

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
LUT School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Jarmo Pekkanen

**SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS INHIMILLISEN AUTONOMIAN
JA TIETOJOHTAMISEN YHDISTÄVISTÄ TUTKIMUKSISTA**

Pro gradu -tutkielma 2019

Työn ohjaaja Aino Kianto

Työn 1. tarkastaja professori Aino Kianto

Työn 2. tarkastaja tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jarmo Pekkanen
Tutkielman nimi:	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus inhimillisen autonomian ja tietojohdamisen yhdistävistä tutkimuksista
Tiedekunta:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
Maisteriohjelma:	Tietojohdaminen ja johtajuus
Vuosi:	2019
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 104 sivua, 19 kuvaa, 9 taulukkoa, 1 liite
Tarkastaja:	Professori Aino Kianto, tutkijaopettaja Mika Vanhala
Avainsanat:	Autonomia, tietojohdaminen, tietojohdamisen kriittiset menestystekijät, tietojohdamisen aktiviteetit.

Autonomian merkitystä ei ole täysin tunnustettu tietojohdamisessa. Yrityksen uudistuminen riippuu kyvystä hyödyntää autonomiaa. Tehokas autonomian hyödyntäminen edellyttää kolmea autonomian tasoa – yksilötaso, organisaatiotaso, toimintataso.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka autonomia on määritetty ja kuinka autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu. Tuloksiin ja teoriaan perustuen laadittiin jatkotutkimuskysymyksiä. Lähtökohtana tutkimukselle oli tieto ja tietojohdaminen kilpailutekijänä, ihminen arvon luojana ja autonomia inhimillisen arvon luonnin perustana.

Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskirjallisuus valittiin kahdeksanvaiheisella prosessilla. Tutkimuskysymyksiin vastattiin valitun aineiston sisältöanalyysin ja teoreettisen tarkastelun perusteella. Jatkotutkimuskysymysten uutuusarvo varmistettiin kirjallisuushaulla.

Tietojohdamisen tutkimuksissa autonomiasta käytetään erilaisia käsitteitä. Autonomiaa on tutkittu pääasiassa organisaationaalisella tasolla ja toiminnan tasolla. Tutkimukset ovat kohdentuneet pääasiassa tiedon jakamiseen ja luomiseen. Tiedon tunnistamista ei ole tutkittu. Tutkimuksessa todettiin merkittävä autonomia ihmisessä rakenteellisena ominaisuutena olevan tutkimustiedon puute ja tutkimuksen tarve.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin yhden henkilön toimesta ja käyttämällä yhtä hakukanavaa. Rajoitteen kompensoimiseksi tutkimuksessa käytettiin aiemmissa tutkimuksissa päteväksi hakulähteeksi todettua kanavaa, laajaa tutkimuskirjallisuuden hakua ja tarkkaan määritettyjä aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerejä.

Tutkimus kiteytti tietojohdamisen ja autonomian yhteyden tutkimustiedon. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Tutkimuksessa löydettiin merkittävä autonomian tutkimusta koskeva puute tietojohdamisessa. Tutkimuksessa perustellaan uusi tapa tutkia inhimillistä autonomiaa tietojohdamisessa ja esitetään 10 teoreettisesti ja tutkimuksellisesti perusteltua jatkotutkimuskysymystä. Lisäksi esitetään tietojohdamisen toiminnallinen malli.

Tutkimus tuo tietojohdamiseen täysin uuden näkökulman tutkia autonomiaa. Käytännön tasolle autonomian dynamiikan selventäminen edistää johtamiskäytäntöjä organisaatiossa. Lisäämällä autonomiaa koskevaa tutkimustietoa, voidaan kehittää yksilön ja yhteisön arvoa luovaa funktiota tietojohdamisessa käytännön tasolla.

ABSTRACT

Author:	Jarmo Pekkanen
	Systematic literature review of studies connecting human autonomy and knowledge management
Academic faculty:	Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management
Master's program:	Knowledge management and leadership
Year:	2019
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 104 pages, 19 figures, 9 tables, 1 appendix
Examiners:	Professor Aino Kianto, Associate professor Mika Vanhala
Keywords:	Autonomy, knowledge management, KM activities, critical success factors of KM.

The importance of autonomy is not fully recognized in Knowledge Management (KM). Company renewal depends on the ability to utilize autonomy. Efficient use of autonomy requires three levels of autonomy – individual level, organizational level, operational level.

The study investigated how autonomy is defined and how the relationship of autonomy and knowledge management (KM) has been researched. Based on the results and theory further research questions were drawn up. The starting point for the study was knowledge and knowledge management as a competitive factor, a human as a value creator and autonomy as a basis of human value creation.

The study was carried out as a systematic literature review. The research literature was selected with eight-step process. The research questions were answered based on content analysis of the selected material and theoretical review. The novelty value of further research questions was confirmed by a literary search.

Various concepts of autonomy exist in the KM studies. Autonomy has been studied mainly at an organizational level and operational level. Research is mainly focused on sharing and creating knowledge. Knowledge identification has not been studied. The study found significant lack concerning human autonomy as a human structural feature and the need for further research.

The systematic literature review was implemented by one person and using one search channel. To compensate for the restriction, the study used search channel validated in the previous studies, extensive research literature search and well-defined inclusion and exclusion criteria.

The study summed up research literature connecting human autonomy and knowledge management. Similar research has not been done before. The study found a major research gap concerning human autonomy and KM. The study provides a new way of exploring autonomy in KM and proposes 10 theoretically and research-justified research questions. In addition, a functional model for KM is presented.

This research provides a new perspective to study human autonomy in KM research. To the practical level, clarifying the dynamics of autonomy enhances the management practices in the organization. Adding research based knowledge concerning autonomy can help to develop a value-creating function of an individual and a community in KM at a practical level.

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Mitä on autonomia ja miksi tutkia autonomiaa tietojohdamisessa	7
1.3 Tietojohdamisen aktiviteetit ja kriittiset menestystekijät	9
1.4 Tietoa johtava autonominen ihminen arvoa luovana resurssina	9
1.5 Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden määrittely	10
1.6 Tutkimustarpeen perustelu	12
1.6.1 Tutkimuksen teoreettinen merkitys	13
1.6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys	13
1.7 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	14
1.8 Tutkimuksen rakenne	15
2 TUTKIMUKSEN TAUSTATEORIAT	16
2.1 Autonomia	17
2.1.1 Organisaationaalinen autonomia	17
2.1.2 Autonomia ihmisen rakenteena	19
2.2 Tietoperustainen näkökulma ja tietojohdaminen	27
2.2.1 Tietojohdamisen aktiviteetit ja kriittiset menestystekijät	28
2.2.2 Tieto ja tietojohdaminen kilpailutekijänä	29
2.2.3 Autonomian merkitys tiedon johtamisessa	30
2.2.4 Autonomian tutkimisen lisäarvo tietojohdamisen kokonaiskuvaan	34
2.3 Resurssiperustainen näkökulma	37
2.3.1 Resurssit arvionluonnin lähteenä	37
2.3.2 Inhimillinen autonomia arvoa luovana resurssina	39
2.4 Autonomian tarve organisaation uudistumisessa	40
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KULKU	42
3.1 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valinta tutkimusmenetelmäksi	42
3.2 Tutkimuksen kulku	43
3.2.1 Kirjallisuuden artikkelivalinnan kulku	43
3.2.2 Valitun kirjallisuuden sisällön käsittely	48
4 TUTKIMUSTULOKSET	50
4.1 Yleistä autonomian ja tietojohdamisen yhdistävistä tutkimuksista	50

4.2	Tutkimuskysymys 1: miten autonomia on määritetty tietojohdamisen ja autonomian tutkimuksissa	55
4.2.1	Tutkimuksissa käytetyt käsitteet ja määritelmät autonomiasta.....	55
4.2.2	Tutkimusten kohdentuminen organisaationaaliseen ja inhimilliseen autonomiaan	60
4.3	Tutkimuskysymys 2: miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu.....	65
4.3.1	Autonomia ja tietojohdamisen aktiviteetit.....	65
4.3.2	Autonomia ja tietojohdamisen kriittiset menestystekijät	67
4.3.3	Inhimillinen autonomia rakenteena ja toimintana	68
4.4	Kiteytys tutkimuskirjallisuudessa vallitsevasta ongelmasta	68
4.5	Tutkimuskysymys 3: jatkotutkimuskysymykset	70
4.5.1	Perustelut jatkotutkimuksen tarpeelle	70
4.5.2	Jatkotutkimuskysymykset	71
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	77
5.1	Tutkimuskysymys 1: Miten autonomia on määritetty tietojohdamisen tutkimuksissa? .	77
5.2	Tutkimuskysymys 2: Miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu?.....	79
5.2.1	Inhimillisen autonomian ja organisaationaalisen autonomian yhteensopivuus	80
5.3	Tutkimuskysymys 3: Autonomian ja tietojohdamisen jatkotutkimuskysymykset.....	83
5.4	Tutkimuksen rajoitteet.....	85
5.5	Lisäarvo tietojohdamisen tutkimuskenttään	85
5.6	Lisäarvo käytännön työhön.....	86
6	POHDINTA	87
6.1	Yksilökeskeinen tietojohdamisen toiminnallinen malli	89
	LÄHDELUETTELO	94
	LIITTEET	105

