaatiossa, sillä suurimman osan tiedosta oletetaan välittyvän ylhäältä johdosta alaspäin organisaation muille tasoille. Kuitenkin Tsai (2002, 9) toteaa hierarkkisen rakenteen vaikuttavan negatiivisesti tiedon jakamiseen.

Samoin ovat todenneet useat muutkin tutkijat, joiden mielestä hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio, joka korostaa keskittämistä, sääntöjä ja määräyksiä, rajoittaa tiedon ja uusien ideoiden välittymisen organisaatiossa (Disterer, 2001; Michailova & Husted, 2003; Riege, 2005; Kim & Lee, 2006). Tulosta voidaan tarkastella myös itsemääräytymisteorian näkökulmasta, jonka mukaan yksilön sisäinen motivaatio vähenee, mikäli ulkoinen kontrolli lisääntyy. Yksilön pitäisi pystyä vastaamaan omasta työstää itsenäisesti.

Edelleen organisaation rakenteeseen liittyen haastatteluissa tuli esille työtehtävien määräaikaisuus yhtenä tiedon jakamista heikentävänä tekijänä. Kun työtehtävien jatkuminen oli epävarmaa, väheni samalla työntekijän innostus jakaa tietoaan organisaatiossa. Kuten yksi haastateltavista totesi: ”onhan tämä kauppaa osaamisella.”

> *”Vaikka kuinka koittaa olla tunnollinen työntekijä, niin jos on epäselvää, että onko mulla töitä ensi kuussa, niin kyllä se vaikuttaa siihen innostuksen asteeseen, miten jakaa tietoa ja ideoita, inspiroitua mistään. ”*

Yksilö ei tällaisessa tilanteessa ajattele organisaation etua vaan omaa etuaan. Jos yksilö tuntee, ettei kuulu organisaatioon, on helpompi lähteä rakentamaan omaa asemaansa tiedon avulla. Jos työsuhteen turvallisuus on vähentynyt tai vähäinen, tiedon jakamista saatetaan välttää ja tällaisissa tilanteissa voi esiintyä perinteinen ”tieto on valtaa” – ilmiö (Disterer,

2001). Davenport et al. (1998) mukaan tällaisessa tilanteessa yksilö voi nähdä tiedon vakuutuksena työpaikan menettämistä vastaan ja suojaa arvokasta tietoa pitämällä sen itsellään.

Organisaation kulttuuri

Yksi organisaation kulttuuriin liittyvistä, tiedon jakamista heikentävistä tekijöistä oli tulosten mukaan asiantuntijuuden arvostuksen puute. Se, miten tiedon jakaja koki itseään arvostettavan asiantuntijana, vaikutti yksilön haluun jakaa tietoa. Arvostuksen merkitys tuli esille tilanteissa, joissa jaetun tiedon vaikutusta organisaation toimintaan tai tavoitteen saavuttamiseen ei tuotu organisaatiossa näkyväksi. Muutamissa vastauksissa tuli esille, että haastatellut kokivat asiantuntijuutensa väheksytyksi tai aliarvostetuksi.

> *”Kyllä mä haluaisin että se mainittaisiin, että tässä on nyt hyödynnetty sitä työtä mitä mä teen. Näkyisi se hyödyntämisen ketju, että tällä toiminnalla on jokin merkitys ”*

> *”Tietotyön kannalta on tärkeää, että se esimies ymmärtää ja tunnustaa sen mun asiantuntijuuden. Että sun tekemisellä on merkitystä.”*

Tiedon jakamista ei kannustanut näkemys, että jaettua tieto hyödynnetään organisaatiossa, mutta sen merkitystä ei ollut nähtävissä. Tätä tulosta tukevat O´Dell ja Grayson (1998), joiden mukaan ihmiset haluavat, että heidän osaamistaan käytetään ja että heille annetaan tunnustusta. Myös Dixon (2002) tukee tätä ajatusta toteamalla, että tiedon jakaja haluaisi, että hänen jakamaansa tietoa arvostettaisiin.

5.2 Tiedon jakamista kannustavia tekijöitä

Motivaatio

Tutkimuksessa tuli esille haastateltujen asiantuntijoiden vahva sisäinen motivaatio ja sen positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Tiedon jakamiseen kannusti se, että työ itsessään koettiin palkitsevana. Lisäksi kannustava vaikutus oli sillä, että haastatellut kokivat voineensa omalla osaamisellaan auttaa toisia ja että saavutettiin jokin yhteinen tavoite.

> *”Se on enemmän sitä, että onnistuu tuomaan jotain, josta organisaation muut työntekijät saa lisäarvoa. Että sillä omalla tiedolla voi auttaa jonkun toisen työtä tai kehittämään jotain toista ja päästään eteenpäin jossakin asiassa.”*

Toisten auttaminen tuli esille useissa vastauksissa. Oma asiantuntijarooli ja osaaminen kannustivat, kun tiesi, että on jotain annettavaa toisille. Tätä tulosta tukee Lin (2007), jonka mukaan yksilön osallistuminen tiedon jakamiseen työn itsensä vuoksi on osoitus yksilön sisäisestä motivaatiosta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäisesti motivoituneet yksilöt todella nauttivat toisten auttamisesta jakamalla tietoa ja kokemusta, ilman välitöntä tai aineellista hyötyä itselleen. Myös Aalbers et al. (2013) ovat todenneet, että sisäisesti motivoitunut yksilö jakaa vapaaehtoisesti tietoa toisille, joille he olettavat tiedon olevan merkityksellistä. Tiedon jakaminen itsessään tyydyttää työntekijää, koska se lisää myös yksilön omaa osaamista sekä luottamusta omiin kykyihin tuottaa organisaatiota hyödyntävää tietoa (Lin, 2007).