1 JOHDANTO

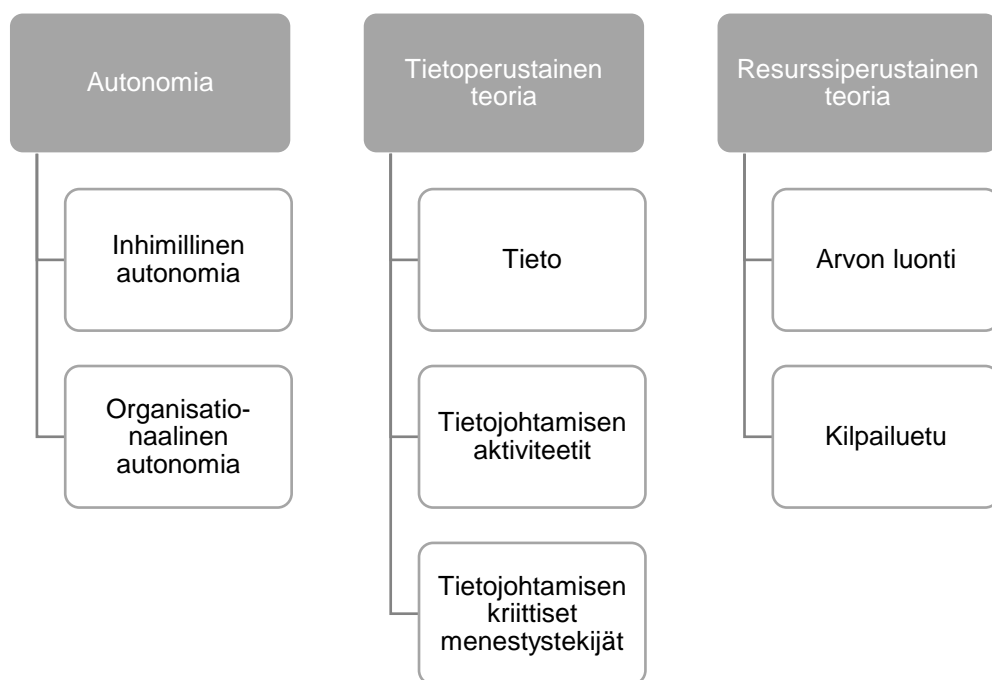
1.1 Tutkimuksen tausta

Yritykset kilpailevat tietoisesti ja tiedostamattaan tiedosta. Menestyminen etenkin tietointensiivisillä toimialoilla riippuu yrityksen kyvystä hankkia tietoa, soveltaa tietoa ja käyttää tietoa liiketoiminnan kannattavuutta edistäväksi toiminnaksi. Tarkemmin ilmaistuna kysymyksessä on yrityksessä toimivan kunkin ihmisen kyky hankkia ja käyttää tietoa, yritys itsessään ei ole toimiva subjekti. Ihmisen toiminnan merkitys ja tieto yritykselle tärkeänä kilpailutekijänä lisää tarvetta ymmärtää yksityiskohtaisesti tietojohtamisen aktiviteetteja toteuttavan yksilön ominaisuuksia. Yksilö on toimija, jonka on kyettävä muodostamaan tietoa ja käyttämään tietoa kunkin hetkisessä tilanteessa, jossa vaikuttavat yksilön ominaisuudet ja itsen ulkopuoliset kontekstuaaliset tekijät. Yksilön ominaisuudet vaikuttavat siihen, minkälaista tiedon ja toiminnan generointia yksilöstä kullakin hetkellä ilmentyy.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu yksilön ominaisuutena inhimillisestä autonomiasta. Autonomia inhimillisenä rakenteena vaikuttaa siihen, miksi yksilö käsittelee tietoa, mitä tietoa yksilö käsittelee ja miten yksilö tietoa käsittelee. Organisaationaalinen autonomia vaikuttaa siihen, miten inhimillinen autonomia toimintana ilmenee organisaatiossa. Yksilön tiedolla, taidolla tai osaamisella ei ole merkitystä, mikäli yksilö ei sitä käytä. Autonomian puutteen takia yksilö voi olla kykenemätön toimimaan tietonsa kanssa. Autonominen ja itsenäiseen toimintaan kykenevä yksilö lisää yrityksen tietopääomaa ja on yritykselle arvokas resurssi, mikäli organisaation rakenteet sallivat autonomista toimintaa. Tehokas autonomian hyödyntäminen yrityksessä edellyttää kolmea autonomian tasoa – yksilötaso, organisaatiotaso, toimintataso.

Tutkimuksen teoreettiset perusteet ovat inhimilliseen autonomiaan liittyvät teoriat, tietoperustainen teoria ja resurssiperustainen teoria organisaatiosta (kuva 1). Ihmisen autonomiaan liittyvät teoriat selittävät ihmisen itsenäisyyttä ja suhdetta toiseen

(esim. ihmiseen, yhteisöön, organisaatioon). Tietoperustainen teoria organisaatiosta korostaa tiedon merkitystä yrityksen tärkeimpänä resurssina. Resurssiperustainen teoria korostaa inhimillisten tekijöiden merkitystä yritykselle arvoa luovana resurssina. Tutkimuksessa teorial yhdistävänä ajatuksena on tietoa johtava autonominen ihminen organisaatiossa arvoa luovana resurssina. Tutkimuksen taustateoriat esitellään johdannon alakappaleissa ja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kappaleessa 2. Tutkimuksessa käytettävät käsitteet selitetään kappaleessa 1.5.



Kuva 1. Tutkimuksen taustateoriat.

1.2 Mitä on autonomia ja miksi tutkia autonomiaa tietojohdamisessa

Autonomialla tarkoitetaan itsenäisyyttä. Yrityksen arjessa autonomia ilmentyy organisaatiotasolla, työryhmätasolla ja yksilötasolla. Hackman ja Oldham ovat määrittäneet autonomian työntekijöiden päätäntävaltana työtehtävän suorittamisessa, jolloin autonomia on vapautta päättää mitä tehtäviä suoritetaan, miten työt tehdään, miten työhön liittyvät asiat järjestetään (Hackman & Oldham 1976). Tässä tutkimuksessa määritelmää pidetään organisationaalisenä, sillä autonomian perustana ovat organisaatiossa vallitsevat rakenteet ja sovitut käytännöt. Työryhmän tasolla esimerkiksi

Jiang & Chen (2018) ovat määrittäneet autonomian työryhmän oikeudeksi päättää omasta työstä, työn aikatauluttamisesta ja työryhmälle kuuluvista vastuista. Määritelmä kuvaa työryhmän itsenäistä toimintaa. Yksilötasolla autonomiaa voi tarkastella toiminnan tasolla ja rakenteellisella tasolla. Esimerkiksi Fullwood et al. (2013) ovat määrittäneet autonomian yksilön oikeutena suunnitella omaa työtä, päättää työn tekemisen tavasta, tehdä työtä koskevia päätöksiä ja asettaa omia tavoitteita. Näin määriteltynä autonomia kuvaa itsenäistä toimintaa. Yksilössä olevana rakenteellisena ominaisuutena autonomia tarkoittaa psykologista itsenäisyyttä. Silloin mielekkään viitekehyksen antavat psykodynaamiset teoriat, jolloin autonomiaan liittyy erillisuus, tasavertaisuus, joustavuus ja läheisyys suhteessa toiseen henkilöön (esim. Birchnell 1986). Autonomia on liitetty myös motivaatioon ja toimintaa, josta tunnettu teoria on Ryan & Decin (2000b) itsemääräämisen teoria (*Self Determination Theory, SDT*).

Miksi tutkia autonomiaa tietojohdamisessa? Tutkimukset (esim. Yang et al. 2018; Paulsen & Hjertø 2014) ovat vahvistaneet autonomian lisäävän tiedon jakamista organisaatiossa. Ihmisen autonomian puute saattaa merkitä riippuvuutta, mikä aiheuttaa merkittäviä esteitä yksilön toimijuudelle. Mikäli yksilö ei ole autonominen, hän ei välttämättä kykene ajattelemaan tai toimimaan itsenäisesti. Mikäli organisaation rakenteet eivät salli yksilön autonomiaa, jää henkilön itsenäinen ajattelu ja toiminta vähäiseksi. Riskinä molemmissa tapauksissa on ihmisen tietovarantojen menettäminen. On huomattava, että itsenäisesti toimivat yksilöt eivät välttämättä ole miensä rakenteelta autonomisia. Itsenäisesti toimiva yksilö saattaa toimia toisen henkilön tiedon varassa tietoa kyseenalaistamatta. Silloin yksilö toimii autonomisesti, mutta ei välttämättä ole autonominen rakenteellisesti. Kärjistäen voi todeta, että ilman autonomiaa ei ole yksilöä. Kun ei ole yksilöä, ei myöskään yksilön tiedot ja taidot ole käytettävissä. Lähtökohtaisesti tärkein taso tutkia autonomiaa on yksilötaso. Yksilössä oleva rakenteellinen autonomia mahdollistaa itsenäistä toimintaa ja ajattelua yksilötasolla ja ryhmätasolla.

Autonomian merkitys tietojohdamiselle yrityksessä perustuu kolmeen seikkaan. Ensinnäkin, yksilön on toteutettava tietojohdamisen aktiviteetteja itsenäisesti (toiminnan taso). Toiseksi, yksilön on oltavat tietojohdamisen aktiviteetteja toteuttaessaan ominaisuudeltaan autonominen (rakenteellinen ominaisuus). Kolmanneksi, organisaation rakenteiden on mahdollistettava autonomista toimintaa (organisationaalinen autonomia). Ihmisten olemassa olevat tietovarannot ja kyky luoda tietoa voivat parantaa yrityksen suorituskykyä, jos yksilöiden erilaisuus näkyy tiedon käsittelyssä ja toiminnassa. Tiedon käsittelyllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkia tiedon muodostamiseen ja tiedon kanssa toimimiseen liittyviä inhimillisiä prosesseja, kuten kappaleessa 1.3. esitettävät tietojohdamisen aktiviteetteja ja kappaleessa 2 kuvattua tiedon muodostamista.

1.3 Tietojohdamisen aktiviteetit ja kriittiset menestystekijät

Tietojohdaminen toimintana tapahtuu ihmisen toteuttamien aktiviteettien kautta. Heisig (2009) on luokitellut tietojohdamisen aktiviteetit kuuteen kategoriaan, joita ovat tiedon tunnistaminen, hankkiminen, jakaminen, luominen, hyödyntäminen ja tallentaminen. Tietojohdamisen aktiviteettien menestyksellinen toteuttaminen riippuu tilannesidonnaisista tekijöistä (Heisig 2009), jotka vaikuttavat edistävästi tai ehkäisevästi tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen. Heisig (2009) on nimittänyt tilannesidonnaisia tekijöitä tietojohdamisen kriittisiksi menestystekijöiksi ja luokitellut ne neljään kategoriaan, joita ovat ihmiskeskiset tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät, teknologiset tekijät ja johtamisen prosessit. Autonomia on yksi tietojohdamisen tutkimuskirjallisuudessa tunnettu ja tutkimuksissa usein muuttujana käytetty tietojohdamista mahdollistava tekijä (esim. Nonaka et al. 2000; Begoña Lloria 2007). Autonomia on tietojohdamista mahdollista inhimillinen ja organisationaalinen menestystekijä.

1.4 Tietoa johtava autonominen ihminen arvoa luovana resurssina

Resurssiperustaisessa näkökulma (*Resource Based View, RBV*) korostaa inhimillisten tekijöiden merkitystä yritykselle tärkeänä resurssina. Barney'n (1991) mukaan

yrityksellä on kilpailuetua, mikäli sen resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia, eivätkä ne ole korvattavissa. Pysyvää strategista kilpailuetua yrityksellä on tilanteessa, kun se toteuttaa sellaista arvoa luovaa strategiaa, jota ei toteutua yksikään nykyinen tai tuleva kilpailija, ja kun kilpailijat eivät kykene jäljittelemään strategian tuomia hyötyjä (Barney 1991). Kilpailijoista poikkeavan arvoa luovan strategian laatiminen ja toteuttaminen edellyttää yrityksessä toimivilta henkilöiltä kykyä käyttää olemassa olevaa tietoa sekä hankkia ja uudistaa tietoa.

RBV-näkökulmasta katsottuna autonomia on inhimillisenä ominaisuutena arvokas, harvinainen, vaikeasti kopioitava ja vaikeasti korvattava resurssi. Inhimillisen autonomian arvon perustana on yksilön kyky itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan ja kyky ihmisten väliseen yhteistoimintaan. Autonomia on organisaatiossa toimivassa ihmisessä oleva metatason rakenteellinen ominaisuus (autonomia rakenteena), mikä alati vaikuttaa yksilön kykyyn toteuttaa tietojohtamisen aktiviteetteja (autonomia toimintana). Yksilön autonomian manifestoitumista edistää organisationaalinen autonomia.

1.5 Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden määrittely

Organisationaalinen autonomia

Organisaatiossa vallitsevat rakenteet ja käytännöt, jotka mahdollistavat yksilöiden ja työryhmien itsenäistä päätöksentekoa ja toimintaa.

Inhimillinen autonomia rakenteena (autonomia rakenteellisena ominaisuutena)

Autonomia inhimillisenä metatason rakenteellisena ominaisuutena. Autonomiselle yksilölle on ominaista kyky erillisyyteen, tasavertaisuuteen, joustavaan ja läheiseen toimintaan toisen kanssa (Birchnell 1986).

Inhimillinen autonominen toiminta (autonomia toimintana)

Yksilön (tai työryhmän) itsenäinen toiminta. Psykologiselta rakenteeltaan yksilö ei välttämättä ole autonominen. Yksilö saattaa toteuttaa toisten tahtoa kyseenalaistamatta itsenäistä toimintaansa. Autonomia on ei-staattinen ja aina vakioinen vaan dynaamisesti vaihtelevana ominaisuus, jossa toiminta konstruoidaan tietoisena ja tiedostamattomana tapahtumana yksilön mielen sisäisten ja ulkoisten kontekstuaalisten tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Vahvan perustan autonomiselle toiminnalle muodostaa kuitenkin yksilön oma mielen rakenne (autonomia rakenteellisena ominaisuutena).

Autonomia inhimillisenä ominaisuutena

Tässä tutkimuksessa käytetty käsite autonomia inhimillisenä ominaisuutena tarkoittaa ihmisessä olevaa autonomiaa yleisesti. Määritelmä ei erottele onko kysymyksessä autonomia rakenteena vai autonomia toimintana.

Tietojohtaminen (*Knowledge Management, KM*)

Suunnitelmallista ja jatkuvaa tietoa hyödyntävien aktiviteettien ja prosessien johtamista, joilla kasvatetaan kilpailukykyä luomalla ja käyttämällä edistyksestä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tietoresursseja (CEN 2004).

Tietoperustainen näkökulma (*Knowledge Based View, KBV*)

Viitekehys, joka korostaa tiedon ja tietoon liittyvien tekijöiden merkitystä yrityksen suorituskyvyssä ja kilpailukyvyyn perustana.

Tietojohtamisen aktiviteetit

Tiedon käyttöön liittyviä aktiviteetteja. Kirjallisuuskatsauksen perusteella Heisig (2009) on jakanut tietojohdamisen aktiviteetit kuuteen luokittaan - tiedon tunnistaminen, hankkiminen, jakaminen, luominen, hyödyntäminen, tallentaminen.

Tietojohdamisen kriittiset menestystekijät

Tietojohdamisen aktiviteettien menestyksellistä toteuttamista mahdollistavat tekijät. Kirjallisuuskatsauksen perusteella Heisig (2009) on luokitellut tietojohdamisen kriittiset menestystekijät neljään kategoriaan - ihmiskeskiset tekijät (ihmiset, kulttuuri, johtajuus), organisaatioon liittyvät tekijät (rakenteet ja prosessit), teknologiset tekijät (informaatioteknologia, sovellukset), johtamisen prosessit (strategia ja kontrolli).

Resurssiperustainen näkökulma (*Resource Based View, RBV*)

Viitekehys, joka korostaa aineettomien resurssien merkitystä yritykselle tärkeänä kilpailutekijänä.

1.6 Tutkimustarpeen perustelu

Vaikka autonomia on keskeinen tekijä tietojohdamisessa, tutkimustietoa kokoavaa tietoa autonomian tutkimuksista tietojohdamisessa ei ole olemassa. Tutkimustiedon puute on merkittävä, kun huomioidaan autonomian merkityksen inhimillisen tietopääoman toteuttamisessa. Tutkimustietoa tarvitaan ihmisten toimijuuden ja tietojohdamisen käytäntöjen kehittämiseen käytännössä. Tämä systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutettava tutkimus poistaa tutkimustiedon puutetta kokoamalla yhteen autonomiaa ja tietojohdamista yhdistävän tutkimustietoa. Tutkimukselle on merkittäviä teoreettisia ja käytännöllisiä perusteita.

1.6.1 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Tutkimustiedon koostaminen paljastaa mitä on tutkittu, miten on tutkittu ja mitä on tutkimatta. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka autonomia on käsitetty (määritelty) tietojohdamisen tutkimuksissa. Tieto osoittaa, kattavatko olemassa olevat tutkimukset autonomian inhimillisiä ja organisationaalisia tekijät. Toiseksi tutkimuksessa selvitetään, mihin tietojohdamisen aktiviteetteihin tietojohdamista ja autonomiaa yhdistäneet tutkimukset ovat kohdentuneet. Tieto osoittaa aktiviteettien suhteelliset tutkimusmäärät ja mahdolliset lisätutkimustarpeet. Tieto on merkittävä, sillä tietojohdamisen aktiviteettien toteuttaminen on tietoperustaisen viitekehyksen perusajatuksia. Teoreettisesti merkittävää on myös jatkotutkimuskysymysten laatiminen, mikä on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoite. Siten tutkimus osoittaa mahdollisia tutkimusaukkoja tietojohdamisen kentässä.

1.6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimus (Su & Reeve 2011) on osoittanut, että autonomiaa voidaan kehittää käytännön tasolla. Tietojohdamisen tutkimuksen tulee tukea organisaatioiden kykyä edistää tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamista käytännön tasolla yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Tämä tutkimus antaa tutkimustietoa, jota voidaan soveltaa autonomian kehittämisessä organisaatiossa käytännön tasolla. Käytännön kehittäminen vaikeutuu, mikäli ei tiedetä, mitä kehittää. Autonomian kehittämisestä ilman teoreettista tietoa saattaa olla jopa haittaa. Kuten Fischer ja Boer (2011) ovat todenneet, liialliseksi koetun työn autonomian on arveltu olevan vahingollista henkilölle (Fischer & Boer 2011). Silloin esimerkiksi työn itsenäisyyden kehittämisestä edelleen seuraisi vahinkoa. Autonomian kehittämisellä käytännössä on oltava teoreettiset perustat, jotka huomioivat autonomian organisationaalisen ja inhimillisen ulottuvuuden. Tämä tutkimus nostaa esille tätä seikkaa huomioimalla inhimillistä autonomiaa ihmisen rakenteellisena ominaisuutena ja inhimillisenä toimintana organisationaalisen autonomian kontekstissa.

1.7 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimus kokoaa yhteen autonomiaa ja tietojohdamista yhdistävän tutkimuskirjallisuuden. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka autonomia on tietojohdamista ja autonomiaa yhdistävissä tutkimuksissa määritelty. Tutkimuksessa autonomia jaetaan organisationaaliseen autonomiaan ja ihmisessä olevaan autonomiaan. Toisena tavoitteena on selvittää, kuinka autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu. Huomio on tutkimusten kohdentuminen tietojohdamisen aktiviteetteihin. Kolmantena tavoitteena on tutkimustulosten ja teoreettisen katsauksen perusteella määrittää autonomiaa ja tietojohdamista yhdistäviä jatkotutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteisiin vastaaminen edistää tietojohdamisen tutkimuksen kehittymistä ja tietopääoman johtamisen kehittämistä käytännön tasolla.

Tutkimus toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Hakusanoja varten autonomiaan liittyviä käsitteitä selvitettiin tieteellisestä kirjallisuudesta ja sanakirjoista.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten autonomia on määritetty tietojohdamisen tutkimuksissa?
2. Miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu?
3. Mitkä ovat autonomian ja tietojohdamisen yhteyden jatkotutkimuskysymykset?

Avainsanat: autonomia, tietojohdaminen, tietojohdamisen kriittiset menestystekijät, tietojohdamisen aktiviteetit.

Tutkimuksen rajaus:

Tutkimuksen intressinä on selvittää, miten autonomia on tutkimuksissa määritelty ja mihin tietojohdamisen aktiviteetteihin autonomiatutkimus on kohden-

tunut sekä laatia jatkotutkimuskysymyksiä. Tästä johtuen kirjallisuuskatsauksen sisältöanalyysiin valikoituneiden tutkimusten tutkimustulosten tarkastelu rajataan tuloksia kiteyttäviin katsauksiin.

Liite 1 sisältää kirjallisuuskatsauksen sisältöanalyysiin valikoituneista artikkeleista taulukoinnin, josta ilmenee tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi, tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen tyyppi, tutkimukseen osallistujien lukumäärä, tutkimuksessa käytetty autonomian mittari, keskeisiä tutkimustuloksia autonomian osalta, tutkimuksen uutuusarvo, viitatausten määrä, valtio/alue ja tieteenala.

1.8 Tutkimuksen rakenne

Johdantoa seuraavassa kappaleessa kaksi esitetään tutkimuksen taustateoriat. Tietoperustainen teoria ja resurssiperustainen teoria esitetään inhimillisen autonomian tutkimisen tarpeen näkökulmista. Teoriaosuudessa on mukana asiaa syventäviä teoreettisia katsauksia, mitkä selventävät monitahoisen inhimillisen autonomian ominaisuutta ja asettavat autonomian laajempaa kontekstiin organisaation pääomana. Kappaleessa kolme esitetään tutkimuksessa käytetty menetelmä ja tutkimuksen kulku. Kappaleessa perustellaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valinta tutkimusmenetelmäksi, kuvataan kirjallisuuden valinnan kulku ja selostetaan sisältöanalyysiin valikoituvan aineiston sisällön käsittely. Kappale neljä sisältää tutkimustulokset ja tulosten tarkastelua. Ensimmäisessä alakappaleessa esitetään yleisiä asioita autonomiaa käsittelevistä tietojohdamisen tutkimuksista. Toisessa alakappaleessa käsitellään tutkimuskysymys 1 – miten autonomia on määritetty tietojohdamisen tutkimuksissa. Kolmannessa alakappaleessa käsitellään tutkimuskysymystä 2 – miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu. Neljäs alakappale kiteyttää tutkimuskirjallisuudessa vallitsevan ongelman. Alakappale viisi sisältää jatkotutkimustarpeen perustelun ja vastauksen tutkimuskysymykseen 3 – mitkä ovat autonomian ja tietojohdamisen yhteyden jatkotutkimuskysymykset. Johtopäätökset kappaleessa viisi kiteytetään vastaukset tutkimuskysymyksiin 1, 2 ja 3. Li-

säksi kappaleessa arvioidaan tutkimuksen tuottama tieteellinen uutuusarvo, tulosten uutuusarvo käytännön työhön ja tutkimuksen rajoitteet. Tutkimuksen päättävässä kappaleessa kuusi pohditaan tutkittua teemaa ja esitetään tutkimustuloksiin ja tietokirjallisuuteen laajemmin perustuva yksilökeskinen tietojohtamisen toiminnallinen malli. Sen tarkoituksena on osoittaa autonomian roolia ihmisen toimijuuden ja toiminnan kokonaiskuvassa. Tutkimuksen rakenne ja kulun pääkohdat on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne ja kulku.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTATEORIAT

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen taustateoriat. Autonomian osalta käsitellään organisationaalista ja inhimillistä autonomiaa. Tietoperustainen teoria ja resurssiperustainen teoria esitetään inhimillisen autonomian tutkimisen tarpeen näkökulmista. Teoriaosuuteen on sisällytetty käsiteltävää aihetta tiedollisesti syventäviä

katsauksia, joiden tarkoituksena on selventää tutkimuksen taustalla olevaa monita-
hoista inhimillisen autonomian ominaisuutta ja asettaa autonomia laajempaan kon-
tekstiinsa organisaation aineettomana pääomana.