Tulosta tarkasteltaessa voidaan viitata myös suunnitellun toiminnan teoriaan, jonka mukaan yksilön toimintaa ohjaa paitsi asenne toimintaa kohtaan ja subjektiiviset normit, myös yksilön usko pystyä hallitsemaan tietty toiminta (Ajzen, 1991; Gagné, 2009). Haastatelluilla oli tiedon jakamista kohtaan positiivinen asenne ja he kokivat tiedon jakamisen tärkeäksi koko organisaation toiminnalle (subjektiivinen normi). Lisäksi vastuksista tuli esille, että asiantuntijaroolissa toimivat kokivat oman osaamisensa olevan

riittävää pystyäkseen hallitsemaan toiminta eli suoriutumaan tehtävistään sekä auttamaan muita osaamisellaan.

Tiedon jakamista koskevissa tutkimuksissa on tuotu esille organisaation kannustinjärjestelmien ja palkitsemisen vaikutus tiedon jakamiseen. Vaikka joidenkin tutkijoiden mukaan ulkoista motivaatiota tukevat rahalliset palkkiot vaikuttavat positiivisesti tiedon jakamiseen (Gupta & Govindarajan, 2000; Bartol & Srivastava, 2002), tässä tutkimuksessa haastatellut eivät kuitenkaan nähneet rahallisten korvausten vaikuttavan tiedon jakamiseen.

Ensinnäkin palkkioiden määritteleminen nähtiin liian vaikeana. Suurimpana ongelmana nähtiin tiedon jakamisen mittaus. Vaikka ylimääräisten rahallisten korvausten motivoivaa vaikutusta yleisesti ottaen ei väheksytty, tiedon jakamiseen palkitsemisella ei nähty olevan merkitystä.

”Ei kai se raha kuitenkaan motivoisi.”

Monet tutkijat ovat eri mieltä palkkioiden motivoivasta vaikutuksesta. Tiedon jakaminen nähdään sosiaalisena, toisten auttamiseen tähtäävänä käyttäytymisenä. Tällaiseen käyttäytymiseen on vaikea motivoida rahallisella palkitsemisella, vaan pikemminkin tukemalla yksilöiden autonomista eli sisäistä motivaatiota (Osterloh & Frey, 2000). McDermott & O’Dell (2001) toteavat, että konkreettiset palkkiot voivat olla riittämättömiä ja jopa tiedon jakamisen motivaatiota vähentäviä tekijöitä.

Myös Osterloh & Frey (2000) ovat sitä mieltä, että joissain tapauksissa rahalliset korvaukset heikentävät sisäistä motivaatiota. Rahalliset palkkiot ja palkinnot voidaan käsittää valvontana, jolloin ne voivat vähentää yksilöiden sisäistä motivaatiota ja luovuutta (Deci, 1975). Lisäksi suurin haittapuoli ulkoisista palkkioista tiedon jakamisessa on, että yksilölliset edut ja tavoitteet johtavat usein kilpailuun työntekijöiden keskuudessa (Cabrera & Cabrera, 2005).

Sitä vastoin muunlaisten kannusteiden, kuten huomioimisen ja kiittämisen, haastatellut näkivät vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamiseen. Vaikka kaikki vastaajat korostivatkin tiedon jakamisen kuuluvan asiantuntijoiden toimenkuvaan, niin kuitenkin ylimääräinen kiitos hyvin tehdystä työstä ja onnistumisten huomioiminen, koettiin kannustavana.

> ”Ylimääräinen *kiitos lämmittää ja kun onnistumiset huomataan. Varsinkin, kun siihen hommaan paljon panostetaan, niin harmin vähän sitä huomioidaan.”*

Tätä tulosta tukevat O'Dell & Grayson (1998), jotka toteavat, että mikäli organisaation kulttuuri ei ole luonnostaan tiedon jakamista palkitseva ja siihen kannustava, keinotekoisesta palkitsemisesta ei ole paljoakaan vaikutusta. Pikemminkin se voi tehdä yksilöistä kyynisiä palkitsemista kohtaan. Sitä vastoin sisäinen palkitseminen, kuten tunnustus, voi olla tehokkaampi tapa sitouttaa yksilöt tiedon jakamiseen.

Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuuriin liittyvistä tiedon jakamista kannustavina tekijöinä tulivat tutkimuksessa esille avoimuus ja arvostaminen. Vastausten analyysissa oli kuitenkin huomioitava, että vaikka vastaajat toivat ne esille kannustavina tekijöinä, he eivät kohdistaneet niitä organisaation nykytilaan. Pikemminkin vastauksissa tuotiin esille se, minkälainen organisaation kulttuurin toivottaisiin olevan, jotta se kannustaisi tiedon jakamiseen. Arvostaminen ja ennen kaikkea sen puute oli myös tuotu vastauksissa esille jo tiedon jakamista heikentävänä tekijänä.

Vastausten mukaan organisaation avoimuus lisää uskallusta ja luottamusta jakaa keskeneräistäkin tietoa ja kehittää sitä yhdessä toisten kanssa eli uskallusta ”laittaa itsensä peliin”. Avoin kulttuuri sekä asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön arvostaminen oli haastateltujen mielestä olennaisesti kannustavia tekijöitä.

”Organisaatiokulttuuriin liittyvä juttu - niin semmoinen avoin kulttuuri, joka kannustaa siihen tiedon jakamiseen”

”Avoimuus, vuorovaikutus, toisen arvostaminen. Kyllä kaikki kietoutuu siihen, että mitä organisaatiossa arvostetaan.”

”Tosi tärkeää on myös koko organisaation kulttuuri... niinku positiivista.. Semmoinen kaikkien arvostus.”

Tulos on samanlainen Oliver et al. (2003) korkeakoulussa toteuttaman tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen mukaan tietoprosesseja tukeva organisaation toimintaympäristö koostuu johdon tuesta sekä yhteisöllisyyttä korostavasta organisaatiokulttuurista. Yhteisöllinen kulttuuri mahdollistaa ja tukee tiedon jakamista ja se rakentuu avoimuudesta, luottamuksesta, joustavuudesta sekä yksilöiden halusta innovoida ja vastata omasta osaamisen kehittämisestä (Oliver et al., 2003).