2.1 Autonomia

2.1.1 Organisationaalinen autonomia

Hackman & Oldhamin (1976) määrittelevät autonomia työn sallimaksi vapaudeksi, riippumattomuudeksi ja harkintavallaksi yksilölle aikatauluttaa työtä ja tehdä päätök-
siä työn tekemiseen liittyvistä menettelytavoista. Määritelmä kuvastaa organisaation
rakenteissa ja käytännöissä vallitsevaa autonomiaa, mikä mahdollistaa yksilölle it-
senäistä päätöksentekoa ja toimintaa. Määritelmien voi katsoa kuvaavan yksilön it-
senäistä toimintaa autonomiaa sallivissa organisaation rakenteellisissa käytän-
nöissä. Tämänkaltaisen näkemys kiteytyy esimerkiksi Brockin (2003) näkemyk-
sessä autonomiasta. Brockin (2003) mukaan yksilön tai organisaation autonomian
voi määritellä asteeksi, jolla yksilö tai organisaatio voi tehdä merkittäviä päätöksiä
ilman toisten suostumusta. Yksilötasolla organisaation jäsen on suhteellisen auto-
nominen, mikäli tämä voi enimmäkseen tehdä työnsä kannalta merkittäviä päätök-
siä kysymättä lupaa toisilta henkilöiltä organisaatiossa (Brock 2003). Tämä antaa
yksilölle mahdollisuuden toteuttaa tietojohtamisen aktiviteetteja itselleen sopivalla
tavalla. Yksilön autonomia vastaavasti heikkenee, kun henkilön on pyydettävä suos-
tumusta toimintaansa esimieheltään, asiantuntijoilta, kollegoilta, organisaation eri-
laisilta toimielimiltä tai jopa organisaation hierarkian alemman tason toimijoilta
(Brock 2003).

Organisationaalinen autonomia on keskeinen yksilön ja työryhmien toimintaa orga-
nisaatioissa vaikuttava tekijä. Yksinään organisatonaalinen autonomia ei kuiten-
kaan riitä selittämään yksilöiden, työryhmien tai yrityksen menestymistä. Esimer-
kiksi Langfred ja Moyen (2004) mukaan korkea tehtäväkohtainen autonomia ei sel-
laisenaan tarkoita korkeaa suoritustasoa työssä, koska tehtäväkohtainen autonomia

on usein vain yksi osa työn kokonaisuutta, jossa vaikuttimena on monimutkaisia tiedollisia, rakenteellisia tai motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka vahvistavat tai ehkäiset työn autonomian ja suoritustason välistä yhteyttä. Langfred ja Moye (2004) ovat esittäneet, että autonomisen tehtävän suoritusta edistäviin tekijöihin heikentävästi tai vahvistavasti vaikuttavat erilaiset ihmisessä olevat yksilölliset piirteet ja organisaationaaliset tekijät. Laatimassaan mallissa Langfred ja Moye (2004) selittävät tehtävään annetun autonomian ja suorituksen välistä yhteyttä kolmella syys-seurausmekanismilla (kuinka ja miksi autonomia vaikuttaa työsuoritukseen). Yksi mekanismi on parempi motivaatio (motivaatiomekanismi), toinen monitahoisen tiedon hyödyntäminen (informaatiomekanismi) ja kolmas parempi yhteensopivuus suoritettavan tehtävän ja organisaation rakenteen välillä (rakenteellinen mekanismi). (Langfred ja Moye 2004).

Organisaatioissa kullakin yksilöllä on oma tehtävänsä, jossa tämä toiminnallaan myötävaikuttaa yrityksen suoritukseen. Organisaatiossa vallitsevat rakenteet ja käytännöt luovat puitteita yksilöiden toiminnalle ja ihmisten väliselle yhteistoiminnalle. Rakenteiden ja käytäntöjen on mahdollistettava yksilön itsenäinen toiminta tehtävässään ja yksilöiden välillä tapahtuva yhteistoiminta. Mikäli työn rakenne on autonominen (organisaationaalinen autonomia), se edistää yksilön mahdollisuutta toimia autonomisesti, mikäli yksilö kykenee toimimaan autonomisesti (ks. Katsaus autonomian ja toimijuuden dynamiikkaan). Seuraavassa kappaleessa tätä väitettä lähestytään tarkastelemalla, mitä tarkoittaa yksilön rakenteellinen autonomia.

Katsaus autonomian ja toimijuuden dynamiikkaan

Gemmil ja Oakley (1992) ovat tarkastelleet johtajuutta reifikaationa tapahtumana, missä johtajasta muodostuu sosiaalinen myytti. Johdettavien mielessä rakentuu myytti (mielikuva, abstraktio) johtajasta, joka palvelee muodostajansa oman mielen tarvitsevuutta ja riippuvuutta. Lähtökohtana on muodostajan oma toive kaikkivoipasta ja kaikkietävästä johtajasta, minkä projisointi (heijastaminen) tapahtuu ulkoiseen objektiin eli johtajaan. Toteutuessaan projektio toimii suojana tavoitteiden epäselvyyttä, osaamattomuuden pelkoa tai toivottomuuden ja epävarmuuden tunnetta vastaan, millä tukeutuva henkilö välttää omia riittämättömyyden ja kyvyttömyyden tunteitaan. Johtajan kannettavaksi annetaan vastuuta epävarmuutta aiheuttavista asioista, joita yksilö itse ei kykene ilman oman psyykkisen tasapainonsa

horjumista kantamaan. Gemmil ja Oakley (1992). Tilanne yksilön kohdalla voi johtaa henkiseen taantumiseen, jolloin yksilö luopuu osittain tai kokonaan omasta toimijuudestaan. Silloin yksilö lakkaa käyttämästä omaa tietoaan tai taitoaan tai hankkimasta uutta tietoa tai taitoa, esimerkiksi uusien kokemusten kautta. Puutteellisesti rakentunut yksilön autonomia edistää taantumisen mahdollisuutta minuutta uhkaavissa tilanteissa. Taantuminen vaikeuttaa yksilön mahdollisuutta toteuttaa tietojohtamisen aktiviteetteja (autonominen toiminta).

2.1.2 Autonomia ihmisen rakenteena

Autonomiaa ihmisessä olevana rakenteellisena ominaisuutena tarkastelevat ihmisen mielen dynamiikkaa selittävät teoriat. Tietojohtamisen tutkimuskentässä Nonaka ja Takeuchi (1995, 76) ovat rinnastaneet autonomian elävään orgaaniseen systeemiin, joka koostuu erilaisista elimistä, jotka ovat muodostuneet soluista. Keskinäisissä suhteissa systeemin ja elimen tai elimen ja solun välillä ei ole määräävää tai alisteista asemaa eikä kokonaista tai osaa. Kukin yksikkö hallinnoi kaikkia jatkuvasti samanaikaisesti itsessään tapahtuvia muutoksia ja jokainen yksikkö myös jatkuvasti uudelleen määrittää rajansa itsensä uudelleen tuottamisen kautta. Samalla tavalla autonomiset yksilöt ja ryhmät tietoa luovassa organisaatiossa asettavat itselleen tehtäviensä rajat pyrkiessään saavuttamaan organisaation asettamia tavoitteita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 76).

Psykodynaamisesti orientoituneet psykologiset teoriat avaavat Nonaka & Takeuchin (1995, 76) näkemystä. Mahler et al. (2000) mukaan autonomia on viimeinen kehitysvaihe yksilön psykologista erillistymisen ja yksilöllistymisen prosessia. Näkemyksensä Mahler et al. (2000) ovat muodostaneet 1970-luvulla tutkiessaan lapsen psykologista syntymää. Kysymyksessä on tapahtuma, jossa yksilö alkaa eriytyä psyykkisesti toisesta henkilöstä ja muodostaa (ja yksilölle alkaa muodostua) kokemusta itsestä ja toisesta sekä kokemusta omista ajatuksista, tahdosta ja haluista. Ihmisten välistä psyykkistä erillisyyttä kuvastaa Hirschfeld et al. (1977) määritelmä, jossa autonomia tarkoittaa yksilön kykyä olla yksin, toimia itsenäisesti ja säilyttää itseluottamustaan riippumatta toisten hyväksynnästä. Vaikka tällaista määritelmää on kriti-

soitu (Pilowsky & Katsikitis 1983) eristäytyväksi vuorovaikutukselliseksi asetelmaksi, sillä on merkityksensä autonomian toteutumisen näkökulmasta. Toisista riippumaton toiminta ja itseluottamuksen vakaus ovat autonomiaa tukevia ominaisuuksia, kun itsen ulkopuoliset tekijät eivät horjuta mahdollisuutta toimia itsenäisesti, esimerkiksi joko aiheuttamalla itsenäistä ajattelua ja toimintaa estäviä tunnekokemuksia tai ajattelutoimintojen selkeyttä haittaavaa ahdistusta. Mahler et al. (2000) näkemys autonomiasta on saanut osakseen kritiikkiä, koska sen on ajateltu sisällyttävän vain osan aikuisen ihmisen psykologisesta ominaisuudesta, eli kyvyn olla oma itsensä sekä ajatella ja käyttäytyä toisista riippumattomasti, kun taas kykyä aloittaa ja ylläpitää läheisiä suhteita toisiin ihmisiin on jäänyt vähälle huomiolle (Bekker 1993).

Katsaus inhimillisen autonomian erityispiirteestä

Yksilön autonomia on jatkuvasti ja vaihtelevissa määrin uhattuna fenomenologisen itsen ulkopuolelta. Yksilö on jatkuvasti alttiina itsensä ulkopuolisille ja mielensä sisäisille vaikuttimille, mikä kyseenalaistaa autonomisena olemisen mahdollisuutta. Tätä ilmiötä käsitellään tarkastelemalla lyhyesti Ricoeurin (1966), Ekstromin (2005) ja Dworkinin (1988) näkemyksiä autonomiasta, jotka lopulta kiteytetään Birtchnellin (1986) autonomiakäsitykseen.

Itsen ulkopuolisia vaikuttimia ovat yksilön toimintaa rajoittavat säännöt ja laaditut ohjeistukset. Organisaation arjessa näitä edustavat rakenteet ja toimintaa ohjaavat käytännöt ja ohjeistukset. Muita ulkopuolisia vaikuttimia organisaation arjessa ovat muun muassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa manifestoituva valta-aseman käyttö tai yrityksen olemassa oleva visio ja strategia. Yksilössä itsessään sisäisinä vaikuttimina ovat ulkoisista vaikuttimista tehdyt samaistukset ja sisäistykset, jotka vaikuttavat yksilön toimintaan ilman ulkoisen tekijän sen hetkistä läsnäoloa. Organisaation arjessa näitä edustavat vakiintuneet tavat toimia, yhteisesti jaetut asenteet ja uskomukset sekä tosiasioina pidettävät uskomukset ja tiedot. Lisäksi ihminen rajoittaa omaa autonomiaansa organisaatiosta riippumattomilla teki- jöillä, jotka hän on sisäistänyt itseensä organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi aiemmista ihmissuhdekokemuksistaan.

Ricoeurin (1966) mukaan yksilö voi olla autonominen toimiessaan itsensä ulkopuolisten vaatimusten mukaisesti, mikäli yksilö hyväksyy vallitsevan ulkoisen tahon ominaistekijät ja suostuu toimimaan niiden mukaisesti, jolloin kokemus autonomiasta ei edellytä itsen ulkopuolisten vaikuttimien poissaoloa. Asian henkistä mekanismia valaisee Ekstromin (2005) näkemys auto-

nomiasta ja ulkopuolisista vaikuttimista. Ekstrom on korostanut ulkopuoliseen vaikuttimeen tapahtuvan identifikaation ja asian omakohtaisen omistajuuden merkitystä autonomian kokemuksessa. Ilman identifikaatiota ja omistajuutta käsillä oleva asia voi jäädä kokemuksellisesti vieraaksi, vaikka se motivoisikin toimimaan. Jotta toiminta olisi autonomista, sen on oltava identifioitua, itsen hyväksymä ja itsen omistama (Ekstrom 2005). Dworkin (1988) on puolestaan esittänyt autonomian hierarkkisen ja reflektiivisen ulottuvuuden, jonka mukaan yksilö olisi autonominen silloin, kun tämä oman reflektionsa (higher order of reflection) jälkeen hyväksyy ja oikeuttaa oman ensisijaiset motiivinsa (first order motives) ja toimintansa. Reflektio on toimintaa, jolla yksilö pyrkii tulemaan tietoiseksi itsessään vaikuttavista tekijöistä, omasta ajattelustaan ja toiminnastaan. Reflektion kautta yksilö voi hylätä tai hyväksyä toimintaansa ohjaavia tai vaikuttavia arvoja ja ajatuksia. Tällöin olisi luontevaa ajatella, että yksilöllä on jossakin määrin autonomiaa tehdä ratkaisuja, mihin tämä on valmis identifikoitumaan. Kuten Dworkin (1988) on todennut, kuvatus kaltaista reflektiota tapahtuu kuitenkin itsen oman tietoisuuden ulkopuolella.

Ricoeurin, Ekstromin ja Dworkinin näkemykset ovat merkityksellisiä kahdesta syystä. Yksilö toimii itsensä ulkopuolisessa ympäristössä, jossa kontekstuaaliset tekijät väistämättä ja toistuvasti vaikuttavat autonomiaan. Toiseksi, identifikaation kaltaiset alun perin itsen ulkopuoliset tekijät vaikuttavat itsessä ja itsen tuottamaan toimintaan, koska niistä muodostuu perusta sille, minkälaisilla mielensisäisillä toimintaan vaikuttavilla tekijöillä (tieto, taidot uskomukset, kokemukset) autonominen toiminta manifestoituu, ja kuinka autonominen toiminta ohjautuu (ennakointi, tavoitteellisuus, jne), esimerkiksi erilaisissa tietojohdantamisen aktiviteettien toteuttamisessa.

Keskeinen kysymys autonomiasta koskee siten yksilön mahdollisuutta olla autonominen. Selvimmin havaittavia yksilön autonomiaa rajoittavia tekijöitä ovat ulkoisesti asetetut normit ja säännökset. Vaikeammin havaittavia ovat esimerkiksi kulttuurissa vallitsevat uskomukset ja tottumukset. Työyhteisössä kuuluessaan yksilö oppii ja sisäistää itsensä ulkopuolelta yhteisöllisiä asioita osaksi omaa persoonaansa. Siten esimerkiksi kulttuurissa olevat tekijät (organisaatiokulttuuri) vaikuttavat yksilön toimintaan ohjaamalla ajattelua ja toimintaa siten, että kokemuksellisesti jokin asia on oikeampi kuin toinen, jokin asia on hyväksyttävämpi kuin toinen, jokin asia on tärkeämpi kuin toinen, tai jollekin asialle ei edes tunnu löytyvän vaihtoehtoa.

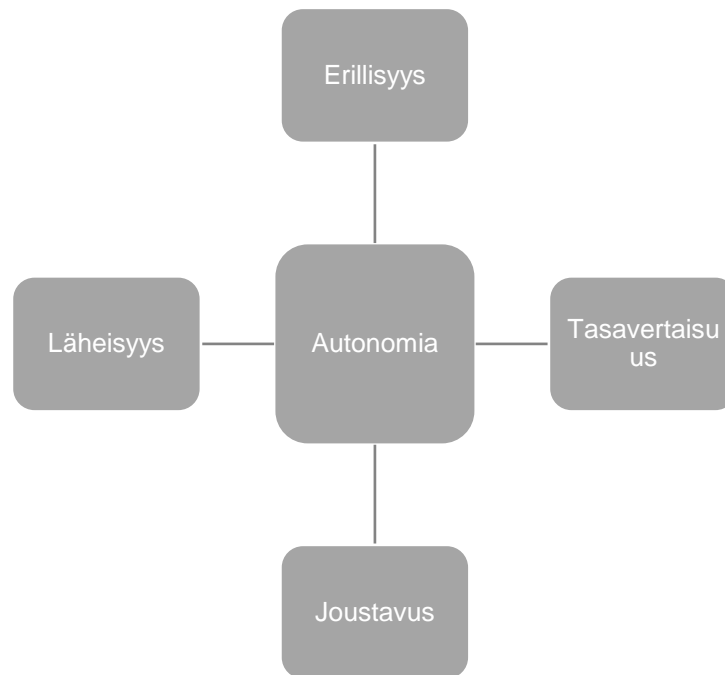
Yksilön kyky tiedostaa itsessään vaikuttavia asioita oletettavasti lisää mahdollisuutta kontekstuaaliseen autonomian kokemukseen ja itsenäiseen toimintaan. Autonomia rakenteellisena ominaisuutena edistää ihmisen kykyä tehdä rajaa itsen ja toisen välille sekä itsessä olevan ja toisessa olevan välille. Yksilö tulee tietoiseksi ajatuksista, jotka kuuluvat itseensä ja jotka kuuluvat toiseen. Yksilö tulee tietoiseksi omista ajatuksista, mielipiteistä, tahdosta ja halusta.

Birchnellin (1986) määritelmässä autonomia tarkoittaa kykyä olla suhteessa toiseen erillisenä, tasavertaisena, joustavana, läheisenä yksilönä, mikä kuvaa autonomian rakenteellista ominaisuutta. Autonominen yksilö kykenee olemaan ja toimimaan ilman toisen (psykkistä ja fyysistä) läsnäoloa, kokee

olevansa ja kykenee toimimaan tasavertaisena toisen kanssa, toimii joustavasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ilmaisee itse ja sietää toisen vahvoja tunneilmaisuja. Autonominen yksilö ei ole liiallisesti toisesta riippuvainen tai irrallinen tai toisia ohjaileva (Birtchnell 1986).

Tässä tutkimuksessa toiminnan tasolla yksilössä ilmenevä autonomia nähdään ei-staattisena ja aina vakioisena vaan dynaamisesti vaihtelevana ominaisuutena, jossa toiminta konstruoituu tietoisena ja tiedostamattomana tapahtumana yksilön mielen sisäisten ja ulkoisten kontekstuaalisten tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Vahvan perustan autonomialle toiminnalle muodostaa kuitenkin yksilön oma mielen rakenne

Birtchnell (1986) on näkemyksessään autonomiasta tuonut esille erillisyyden lisäksi yksilöiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutuksellista dynamiikkaa. Birtchnellin (1986) määritelmän mukaan yksilö on autonominen, kun tämä on saavuttanut riittävästi itsen eriytymistä ja kykenee olemaan suhteessa toiseen erillinen, tasavertainen, joustava ja läheinen (kuva 3). Määritelmässä erillisuus (separateness) tarkoittaa itsenäisyyttä, jossa yksilö ei koe uhkana toisen poissaoloa tai toisen omista ajatuksista poikkeavia prioriteetteja, kiinnostuksia tai mielipiteitä. Tasavertaisuus (equality) tarkoittaa yhdenvertaista suhteessa oloa toisen kanssa, jolloin toisella ei ole ylivaltaa eikä toinen ole alisteisessa asemassa suhteessa toiseen. Joustavuus (flexibility) on henkistä liikkumatilaa, jossa yksilön ei tarvitse ylläpitää jäykkiä rooleja, vaan henkilöllä voi olla vaihtelevasti erilaisia rooleja, kuten vahva tai heikko, auttaja tai autettu, johtaja tai seuraaja. Läheisyys (intimacy) merkitsee yksilön kykyä olla emotionaalisesti tai fyysisesti lähellä toista sekä kykyä ilmaista itse ja sietää toisen vahvoja tunneilmaisuja. (Birtchnell 1986).



Kuva 3. Autonomian ulottuvuudet (Birchnell 1986).

Autonomia ei tarkoita yksilön täydellistä itseriittoisuutta tai toisista ihmisistä riippumatonta omien mieltymysten ja impulssien ohjaamaa toimintaa. Määritelmän mukainen autonomia mahdollistaa omien ajatusten, mielipiteiden ja tunteiden ilmaistamista, vaikka ne poikkeavat mieleen sisäistyneistä identifikaatioista ja integraatioista tai fyysisesti läsnä olevan toisen ihmisen mielipiteistä. Sisäistykset ovat oman mielen rakenteissa olevia opittuja asioita, jotka toimivat uskomuksina ja tietorakenteina. Sisäistykset vaikuttavat siihen, mitä asioita on alettu pitää oikeina tai vähemmän oikeina. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen visio tai strategia tai muu vastaava inhimillisen tuotoksen reifikaatio, jonka odotetaan ohjaavan yksilön tai yhteisön toimintaa. Toisia ihmisiä organisaationaalisisessa kontekstissa ovat esimerkiksi kollegat ja esimiehet.

Näin ollen autonomia on erillisyyttä, joka edistää yksilön dialogista suhdetta itseensä, toiseen ja yhteisesti jaettuihin uskomuksiin. Autonomia oletettavasti mahdollistaa erillisyyttä ihmisten välillä yhteisesti jaettuihin tietorakenteisiin, mitä tarvitaan luovassa toiminnassa, kuten uuden tiedon luonnissa. Autonomia myös motivoi ihmistä käyttämään kykyjään ja toimimaan (ks. Katsaus itsemääräämisen teoriaan).

Katsaus itsemääräämisen teoriaan

Tietojohtamisen tutkimuksissa (esim. Cockrell et al. 2018; Stenius et al. 2017; Wang 2016) usein esiintyvä teoriapohja on Ryan ja Decin (2000a) itsemääräämisen teoria (*Self Determination Theory, SDT*), (taulukko 1). Autonomiamäärä teorian tarkastelee ulottuvuudella heteronomia – autonomia. Heteronomia toiminta ohjautuu yksilön ulkoa tulevasta vaikuttimista ja autonomiassa yksilöstä itsestään. Ulkoisesti tai sisäisesti motivoituneessa toiminnassa autonomian määrä vaihtelee ja heijastelee toimintaa jatkumolla, jossa toisen ääripään muodostaa toiminta ulkoisen kontrollin sanelemana (heteronomia) ja toisen ääripään toiminta tapahtuu enemmän sisäisenä itsesäätelynä (autonomia).