Myös Cabrera & Cabrera (2005) mukaan organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa tiedon jakamiseen kahdella eri tavalla. Ensinnäkin, se voi luoda ympäristön, jossa on vahvat sosiaaliset normit siitä, miten tärkeää on jakaa omaa osaamista muiden kanssa. Toiseksi, organisaatiokulttuuri voi myös luoda tiedon jakamista tukevaa, luottamuksellista ja tiedon jakamiseen kannustavaa ilmapiiriä. Levin et al. (2002) mukaan tiedon jakamisen edistäminen organisaatiossa tarkoittaa sellaisen kulttuurin luomista, jossa ihmiset pystyvät erottamaan, ovatko heidän kollegansa osaavia sekä halukkaita laajentamaan omaa osaamistaan ja jakamaan tietoaan muiden hyödyksi.

6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään ensin yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta. Sen jälkeen esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkijan tekemät johtopäätökset. Tutkimustuloksiin viitaten luvun lopussa esitetään kehittämisehdotuksia sekä ehdotukset jatkotutkimukselle.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän pro gradu – tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat tietotyötä tekevien asiantuntijoiden tiedon jakamiseen työyhteisössä. Tiedon jakamista tutkittiin organisaation sisällä tapahtuvana, yksilöiden välisenä toimintona.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu tietojohtamisen teoriaan sekä teoriaan ja tutkimuksiin tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuudessa tarkasteltiin tietojohtamista nykypäivän tietovaltaisessa yhteiskunnassa, kuvattiin tiedon eri muotoja ja tietojohtamisen ulottuvuuksina tietoprosessit, joista tiedon jakamista tarkasteltiin lähemmin.

Tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä teoriaosuudessa tarkasteltiin motivaatioon, luottamukseen sekä organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Aikaisemmissa tutkimuksissa näiden tekijöiden on todettu vaikuttavan merkittävästi yksilöiden väliseen tiedon jakamisen prosessiin. Tutkimuksen tekijän rajausten mukaisesti motivaatioon vaikuttavista tekijöistä tarkasteltiin työn palkitsevuutta yksilön sisäiseen motivaatioon vaikuttavana tekijänä sekä rahallista palkitsemista ulkoisen motivaation tekijänä. Luottamusta tutkittiin yksilöiden välisen luottamuksen kautta, jossa luottamus perustuu pätevyyteen ja hyväntahtoisuuteen.

Organisaation rakenteeseen liittyvistä tekijöistä tarkasteltiin organisaation tarjoamien mahdollisuuksien ja organisaatiomallin vaikutusta tiedon jakamiseen. Lisäksi tutkittiin, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöiden

väliseen tiedon jakamiseen. Kaikki nämä näkökulmat yhdessä muodostivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osuuden tutkimuskysymykset rakennettiin näiden teemojen avulla.

Työn empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa kohdeorganisaationa oli Etelä-Suomessa sijaitseva ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilökohtaisten teemahaastatteluiden avulla, joihin osallistui kohdeorganisaatiosta seitsemän asiantuntijaa. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tässä työssä analyysiluokittelu perustui sekä työn teoreettiseen viitekehykseen että empiriaosuudesta saatuun tutkimusaineistoon. Vuorovaikutuksessa teorian kanssa tutkimusaineistolle luotiin teemat, joiden pohjalta tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin ja tulkittiin. Lopuksi tehtiin tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimukselle.

6.2 Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Työn tutkimusongelmaan etsittiin vastusta kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäisenä alakysymyksenä kysyttiin: *”Mitkä ovat tiedon jakamista heikentäviä tai estäviä tekijöitä?”.* Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta yksilöiden välisen luottamuksen olevan merkittävässä roolissa tiedon jakamista heikentävänä tekijänä. Ensinnäkin tiedon jakamista heikensi epäilys tiedon vastaanottajan tarkoitusperistä tiedon hyödyntämisessä. Jos tiedon jakajalla oli olettamus, että tiedon vastaanottaja hyödyntää tietoa oman asemansa tai oman asiantuntijuutensa edistämiseksi, tiedon jakaminen tällaiselle henkilölle heikentyi.

Tiedon jakamista heikensi myös pelko siitä, että jaettua tietoa mahdollisesti käytettäisiin jollain tavalla tiedon jakajaa vastaan. Varsinkin silloin, kun tietoa jaettiin keskeneräisenä muiden vastaanottajien kanssa yhteisöllisesti muokattavaksi. Muiden pelätään saavan mahdollisuuden arvostella jaettua tietoa ja mahdollisesti myös aliarvioida tiedon jakajan asiantuntijuutta. Samanlaiseen tulokseen viittaa Levin et al. (2002) tutkimus, jonka mukaan

tiedon jakamiseen vaikuttaa se, miten yksilöt pystyvät luottamaan toistensa hyväntahtoisuuteen ja pätevyyteen. Tutkimuksen mukaan tiedon jakamisen prosessissa vaaditaan hyväntahtoisuuteen perustuvaa luottamusta sekä tiedon jakajalta että tiedon vastaanottajalta. Hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus antaa yksilölle varmuuden, että myös toinen toimii hyvällä tarkoituksella eikä halua vahingoittaa toista, vaikka tilanne siihen olisikin.

Sitä vastoin pätevyyteen perustuva luottamus rakentuu ajatukselle, että tietoa jakava yksilö on osaava ja jaettu tieto on oikeaa (Levin et al., 2002). Tutkimuksen mukaan luottamuksella on merkitystä myös tiedon vastaanottajan näkökulmasta, jolloin luottamus perustuu pätevyyteen. Tiedon vastaanottajan tulee pystyä luottamaan siihen, että saatu tieto on validia ja relevanttia. Tiedon vastaanottaminen heikentyi, mikäli tiedon jakajan asiantuntijuuteen ei pystytty luottamaan. Luottamus oli vahvaa lähimpien kollegoiden osaamiseen ja se perustui työyhteisössä rakentuneisiin läheisiin suhteisiin, sillä työyhteisössä toisen osaaminen tunnetaan. Tutkimuksen mukaan luottamuksen rooli oli merkityksellisempi silloin, kun tietoa vastaanotettiin oman työyhteisön ulkopuolelta henkilöiltä, joiden kanssa ei oltu kiinteästi kanssakäymisissä ja joiden osaamista tai asiantuntijuutta ei tunnettu. Tutkimuksen tulosten mukaan tällaisessa tilanteessa tiedon vastaanottamiseen suhtauduttiin varauksellisemmin ja haluttiin mahdollisesti vielä tarkistaa tiedon oikeellisuus.