Taulukko 1. Itsemääräämisen teorian (*SELF DETERMINATION THEORY, SDT*) autonomian ja motivaation ulottuvuudet (Ryan & Deci 2000a).

Säätelyn tyyli						
	Ei motivaatiota	Ulkoinen motivaatio				Sisäinen motivaatio
		Ulkoisen säätely	Introjektio	Identifikaatio	Integraatio	
Liittyviä prosesseja	Epävarmuus	Ulkoiset palkkiot tai rangais-tukset	Minän osallisuus	Tietoinen toiminnan arvottaminen	Hierarkkinen syn-teesi tavoitteista	Kiinnos-tus
	Merkityksettömyys		Huomio toisilta tulevasta ja itsensä hyväksynnästä	Omakoh-tainen tavoitteiden hyväksyminen		Yhteenso-pivuus
Syy-yhteys	Persoonaton	Ulkoinen	Jokseenkin ulkoinen	Jokseenkin sisäinen	Sisäinen	Sisäinen
	Päämäärättömyys	Kuuliaisuus				Sisäinen tyydytys

Ulkoisessa säätelyssä toiminta on heteronomista ja puhtaasti ulkoisista tekijöistä ohjautuvaa motivaatiota ja autonomian määrä vähäistä. Toimintoja suoritetaan, jotta niillä täytetään ulkoisia vaatimuksia tai saavutetaan ulkoinen palkkio. Introjektiossa toiminta on ulkoisesti ohjautuvaa, sillä vaikka säätely on kokemuksellisesti sisäistä yksilölle itselle, itsen otettuja ominaisuuksia ei täysin koeta osaksi itseä. Identifikaatiossa autonomian määrä on edellisiä merkittävämpi. Yksilö voi esimerkiksi identifioitunut tiettyyn arvoon ja toimintaan liittyä henkilökohtaisesti koettua tärkeyttä, jolloin yksilö kokee toiminnan säätelyn oman tahtonsa mukaiseksi. Suurimmillaan autonomia ulkoisessa motivaatiossa on integroidussa säätelyssä. Integraatiota tapahtuu silloin, kun identifikaatio on täysin liitetty osaksi itseä. Mitä enemmän yksilö sisäistää asioita osaksi itseään, sitä vahvemmin ulkoinen motivaatio

tulee osaksi autonomiaa. Integraatiolla on yhtymäkohtia sisäisen motivaation kanssa, sillä molempiin liittyy kokemus autonomiasta, eikä niissä koeta mielen sisäistä ristiriitaa. (Ryan & Deci 2000a).

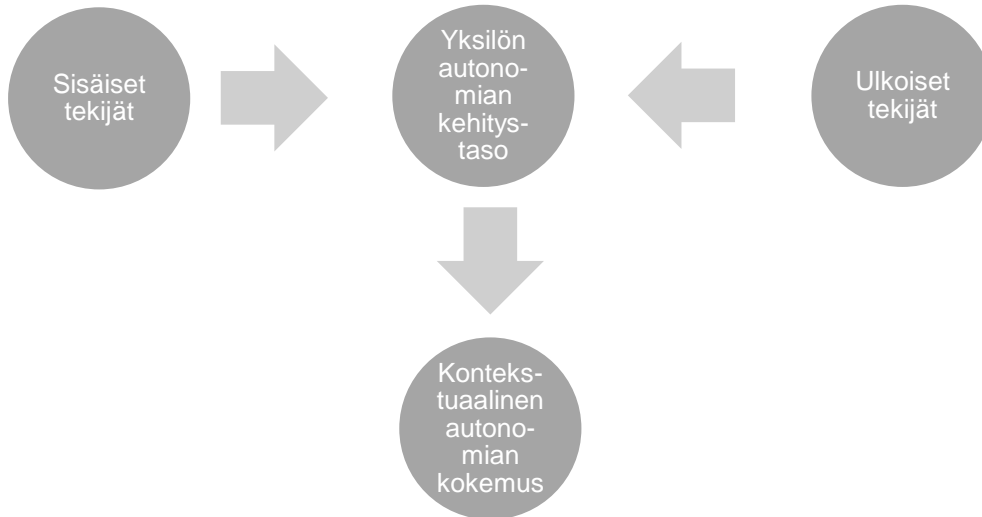
Itsemääräämisen teoriassa autonominen motivaatio tarkoittaa ryhtymistä toimintaa omasta tahdosta, esimerkiksi toteuttamalla asiaa omasta mielenkiinnosta, tekemisen itselle tuomasta nautinnosta, asian kokemisesta henkilökohtaisesti merkitykselliseksi ja sopivuudesta yksilön arvojärjestelmään (Ryan & Deci 2000a, Gagne 2009).

Motivaatio on keskeinen osa inhimillistä tavoitteellista toimintaa. Se liittyy inhimilliseen energiaan, sitkeyteen, ohjautuvuuteen ja tavoitteellisuuteen, jotka ovat yhteydessä toimintaan ja toiminnan merkityksellisyyteen (Ryan & Deci 2010b). Motivaatio antaa toiminnalle voimaa, vahvuutta ja pysyvyyttä (Lee et al. 2005).

Tietojohdamisen aktiviteetit edellyttävät inhimillistä suorituskykyä, jossa motivoiva tekijä säätelee sitoutumista ja toiminnan voimakkuutta. Autonomia puolestaan vaikuttaa yksilön kykyyn käyttää itsessään olevaa tietoa ja taitoa ja toteuttaa tietojohdamisen aktiviteetteja. Vaikka SDT ja siihen perustuvat tutkimukset tarkastelevat ansiokkaasti autonomiaa ja motivaatiota subjektista lähtevänä toimintana, tarvitaan tietojohdamisessa syvempää ymmärrystä autonomian luonteesta inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena.

Autonomia luo perustan kontekstuaaliselle autonomian kokemukselle, jota yksilö saavuttaa vaihtelevissa määrin kulloinkin vallitsevassa tilanteessa. Mitä erillisempänä, tasavertaisena, joustavana ja läheisyyteen kykenevänä yksilönä kykenee olemaan suhteessa ympäristöönsä, sitä autonomisempi tämä kullakin hetkellä on. Siten kokemus autonomiasta ei ole staattinen olotila vaan dynaaminen tapahtuma, johon vaikuttavat yksilön mielen rakenteellinen ominaisuus, itsessä vaikuttavat sisäistyksen ja yksilön suhde ympäristöönsä.

Teorian tarkastelun pohjalta tässä tutkimuksessa päädytään näkemään toiminnan tasolla yksilössä ilmenevä autonomia ei-staattisena ja aina vakioisena vaan dynaamisesti vaihtelevana ominaisuutena, jossa toiminta konstruoituu tietoisena ja tiedostamattomana tapahtumana yksilön mielen sisäisten ja ulkoisten kontekstuaalisten tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Vahvan perustan autonomialle toiminnalle muodostaa kuitenkin yksilön oma mielen rakenne, jota voi pitää autonomian rakenteellisena kehitystasona (kuva 4), jota Mahler et al. (2000) ovat kuvanneet yksilön psykologisena eriytymisenä.



Kuva 4. Yksilön kontekstuaaliseen autonomian kokemukseen vaikuttavat autonomian rakenteellinen taso, mielen sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät.

Autonomian dynaamisen luonteen takia on keskeistä tarkastella ominaisuuksia, jotka mahdollistavat yksilön toiminnan mahdollisimman autonomisesti itsessään ja itseensä vaikuttavista ulkoisista tekijöistä huolimatta erityyppisissä konteksteissa. Birtchnellin (1986) määritelmä on autonomian ja tietojohdamisen yhteyden tutkimisen kannalta mielenkiintoinen juuri tästä syystä. Edellä kuvatulla tavalla Birtchnell määritelmää hyödyntämällä voidaan luoda synteesiä dikotomiselle näkemykselle siitä, voiko alati erilaisille vaikuttimille alttiina oleva yksilö ylipäätään olla autonominen. Kehityksensä aikana vahvemman rakenteellisen autonomian saavuttanut yksilö todennäköisesti kykenee säilyttämään autonomiaansa erityyppisissä konteksteissa paremmin, kuin vähemmän autonomiaa saavuttanut. Autonomian kokemus vaikuttaa yksilön minäpystyvyyden kokemukseen, mikä on yhteydessä motivaatioon ja toimintaan (Katsaus minäpystyvyyden (self efficacy) käsitteeseen)

Katsaus minäpystyvyyden (self efficacy) käsitteeseen

Minäpystyvyyden tutkimus on ollut tietojohdamisen kentässä runsasta. Tutkimuskirjallisuudessa minäpystyvyys on määritelty yksilön kokemukseksi kyvystään saavuttaa haluamansa tavoite ja yksilön arviointiin kyvystään organisoida ja suorittaa tarvittavat toiminnot tietyn tavoitteen saavuttamiseksi

(Bandura 1997). Minäpystyvyys on liitetty sisäiseen motivaatioon (esim. Kim & Lee 2012; Rode 2016) ja sisäisessä motivaatiossa autonomian kokemus on suuri (Ryan & Deci 2000a).

Tutkimuksissa minäpystyvyyden on todettu myötävaikuttavan tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen. Minäpystyvyys edistää tiedon jakamista (Lin 2007; Tohidinia & Mosakhani 2010; Cavaliere et al. 2015; Rode 2016; Castanade et al. 2016) ja luovuutta organisaatiossa (Mittal & Dhar 2015). Minäpystyvyyden kokemus tiedon jakamisessa on yhteydessä autonomiseen motivaatioon jakaa tietoa, mikä vaikuttaa positiivisesti yksilöiden tiedon jakamiseen (Wang 2016). Organisaation innovatiivisen ilmapiirin vaikutus työntekijän luovuuteen on vahvempi, kun työntekijän kokemus minäpystyvyydestä on korkea (Jaiswal & Dhar 2015). Minäpystyvyys vaikuttaa välittävänä tekijänä organisaatiossa vallitsevan autonomisen ilmapiirin ja tietoa jakamisen välillä (Menguc et al. 2011).

Tutkimukset osoittavat, että minäpystyvyyttä kokeva henkilö todennäköisesti kykenee toimimaan autonomisemmin kuin vähemmän minäpystyvyyttä kokeva. Samankaltaisuutta autonomian ja minäpystyvyyden käsitteiden välillä on tapa nähdä toimijassa itsenäiseen toimintaan kykeneviä elementtejä. Kyky itsenäiseen toimintaan ei kuitenkaan välttämättä kerro mitään autonomiasta yksilön ominaisuutena rakenteena. Yksilöllä saattaa olla vahva käsitys pystyvyydestä ja vaikuttamisestaan työhönsä, mikä vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen, minkä myös tutkimustulokset ovat vahvistaneet. Kuitenkaan ei tiedetä, toteuttaako yksilö toimiessaan toisen tahtoa vai itsestään lähtevää tahtoa.