Luottamuksen lisäksi organisaation rakenteeseen liittyy tutkimuksen mukaan tiedon jakamista heikentäviä tekijöitä. Tulosten perusteella organisaation rakenteella on tiedon jakamista heikentävä vaikutus kolmella tapaa. Ensinnäkin organisaatio koettiin tulosten mukaan liian hierarkkiseksi, joka johti siihen, että rakenteesta johtuen ei aina pystytty näkemään, kenelle tietoa pitäisi jakaa. Tietoa ei tulosten mukaan välttämättä osattu jakaa niille vastaanottajille, joille sitä olisi pitänyt jakaa ja joille jaetusta tiedosta oli eniten hyötyä. Tietämättömyys tiedon vastaanottajasta saattoi johtaa myös mielikuvaan tiedon pimittämisestä.

Hierarkkisuuteen viittaavat vastaukset, joiden mukaan organisaatiossa rakentuneet roolit ja yksilöiden asema vaikutti siihen, miten tietoa jaettiin tai se jakautui organisaatiossa. Vastausten mukaan organisaatiossa oltiin "roolien vankeja", jolloin merkittävää tietoa saattoi liikkua vain ylhäältä alas.

Suurimmalla osalla ihmisistä on luontainen tarve oppia ja jakaa oppimaansa muiden kanssa tehdäkseen asioita paremmin. Tätä luontaista tarvetta kuitenkin hankaloittaa erilaiset organisaation luomat rakenteelliset esteet. Siilomaisessa organisaatiorakenteessa yksilöt ja yksiköt ovat niin keskittyneet maksimoimaan omia saavutuksiaan, että he joko tietoisesti tai tiedostamattaan piilottavat tietoa organisaatiolta kokonaisuutena. Lisäksi siilomaisesti rakentuneessa organisaatiossa tiedon jakaja ei aina tiedä, kenelle tietoa pitäisi jakaa ja vastaavasti tiedon vastaanottaja ei tiedä, mistä ja keneltä tietoa pitäisi etsiä. Tätä tukevat myös O´Dell & Grayson (1998), joiden mukaan tietämättömyys tietoprosessin osapuolista on todettu olevan tiedon jakamista heikentävä tekijä.

Toinen organisaation rakenteeseen liittyvä heikentävä tekijä oli tutkimuksen mukaan ajan puute ja sen myötä myös yhteisöllisyyden puute. Uutta tietoa tulee jatkuvasti, joten tieto myös vanhenee nopeasti, mutta kiireestä ja ajan puutteesta johtuen uutta tietoa ei ehditty käsittelemään ja jakamaan. Tutkimuksessa tuli esille, että tietoa haluttiin pystyä käsittelemään ja omaksumaan ennen sen jakamista eteenpäin. Aikaa ei ollut myöskään riittävästi yheisölliseen, kasvokkain tapahtuvaan tiedon jakamiseen, jonka on kuitenkin todettu olevan tiedon jakamisen kannalta vaikuttavin menetelmä.

Myös Riege (2005, 25) on tuonut tiedon jakamista koskevassa tutkimuksessaan esille ajan yhtenä merkittävistä tiedon jakamisen esteistä. Merkittävää tiedon jakamisen kannalta on ennen kaikkea ajan vähyydestä johtuva vuorovaikutuksen puute tiedon jakajien ja vastaanottajien välillä. Tutkijan mukaan on tärkeää, että työn muotoilu ja työprosessit tarjoavat tar-

peeksi tilaa työntekijöille käyttää aikaa tiedon tuottamiseen ja jakamiseen sekä tietoprosesseissa toimivien tunnistamiseen. Tutkimustulokseen viittaavat myös O´Dell & Grayson (1998), jotka ovat todenneet yhteisöllisyyden sekä tiedon jakajan sekä vastaanottajan yhteistyön puutteen olevan yksi tiedon jakamisen esteistä. Tutkijoiden mukaan tiedon jakaminen on yksilöiden välinen prosessi, jonka onnistumiseksi tarvitaan yksilöiden välisiä suhteita sekä vuorovaikutusta. Yhteisöllisyys koostuu yhteistyöstä ja tiedon jakamisesta eikä yksilökeskeisyydestä ja kilpailusta.

Tutkimuksen tulosten mukaan kolmas organisaation rakenteeseen liittyvä tiedon jakamista heikentävä tekijä oli määräaikaiset työsuhteet. Tiedon jakamiseen ei motivoiduttu, jos työsuhteen jatkuminen oli epävarmaa. Tällaisessa epävarmuuden tilassa työntekijät eivät sitoutuneet organisaatioon ja se vaikutti tiedon jakamiseen heikentävästi. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon rakentuu suhteesta organisaation tavoitteisiin ja vastavuoroisesti yksilö odottaa että hänen työpanostaan arvostetaan. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita sekä organisaatioon sekä työsuorituksiin työn itsensä johdosta, sen vuoksi että työ itsessään on palkitsevaa. Tämän johdosta työntekijöiden kokema työsuhteeseen liittyvä epävarmuus vaikuttaa sisäiseen motivaatioon sitoutua sekä työtehtäviin että organisaatioon (Déci & Ryan, 2000; Foss et al., 2009).

Tätä näkemystä tukevat myös Blumberg & Pringle (1982), joiden mukaan yksilön haluun sitoutua ja suoriutua työtehtävistään vaikuttavat usean muun tekijän lisäksi organisaation työolosuhteet. Myös Davenport et al. (1998) ovat todenneet, että tiedon jakamista saatetaan välttää, jos työsuhteen turvallisuus on vähentynyt. Tieto voidaan nähdä vakuutuksena työpaikan menettämistä vastaan eikä arvokasta tietoa haluta jakaa.

Empiirisen tutkimuksen mukaan tiedon jakamista estävä tekijä on myös organisaation kulttuuri, jonka ei koettu riittävästi arvostavan asiantuntijoita ja heidän jakamaansa tietoa. Asiantuntijatehtävissä toimiville tiedon jakaminen on työnkuvaan kuuluvaa toimintaa, mutta jos sille ei nähty annetta-

van arvoa, motivaatio tiedon jakamiseen heikkeni. Tulokset osoittivat, että arvostusta odotettiin sekä organisaation johdon taholta että työyhteisön muilta jäseniltä. Organisaation johdon toivottiin arvostavan jaettua tietoa ja tuovan esille jaetun tiedon merkitys organisaation toiminnassa. Asiantuntijoita motivoi entistä parempaan tiedon jakamiseen tietoisuus siitä, että tehdyllä työllä on merkitystä organisaation kokonaisuuden kannalta ja että sitä arvostetaan. Työyhteisön muilta jäseniltä odotetaan arvostusta tiedon jakajan asiantuntijuutta ja osaamista kohtaan. Tiedon jakamista heikensi se, mikäli huomattiin, että tiedon jakajan osaamista väheksyttiin tai pidättäydyttiin ottamasta jaettua tietoa vastaan.

Organisaation kulttuuri rakentuu sen historian ja jatkuvan toiminnan aikana ja se näyttäytyy organisaatiossa työskenteleville, miten organisaatiossa on tapana toimia sekä siinä, mitä organisaatiossa arvostetaan (Riege, 2005). Organisaation kulttuuri nähdään usein merkittävimpänä tiedon jakamista heikentävänä tekijänä. Varsinkin kulttuuri, joka arvostaa ennemmin yksilötason asiantuntemusta ja tiedon luomista kuin tiedon jakamista, on merkittävä tiedon jakamista heikentävä tekijä. Tällainen kulttuuri on yleinen tietoperusteisissa ja tietointensiivisissä organisaatioissa (McDermott & O´Dell, 2001; O´Dell & Grayson, 1998, 156).

Tutkimuksen toisessa alakysymyksessä kysyttiin ”*Mitkä tekijät kannustavat tiedon jakamiseen?”.* Tutkimuksen tuloksiin viitaten, tiedon jakamiseen kannusti vahvimmin yksilöiden sisäinen motivaatio. Asiantuntijatyössä toimivat yksilöt kokivat työnsä mielekkääksi, kokivat omaavansa riittävästi osaamista ja sitoutuivat vahvasti tiedon jakamiseen, ilman ulkoista painetta tai palkkion toivossa. Rahallisella palkitsemisella ei tutkimuksen mukaan ollut mitään tai varsinkaan kannustavaa vaikutusta tiedon jakamiseen asiantuntijatyössä. Sitä vastoin aineettomien palkitsemisien, kuten huomioiminen ja arvostaminen, koettiin kannustavaksi. O´Dell & Grayson (1998, 168) mukaan aineettomat palkitsemiset hyödyntävät tiedon jakamista enemmän kuin ulkoiset palkitsemiset. Tutkijoiden mukaan asiantuntijoiden työn tulisi olla itsessään palkitsevaa. Vaikka varsinaista palkitsemista asi-

antuntijat eivät työstään odottaneet, niin silti työstä saadun huomioimisen katsottiin lisäävän motivaatiota, sillä huomioiminen koettiin oman työn arvostukseksi.

Avoimuus on yksi organisaation kulttuuriin liittyvä tekijä, joka tuli tutkimuksessa esille tiedon jakamista sekä heikentävänä että kannustavana tekijänä. Kuppikuntaisuuden nähdään heikentävän yksilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja tiedon jakamista. Sen sijaan kulttuuri, joka on avoin, koetaan tiedon jakamista kannustavana.

6.3 Johtopäätökset

Tämän työn tutkimuskysymys oli ”*Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen tietointensiivisessä asiantuntijatyössä?”.* Vastauksena tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ensinnäkin todeta, että tietovaltaista asiantuntijatyötä tekevillä on vahva sisäinen motivaatio, joka vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen. Asiantuntijat kokivat työn itsessään olevan palkitsevaa. Tulosta voidaan tarkastella työn teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn suunnitellun toiminnan teorian kautta (Ajzen, 1991), jonka avulla yksilön toimintaan vaikuttavia motivoivia tekijöitä voidaan pystyä kuvaamaan.

Suunnitellun toiminnan teorian mukaan yksilön aikomusta osallistua toimintaan tukevat asenne, subjektiiviset normit sekä koettu toiminnan hallinta. Asenne tiedon jakamista kohtaan on asiantuntijoilla erittäin positiivinen. Vastaajat korostivat, että mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä enemmän tietoa myös itse saa. Subjektiiviseksi normiksi voidaan katsoa asiantuntijoiden näkemys siitä, että tiedon jakaminen nähdään tärkeäksi toiminnaksi koko organisaation kannalta. Tietotyön tekijöiden mielestä tiedon arvo ei laske jaettaessa, vaan se moninkertaistuu ja ilman tiedon jakamista tieto ei muutu organisaation tiedoksi. Myös toiminnan hallinta eli toimintaan liittyvä oma osaaminen koettiin vahvaksi ja sen avulla koettiin voivan auttaa muita työyhteisön jäseniä.