2.2 Tietoperustainen näkökulma ja tietojohdaminen

Tietoperustainen näkökulma (*Knowledge Based View, KBV*) korostaa tietoon liittyvien tekijöiden merkitystä yrityksen suorituskyvyssä ja kilpailukyvyn perustana, mikä ilmenee tietojohdamisesta käytettävistä määritelmistä. Tietojohdaminen (*Knowledge Management, KM*) on määritelty suunnitelmalliseksi ja jatkuvaksi tietoa hyödyntävien aktiviteettien ja prosessien johtamiseksi, joilla kasvatetaan kilpailukykyä luomalla ja käyttämällä edistyksellisesti yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tietoresursseja (CEN 2004). Tietojohdaminen on määritelty myös sellaisen ympäristön luomiseksi ja johtamiseksi, mikä rohkaisee tiedon luontia, jakamista, oppimista, lisäämistä, organisoimista ja käyttöä organisaation ja sen asiakkaiden hyväksi (BSI 2003). Tietojohdamisen tutkijoista esimerkiksi Kianto (2011) on kiteyttänyt tietojohdamisen yrityksen arvon luonnin edistämiseksi kehittämällä järjestelmällisesti yrityksen tietoprosesseja

ja kasvattamalla sen strategisia tietoresursseja. Inkinen (2016) on määritellyt tietojohdamisen käytännöt tietoisiksi organisaatioissa vallitseviksi ja johtamisen käytännöiksi, joiden tarkoituksena on saavuttaa organisaation tavoitteet tehokkaalla ja vaikuttavalla yrityksen tietoresurssien johtamisella. Donate ja de Sanchez Pablo (2015) näkevät organisaation tietojohdamisen päätavoitteena olevan tietoiseksi tuleminen organisaatioissa olevasta yksilöllisestä ja kollektiivisesta tiedosta sekä toiminnan soveltaminen sellaiseksi, että toiminta hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti yrityksessä olevan tiedon käyttöä ja yritykseen hankittavissa olevan tiedon käyttöä.

2.2.1 Tietojohdamisen aktiviteetit ja kriittiset menestystekijät

Heisig (2009) on laajassa kirjallisuuskatsauksessaan luokitellut tietojohdamisen aktiviteetit kuuteen kategoriaan, joita ovat tiedon tunnistaminen, hankkiminen, jakaminen, luominen, hyödyntäminen ja tallentaminen. Tiedon tunnistamisessa kysymys on kyvystä tunnistaa kullakin hetkellä kontekstuaalisesti merkityksellistä tietoa tai vasta tekeillä olevaa tietoa (informaatio). Tiedon hankkimisella on merkittävä rooli tietojohdamisessa, sillä tietoa tai tiedon raaka-ainetta on kyettävä hankkimaan organisaation sisältä ja ulkopuolelta, jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä. Tiedon jakaminen on prosessi, missä yksilöt vastavuoroisesti vaihtavat hiljaista ja näkyvää tietoa ja yhdessä luovat uutta tietoa (van der Hooff & de Ridder 2004), joko olemassa olevasta tiedosta tai tiedon raaka-aineista. Tiedon luonnissa Nonaka (1994) on korostanut tiedon luonnin epistemologista ja ontologista ulottuvuutta. Ensimmäinen liittyy Polanyin (1967) tekemään jaotteluun tiedon hiljaisesta ja näkyvästä luonteesta. Toinen ulottuvuus on ontologinen, joka korostaa tiedon sosiaalista luonnetta. Tieto on ensin ihmisessä ja sitä rakentuu ihmisten välisessä toiminnassa. (Nonaka 1994). Lin (2007) on määritellyt tiedon jakamisen sosiaalisesti interaktioksi, mikä johtaa työntekijät jakamaan työhön liittyvää kokemustaan ja taitojaan kollegoidensa kanssa. Inhimillisellä tasolla tiedon tallentamisessa keskeistä on tiedon sisäistäminen. Yksilön on kyettävä jäsentämään ja tulkitsemaan informaatiota ymmärrettäväksi tiedoksi, jolloin tietoa integroituu osaksi yksilön muistissa olevia tietorakenteita. Tiedon hyödyntäminen tapahtuu toiminnan tasolla tapahtuvana aktiviteettina.

Tietojohtamisen aktiviteettien menestyksellinen toteuttaminen riippuu tilannesidon- naisista tekijöistä (Heisig 2009). Kussakin tilanteessa on olosuhdesidonnaisia teki- jöitä, jotka vaikuttavat edistävästi tai ehkäisevästi tietojohtamisen aktiviteettien to- teuttamiseen. Heisig (2009) on kutsunut vaikuttavia tekijöitä tietojohtamisen kriitti- siksi menestystekijöiksi ja eritellyt ne neljään kategoriaan, joita ovat ihmiskeskiset tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät, teknologiset tekijät, johtamisen prosessit. Ih- miskeskiset kriittiset menestystekijät sisältävät ihmiset, kulttuurin ja johtajuuden. Or- ganisaatioon liittyviä menestystekijöitä ovat organisaation rakenteet ja prosessit. Teknologisia tekijöitä ovat informaatioteknologia ja sovellukset. Johtamisen proses- seja ovat strategia ja kontrolli. (Heisig 2009).

2.2.2 Tieto ja tietojohtaminen kilpailutekijänä

Tietoperustaisen näkökulman mukaan yritysten suoritusten välinen ero perustuu yri- tysten erilaisiin tietovarantoihin ja erilaisiin kyvykkyyksiin käyttää ja kehittää tietoa (Blomqvist & Kianto 2007). Tietoa esiintyy hiljaisessa (tacit knowledge) ja näkyvässä (explicit knowledge) muodossa. Eksplisiittinen tieto on tyypillisesti rationaalista ja muodollista tietoa, jota voi ilmaista esimerkiksi verbaalisessa ja numeraalisessa muodossa tai teoreettisina malleina. Näkyvää tietoa voidaan vaihtaa yksilöiden vä- lillä melko yksinkertaisesti, sillä se on saatettavissa tiedon siirtoa helpottavaan ob- jektiiviseen muotoon. Hiljainen tieto sen sijaan on epämuodollista, henkilösidon- naista, tilannesidonnaista ja ilmenee yksilön toiminnassa ja ihmisten välisissä käy- tännöissä. Hiljaista tietoa on vaikea vaihtaa yksilöiden välillä, sillä se on abstraktia ja vaikeasti ilmaistavissa esimerkiksi kielellisessä muodossa. (Polanyi 1967).

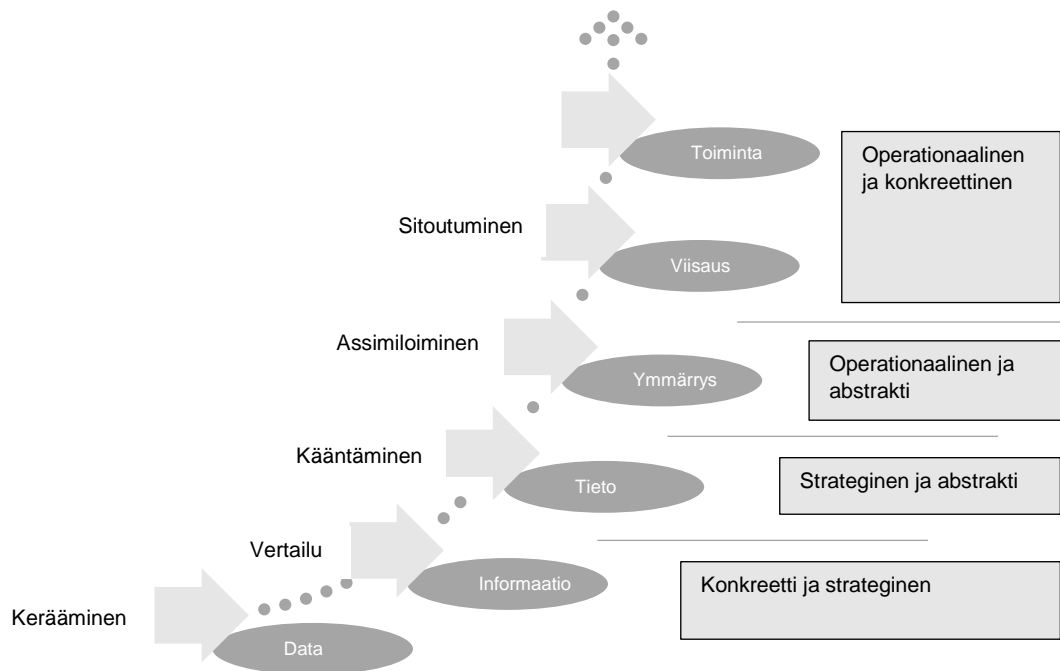
Tutkimus (Zack et al. 2009) on vahvistanut tiedon positiivisen yhteyden organisaa- tion suoritukseen ja taloudelliseen menestykseen. Erityisesti hiljainen tieto on kilpai- luetu organisaatiolle (esim. Zack 1999), koska se ei ole ulkopuoleisten saatavilla ja siksi vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa. Kilpailuedun tiedosta tekevät tiedon kontekstispesifisyys, tiedon liittyminen organisaation monimutkaisiin rutiineihin, tie- don kokemukseen perustuva ainutlaatuisuus, tiedon esiintyminen hiljaisena tietona

ja vaikeus kopioida tietoa (Zack 1999). Tiedolle tyypillistä on myös henkilökohtaisuus (Martínez-León & Martínez-García 2011, Jain & Moreno 2015), mikä tekee siitä vaikeasti kommunikoitavaa tai toisille vaikeata ymmärtää (Jain & Moreno 2015).

2.2.3 Autonomian merkitys tiedon johtamisessa

Tieto itsessään ei takaa organisaation menestymistä. Sen sijaan suorituksen perustana on tietojohdamisen aktiviteetteja toteuttavan yksilön ominaisuudet, yksilön toiminta ja yksilön toiminnan vaikuttavuus. Yksilössä vaikuttavat henkilökohtaisena ominaisuutena autonomia (rakenteellinen autonomia) ja yksilön toiminta (autonomia toimintana) ja toiminta tapahtuu organisationaalisessa kontekstissa (organisatio-naalinen autonomia). Yksilön toiminta vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Yksilön persoonallisuudessa olevat ominaisuudet vertautuvat yhteisöllisellä tasolla organisaation kulttuuriin, jota yksilöt tietoisesti ja tiedostamattaan alati rakentavat.

Tiedon rakentuminen on monitahoinen tapahtuma ja tietojohdamisen aktiviteetit edellyttävät monipuolista inhimillistä toimintaa. Tiedon rakentumisessa autonomialla on merkittävä rooli. Ståhle ja Grönroos (2000) ovat eritelleen tiedon ominaisuuksia jakamalla sen dataan, informaatioon ja tietoon. Jaottelussa data edustaa tietoa, joka on vasta symbolisissa muodoissa, kuten merkkeinä. Informaatio tarkoittaa datasta muodostettua ymmärrystä. Tieto on informaatiota, jota voi käyttää ja jolla voi vaikuttaa. (Ståhle & Grönroos 2000). Siten tieto on enemmän kuin informaatio, sillä tieto sisältää tulkinnan tai merkityksen informaatiosta (Martínez-León & Martínez-García 2011). Vaikka kaikki tutkijat eivät ole pitäneet tiedon ominaisuuksien jakamista informaatioon ja tietoon oleellisena (Rode 2016), antaa jaottelu viitteitä inhimillisen itsenäisen toiminnan välttämättömyydestä tiedon rakentumisessa. Edellistä laajemman mallin ovat esittäneet Major ja Cordey-Hayes (2000), jossa kuvataan tiedon kulkua datasta toiminnaksi (kuva 5), mikä mahdollistaa tiedon hyödyntämisen operationaalisella tasolla.