Siitä huolimatta, että sisäinen motivaatio on tietotyötä tekevillä asiantuntijoilla vahva, vaikuttaa tiedon jakamiseen tutkimuksen tulosten mukaan myös merkittävästi yksilöiden välinen luottamus. Luottamus kohdistuu sekä tiedon jakajaan että tiedon vastaanottajaan. Luottamusta vahvistaa, mikäli yksilöt tuntevat toisensa sekä toistensa osaamisen. Lisäksi, kun tiedon jakaja on vakuuttunut, että tiedon vastaanottajan toimet eivät ole hänelle itselleen haitallisia, yksilö on valmis tukemaan tiedon jakamista sekä vuorovaikutusta tiedon vastaanottajan kanssa (Lucas, 2005).

Luottamuksen avulla organisaatiossa rakennetaan ja ylläpidetään yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita, jotka ovat merkittäviä tiedon jakamisessa. Hyvät ihmissuhteet tukevat luottamusta ja edesauttavat tiedon jakamista (Levin et al., 2002; Lucas, 2005). Kun jaettava tieto on eksplisiittistä ja selkeää, ei yksilöiden välisen luottamuksen tarvitse olla vahvaa, vaan yksilöiden välille tarvitaan järkiperäistä luottamusta. Järkiperäinen luottamus perustuu yksilöiden välisiin ammatillisiin suhteisiin ja asiantuntijayhteistyöhön sekä yhteistyön myötä syntyneeseen yhteiseen tapaan ajatella ja kommunikoida (Levin & Gross, 2004).

Luottamuksen rakentuminen organisaatiossa edellyttää, että osapuolet jakavat yhteiset odotukset ja yhteisen näkemyksen ja tämä edellyttää mahdollisuutta yhteisöllisyyteen ja yhteistoimintaan (Lucas, 2005). Empiirisen tutkimuksen tulosten mukaan yhteisöllisyyden rakentumista ja siten myös tiedon jakamista heikentää ajan puute. Vastauksissa tuli esille jatkuva kiire työtehtävissä, jolloin ei ole mahdollisuutta tiedon prosessointiin eikä tilanteisiin, jossa tietoa voitaisiin jakaa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ajan puutteen onkin nähty olevan yksi merkittävistä tiedon jakamista heikentävistä tekijöistä (O'Dell and Grayson , 1998).

Sen lisäksi, että asiantuntijoilla ei ole aikaa kanssakäymiseen muiden kanssa, ajan puutteen vuoksi tietoa jää vahingossakin jakamatta. Vastausten mukaan tämä voi aiheuttaa myös olettamuksen, että asiantuntijat pimittäisivät tahallaan tietoa. Riege (2005) mukaan tietoa ei kuitenkaan ha-

luta tahallisesti jättää jakamatta, vaan sen vuoksi, että tiedon jakaminen vie aikaa. Ajan vähyyteen vaikuttaa tutkimuksen tulosten perusteella myös organisaation byrokraattisuus. Vastaajien mielestä turhat raportoinnit ja jatkuva kokouksissa istuminen aiheuttavat sen, että uutta tietoa ei ehditä käsittelemään eikä jakamaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation hierarkkisuus vaikuttaa merkittävästi tiedon jakamiseen. Organisaatiossa rakennetut roolit nähtiin heikentävän tiedon jakamista, sillä ”oikeaa tietoa” oletetaan tulevan vain tietyistä rooleista tai asemasta. Kim & Lee (2006) ovat tutkineet kuinka vallan ja auktoriteetin keskittyminen organisaation ylimmälle tasolle vaikuttaa työntekijöiden tiedon jakamiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin kuinka organisaation muodollisuus ja byrokraattisuus, kuten kirjalliset toimintaohjeet, asetukset ja työnkuvaukset, vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen jakaa tietoa. Tutkimuksen mukaan hallinnon keskittäminen vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden tiedon jakamiseen. Myös Disterer (2001) mukaan hierarkkisissa ja byrokraattisissa organisaatioissa muodollisuudet, säännöt ja määräykset heikentävät tiedon ja uusien ideoiden jakaantumista organisaatiossa.

Moderneissa organisaatioissa joustavat prosessit, vuorovaikutus ja jaetut arvot korvaavat hierarkkisen, vertikaalisen rakenteen. Sosiaalinen vuorovaikutus vähentää yksilöiden epävarmuutta ja lisää keskinäistä luottamusta. Virallisuuden ja byrokraattisuuden vähentämisen on todettu mahdollistavan ja tukevan työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta (O´Dell & Grayson, 1998; Tsai, 2002).

Organisaation kulttuurilla on myös aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan tiedon jakamisen kannalta jopa merkittävämpi vaikutus kuin organisaation rakenteella (O´Dell & Grayson, 1998). Kuten jo aiemmin tässä työssä on todettu, myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan kulttuurilla on merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen. Kulttuuriin sisältyvän asiantuntijuuden arvostuksen koettiin olevan vähäistä ja samalla sen merkitystä tuotiin

esille. Asiantuntijat toivovat saavansa arvostusta työlleen sekä organisaation johdolta että työyhteisön muilta jäseniltä. Organisaation kulttuurin avoimuuteen liittyvät vastaukset eivät niinkään kertoneet organisaation nykytilasta, vaan vastauksissa tuotiin esille, että avoimen kulttuurin katsotaan tukevan tiedon jakamista. Vastausten mukaan organisaatiossa tulisi edistää joustavuutta ja kannustaa tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön organisaation sisällä. Johdon tulisi sitoutua edistämiään epävirallisia ja virallisia verkostoja ja osaamiseen suuntautuneita johtamiskäytäntöjä rohkaisemaan työntekijöitä tiedon jakamiseen.

Vertailtaessa tätä tutkimusta aikaisempiin tiedon jakamista koskeviin tutkimuksiin, voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Tämän johdosta tutkimus ei tuonut tutkimusaiheeseen varsinaisesti uutta näkökulmaa, mutta tapaustutkimuksena suoritettuna tutkimustuloksella voidaan olettaa olevan hyötyä kohdeorganisaatiossa. Tämän työn haastatteluotos oli pieni, joten tuloksia ei välttämättä voida yleistää. Toisaalta, mikäli tutkimuskohteena on toiminnaltaan ja kooltaan vastaavanlainen organisaatio, voidaan johtopäätöksien ajatella soveltuvan myös niihin.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää suhteellisen pientä otosta, jotta tutkimuksen tuloksia voisi yleistää laajempaan kontekstiin. Mutta toisaalta, tutkimuksen tarkoituksena olikin kartoittaa tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä tietyssä kontekstissa. Kuten Nonaka & Takeuchi (1995) ovat todenneet, yksilöt luovat jatkuvasti uutta tietoa, jolloin se on ainutlaatuista ja organisaatiokohtaista. Työympäristön olosuhteet, kulttuuri ja arvot ovat erilaisia jokaisessa organisaatiossa, jolloin myös tiedon jakamisen vaikuttavat tekijät ovat organisaatiokohtaisia. Tähän viitaten tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta.

Tässä työssä annetaan tutkimuksen tulosten perusteella kehittämisehdotuksia yleisellä tasolla tietojohtamisen näkökulmasta. Tietojohtamisen tavoitteena on hallita ja hyödyntää tietoa ja asiantuntemusta organisaatiossa. Tämän tutkimuksen tuloksiin viitaten, tietojohtamisen suuri haaste on luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa ihmiset haluavat jakaa sitä, mitä he tietävät ja käyttävät hyödykseen sitä, mitä muut tietävät.

Tiedon ja hyvien käytänteiden jakaminen organisaatiossa ovat konkreettisia tietojohtamisen ilmenemismuotoja. Tiedon jakaminen on myös konkreettinen osoitus oppivasta organisaatiosta, joka osaa analysoida ja reflektoida tietoa sekä oppia ja muuttaa toimintojaan tiedon ja kokemusten perusteella (O´Dell & Grayson, 1998). Tietojohtamisen avulla tulisi organisaatioon rakentaa tiedon jakamista tukeva infrastruktuuri sekä tarjota yksilöille riittävästi resursseja helpottamaan tiedon jakamisen käytäntöjä. Organisaatiossa olisi luotava johdon esimerkin, kannustuksen ja tukemisen avulla tiedon jakamista tukeva kulttuuri, jossa työntekijät tietävät, että tietoa ja asiantuntemusta arvostetaan. Tietojohtamisen keinoin tulee myös edistää epävirallisten ja virallisten verkostojen rakentamista ja rakentumista, sillä verkostoissa yksilöt pystyvät kehittämään omaa osaamistaan sekä luomaan yhteisöllisyyttä.

Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä sosiaalisen pääoman elementti ja sillä on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Yksilöt, joilla on keskinäistä toimintaa, jakavat myös todennäköisimmin tietoa keskenään. Koska tietoa jaetaan organisaatiossa epäsymmetrisesti yksilöiden välillä, se ei jakaudu tasaisesti organisaation sisällä ilman siihen kannustavaa johtamista. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yksilöillä on enemmän mahdollisuuksia jakaa ideoitaan ja siten lisätä tiedon jakaantumista koko organisaatiossa.

Vähentämällä hierarkkisuutta ja rajoituksia sekä mahdollistamalla sosiaalista vuorovaikutusta organisaation sisällä, johto voi tukea tietoprosessien tehokkuutta ja kehittää koko organisaation oppimista ja tuloksellisuutta. Yksilöt tulisi saada hyväksymään ajatus, että työskenteleminen yhteistyössä muiden kanssa ja avoin tiedon jakaminen johtavat parempiin tuloksiin ja innovatiiviseen toimintaan, kuin kukaan yksilö voisi yksin saavuttaa. Tietojohtamisen onnistuminen on sidoksissa siihen, miten tietoprosessit ja ennen kaikkea tiedon jakaminen on integroitu organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Ylimmän johdon vastuulla on kommunikoida avoimesti näistä tavoitteista ja strategioista kaikille työntekijöille.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tiedon jakaminen on vain yksi, mutta merkittävän tärkeä prosessi kaikissa tietointensiivisissä organisaatioissa. Pelkästään tiedon kerääminen ja uuden tiedon luominen ei vielä sinällään tuota organisaatiolle lisäarvoa, vaan sen tulee olla jaettua työntekijöiden välillä ja läpi koko organisaation. Vasta sitten, kun tieto on jaettua, se muuttuu organisaation yhteiseksi tiedoksi ja tukee työntekijöiden osaamisen ja koko organisaation tietopääoman ja toiminnan kehittymistä. Tiedon jakaminen on sosiaalinen prosessi, jossa yksilöt ovat eri tavoin vuorovaikutuksessa keskenään.

Tämän johdosta jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia sosiaalisen verkoston analyysin avulla organisaation sosiaalista rakennetta ja sitä, miten organisaation yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään tietoa jakaessaan. Nyt suoritetussa tutkimuksessa ei tarkasteltu yksilöiden välisiä heikkoja tai vahvoja siteitä eikä sitä, miten yksilöt ovat sijoittuneet organisaation sosiaalisessa verkostossa. Tutkimalla niitä tekijöitä sekä työntekijöiden verkostoitumista ja yhteistyötä organisaation sisällä, pystyttäisiin tekemään näkyväksi organisaation sosiaalinen rakenne. Nyt toteutetussa tutkimuksessa esille tulleiden, tiedon jakamista tukevien ja heikentävien tekijöiden lisäksi saataisiin tietoa rakenteellisten suhteiden merkityksestä tiedon jakamisen prosessiin.

LÄHDELUETTELO

Aalbers, R., Dolfsma, W. & Koppius, O. (2013). Individual connectedness in innovation networks: On the role of individual motivation. Research Policy, Vol. 42. pp. 624-634.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes, Vol. 50, No. 2, pp. 179-211.

Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, No. 1, pp. 150–169.

Argote, L., McEvily, B & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes Management Science, Vol. 49, No. 4, pp. 571–582.

Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. Journal of managerial psychology, Vol. 18, No.4, pp. 282-304.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. Scandinavian journal of Management, Vol.13, No.3, pp. 271-286.

Blomqvist, K. (2006) Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn Tuuli -aikakauskirja, Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry, 2/2006

Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. Academic Management Review, Vol. 7, No. 4, pp. 560-569.

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., Lee, J.N., 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the role of extrinsic motivators, social–psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly, Vol. 29, pp. 87–111.

Cabrera E. F. & Cabrera A., (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 5, pp. 720-735.

Cabrera, A. & Cabrera E. F. (2002). Knowledge sharing Dilemmas, Organization studies, Vol. 23, No. 5, pp. 687–710.

Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. Journal of Managerial Issues. Vol. 17, No. 3, pp. 310-326

Dalkir, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. Oxford: Elsevier.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. Organization science, Vol.12, No. 4, pp. 450-467.

Disterer, G. (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer. System Sciences. Proceedings of the 34th Annual International Conference on Hawaii.

Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. Ivey Business Journal, Vol. 66, No.4., pp. 35 – 40.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. Organization studies, Vol. 14, No. 3, pp. 375-394.

Drucker, P. (1999) Knowledge Worker Productivity: The biggest challenge. California Management Review, Vol. 41, No. 2, pp. 77-95.

Drucker, P. (1998). The Future That Has Already Happened. The FUTURIST Magazine, November 1998 issue, pp.16-18.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä..

Foss, N. (2006). The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. DRUID Working Paper No. 06-10. Danish Research Unit for Industrial Dynamics, osoitteessa: www.druid.dk.

Foss, N. (2011). Knowledge governance: meaning, nature, origins, and implica tions. Department of Strategic Management and Globalization, Co penhagen Business School. SMG Working Paper no. 12/2011.

Foss, N.J., Husted, K. & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. Journal of Management Studies, Vol. 47, No.3, pp. 455-482.

Gagné, M. (2009). A Model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management, Vol.48, No. 4, pp. 571-589.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331-262.

Grant, R.M. (1996), “Prospering in dynamically competitive environments: organi-zational capability as knowledge integration”, Organization Science, Vol. 7, No. 4, pp. 375-87.

Grant, A.M., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing and main-taining effort. Forthcoming in R.M.Ryan (Ed.), Oxford handbook of motivation. Oxford University Press.

Hansen, M. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.

Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. Knowledge and Process Management, Vol. 6, No 2, pp. 91–100.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P (2000). Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. Journal of Knowledge Management, Vol. 14, No. 1, pp. 128-140.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. HRM Development Review, Vol.2, No.4, pp. 337–359.

Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kianto, A. (2011). Tietojohtaminen – mitä, miksi ja miten? Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti, osoitteessa: www.johtaminen.kauppalehti.fi

Kogut, B. and Zander, U. (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, Organization Science, Vol. 3 No. 3, pp. 383-97.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century. Annual Review of Psychology, Vol. 56, pp. 485-516.

Latham, P. G., Ernst, C.T. (2006). Keys to motivating tomorrow´s workforce. Human Resource Management Review, Vol. 16, No. pp. 181-198.

Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C., & Lesser, E. L. (2002). Trust and knowledge sharing: A critical combination. IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, 1-9.

Levin, D.Z. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. Management Science, Vol. 50, No. 11, pp.1477-1490.

Lin, C. (2007). To share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its mediators and Antecedents. Journal of Business Ethics, Vol. 70, No. 4, pp. 411- 428.

Lowendahl, B. R., Revang, O. & Fosstenlokken, S.M. (2001). Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework fo Analysis. Human Relations, Vol. 54, No. 7, pp. 911-931.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki, JTO-Palvelut Oy.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, Vol. *38, No.*1, pp. 24-59.

McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver. California Management review, Vol. 41, No. 4, pp. 103 – 117.

Metsämuuronen, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. International Methelp Ky, Helsinki.

Michailova, S. and Foss, N.J. (2009), Knowledge Governance: Processes and Perspectives, Oxford University Press, pp. 1-24.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. Organization Studies, Vol.27, No. 8, pp. 1179–1208.

O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. California management re view, 40(3). pp. 154 -

Oliver, G.R., Handzic, M. & Van Toorn, C. (2003). Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: The Shoemaker's ParadoxElectronic Journal on Knowledge Management, Vol. 1, No. 2., pp. 139-146.

Osterloh, M. and Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational form, Organization Science, Vol. 11, No. 5, pp. 538-50.

Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi. KY-PALVELU OY, Keuruu.

Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? IBM Systems Journal. Vol. 40, No. 4., pp.1002 – 1007.

Quigley, N., Tesluk, P.E., Locke E.A. & Bartol, K.M. (2007). A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. Organization Science, Vol. 18., No. 1, pp. 71-88.

Ruuskanen, P. (2001) Sosiaalinen pääoma, käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist,55(1), 68.

Rothschild, M.L. (1999). Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors. Journal of Marketing, Vol. 63, October, pp. 24-37.

Senge, P.M. (1994). The Fifth Discipline : the art and practice of the learning organization. New York.

Siemsen, E., Roth, A.V. & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. Journal of Operations Management, Vol. 26, pp. 426 - 445.

Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive selfawareness. Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 2, pp. 100–111.

Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms..Human Resource Management Journal, Vol.13, No. 2, p. 60-75.

Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. Organization science, Vol. 13, No.2, pp. 179-190.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Uusitalo, H. (1999). Tiede, tutkimus, tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.

van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: Commitment and MC use as antecedents of knowledge sharing. Knowledge and Process Management Vol.11, No.1, pp.13–24.

van den Hooff, B.,& De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of Knowledge Man agement, Vol.8, No.6, pp. 117-130.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymysrunko

Tautakysymykset

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?

Mitä työtehtäviisi keskeisesti sisältyy?

- Kuvaile tärkeimpiä tehtäviäsi sekä työssäsi tarvitsemaa tietoa

Tiedon jakaminen

Kenelle jaat tietoa? Minkälaista tietoa?

Miten itse jaat tietoa työyhteisössä?

Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

Mitkä tekijät estävät tai haittaavat tiedon jakamista?

Millaiset tekijät kannustavat jakamaan tietoa?