Kuva 5. Tiedon siirron prosessi ja tiedon ominaisuudet (mukaillen Major & Cordey-Hayes 2000).

Major & Cordey-Hayesin (2000) mallissa yhdistyvät tiedon siirto ja tiedon ominaisuudet. Konkreettinen ja operatiivinen vaihe on tärkeätä, koska se mahdollistaa tietojohtamisen aktiviteettien toteutumista toiminnan tasolla jo tulkinnan ja merkityksen saaneen tiedon kanssa. Kuten Heisig (2009) on todennut, operationaalisella tasolla tapahtuva systemaattinen tiedon käsittely on keskeinen osa tietojohtamista.

Yksilön autonomia vaikuttaa tiedon muodostumisen eri vaiheissa. Datan ja informaation vaiheessa tietoaines on vielä alkeellista. Autonomia monipuolistaa yksilön toimijuuden kautta data-vaiheessa tapahtuvaa tietoaineksen hankkimista ja keräämistä. Informaatio-vaiheessa autonomia antaa yksilölle tulkinnan vapautta suhteessa itsensä sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin. Edellistä edustavat sosialisatio tapahtuman myötä sisäistetyt uskomukset todellisuudesta. Jälkimmäistä edustavat vielä sisäistämättä olevat, mutta toimintaa ohjaavat ohjeistukset toimia tietyllä tavalla, mikä voi estää näkemästä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia. Autonomisen yksilön on mahdollista yhdistellä erilaisia fragmentaalaisia tiedon raaka-aineita organisaatiossa aiemmasta poikkeavalla tavalla, jolloin rakentuu uutta tietoa ja ymmär-

rystä sekä uudenlaista toimintaa. Autonominen yksilö itsenäisen kyvykkyytensä ansiosta voi omakohtaisemmin muodostaa joustavaa suhdetta strategiaan, josta integroituu poikkeavaa tietoa ja ymmärrystä.

Kun tieto integroituu osaksi yksilön omia tieto- ja muistivarantoja, se samalla integroituu aiempaan tietomassaan tai muodostaa uutta tietopääomaa, jota on hyödynnettävissä reflektiivisesti aiempien kokemusten ymmärtämisessä, nykytilan ymmärtämisessä ja tulevaisuuteen suuntautuvassa orientaatioissa. Yksilön autonomia toimii eräänlaisena suodattimena yhteisön vaikutuksilta yksilöön. Autonomia mahdollistamana yksilö on vapaa toimimaan yhteisön jäsenenä ja samalla kykenee hyödyntämään omaa päättelyään, muistiaan, päätöksentekoaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa. Toiminnan tasolla autonomia mahdollistaa oman tietämyksen hyödyntämistä sekä sitoutunutta ja itsenäistä toimijuutta, joka yhdistää ja erottaa aikaisemmin opittua ja totuttua ja uutta ajattelua. Esimerkiksi Noteboom et al. (2007) ovat esittäneet, että innovaatio toiminnassa on tärkeitä löytää optimaalinen kognitiivinen etäisyys, jotta käsillä olevista asioista säilyy toisaalta yhteinen ymmärrys, mutta rakentuu myös uutta. On oletettavaa, että autonominen henkilö kykenee säätelemään kognitiivista etäisyyttä vähemmän autonomiaa saavuttanutta henkilö joustavammin. Yksilön autonomia mahdollistaa joustavaa kognitiivista ja emotionaalista läheisyyttä ja etääntymistä. Tiedosta tulee samalla omakohtaisesti koettua ja omistettua, kuten Ekstrom (2005) on kuvannut, ja tieto tulee käytettäväksi oman autonomisen ajattelun piiriin. Informaatio integroituu ensin tulkituksi tiedoksi, jota yksilö voi ymmärryksen lisääntyä käyttäen autonomisesti itsenäisessä toiminnassa omaa toimintaa ohjaavien metakognitiivisten funktioiden kautta.

SECI-malli (Nonaka et al. 2000) osoittaa, kuinka tieto on ensin yksilössä ja sitä rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, josta se palautuu takaisin osaksi yksilön sisäistettyjä tietovarantoja. Tietojohtamisessa yksilöiden sisäistämää subjektiivista tietoa on muutettava eksplisiittiseksi koodattavaksi tiedoksi, jota yksilöt si-

säistävät osaksi omia tietorakenteitaan ja toimintaansa. Mallissa tietoa rakentuu hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksena eri vaiheiden - sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen - kautta.

Autonomia vaikuttaa siihen, kuinka yksilö kykenee hiljaista tietoaan käyttämään ja hyödyntämään yhteisöllisessä kontekstissa. Toisin sanoen, autonomia vaikuttaa siihen, miten ja minkälaisiin tietojohdamisen aktiviteetteihin yksilö on kykenevä osallistumaan. Eksplisiittisen tiedon johtamista saattavat ohjata itsen ulkoiset tekijät, kuten johtajan harjoittama kontrolli, jolloin autonomian tarve on vähäistä. Hiljaisen tiedon hankkimisessa ja jakamisessa tietovarot ovat abstrakteja ja toisten tiedostamattomia, eikä niitä voi ohjata ohjeistuksilla ja käytännöillä, kuten näkyvää tietoa. Silloin yksilön autonomialla on suurempi merkitys. Yksilö myös vertaa tai ei vertaa tietoa suhteessa omaan tietoonsa. Ihminen voi sosialisoitua assimiloimalla uutta tietoa itseensä sitä kyseenalaistamatta (mahdollinen vähäinen autonomia) tai kyseenalaistamalla sitä (enemmän autonomista ajattelua). Yksilö voi myös vastustaa uutta tietoa, mikäli siitä on uhkaa hänen itsemääräytymiselle (autonomialleen).

Kun tieto on lähtökohtaisesti yksilössä ja tietoa rakentuu yksilön ja yksilöiden välissä vuorovaikutuksessa, kasvaa autonomisen vaikuttavuuden merkitys tietojohdamisen aktiviteeteissa. Käytännön tasolla organisatorisessa kontekstissa autonomia ei tarkoita irrottautumista yhteisön yhteisistä tietojohdamisen tavoitteista vaan joustavaa kykyä toimia itsenäisesti ja samalla kykyä toimia yhdessä. Lopputulos on yrityksen visiota ja strategiaa uudistavaa kollektiivista toimintaa (kuva 6).



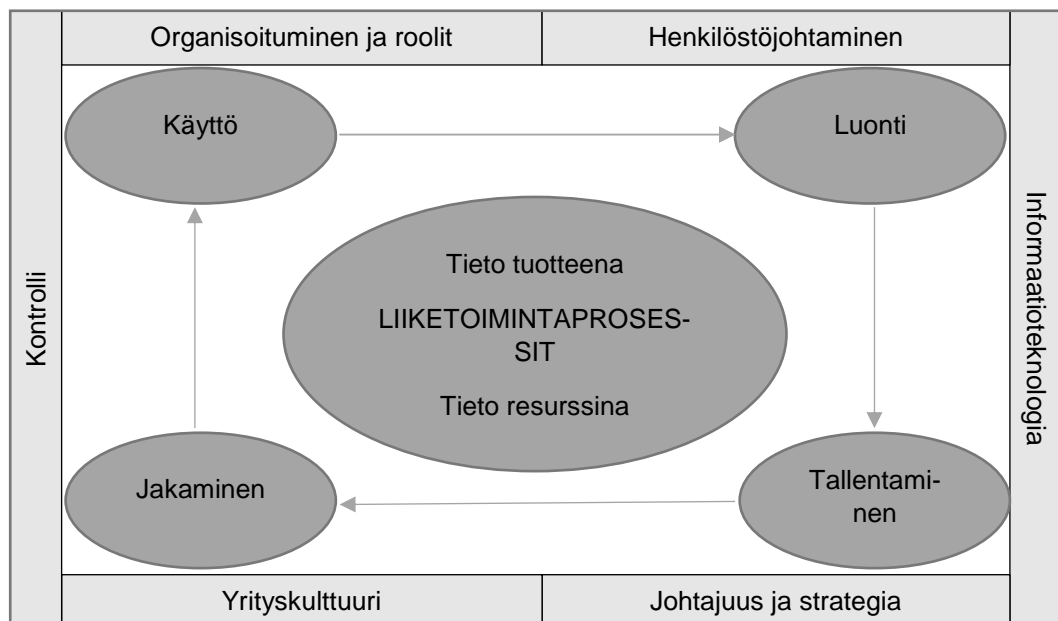
Kuva 6. Organisaatio uudistumiseen vaikuttavat yhteisesti jaettu visio ja strategia ja yksilöissä oleva autonomia.

Kun kukin yksilö ajattelee ja toimii autonomisesti ja osallistuu tietoaan ilmentäen yhteisön toimintaan, syntyy yksilölliseen erilaisuuteen perustuvaa kollektiivista osaamista ja osaamisen kehittymistä. Grant (1996) on todennut, että tuotannon vaa- tiessa useamman ihmisen erityisosaamista, avain tehokkuuteen on tehokkaassa tiedon integraatiossa, kun samalla minimoidaan tiedon siirtoa organisaation jäsen- ten välisellä keskinäisellä oppimisella. Tällä Grant on todennäköisesti korostanut sitä, että tehokkuutta ei saavuteta opettelemalla samoja asioita vaan integroimalla toisten erilaista osaamista. Keskenään samalla tavalla ajattelet ihmiset eivät rikasta toistensa ajattelua millään tavalla.

2.2.4 Autonomian tutkimisen lisäarvo tietojohdamisen kokonaiskuvaan

Heisig (2009) on laatinut kolme tasoa sisältävän mallin (GPO-WM) tietojohdamisesta (kuva 7). Mallissa liiketoimintatasolla (business process) huomio on liiketoimintapro- sesseissa, jolla tapahtuu spesifiä käynnissä olevaan toimintaan liittyvää tiedon ana- lysointia ja suunnittelua. Toinen taso on tiedon taso (knowledge focus), jolla tapah- tuu systemaattista tiedon käsittelyä neljän keskenään toisiinsa sidoksissa olevan

tietojohtamisen aktiviteetin kautta, joita ovat tiedon luonti, tallentaminen, jakaminen ja soveltaminen. Aktiviteetit ovat sulautuneet käynnissä olevan tehtävän kanssa ja toimivat integroituneesti yhdessä liiketoimintaprosessien kanssa. Tietoa sovelletaan resurssina liiketoimintaprosesseissa ja toisaalta sitä tuotetaan liiketoimintaprosessien tuotteena. Tietoa itsessään ilmenee erilaisissa muodoissa. Organisaatiossa tehtävänä on määrittää muoto, mikä parhaiten edistää sen strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Uloimmalla tasolla mallissa on mahdollistava taso (enabler focus). Heisigin mukaan menestyksellinen ja kestävä tietojohtaminen tarvitsee sitä tukevan kulttuurin, organisoitumisen ja roolit, strategian ja johtajuutta, taitoja ja motivaatiota, kontrollia ja mittaamista sekä informaatioteknologian.



Kuva 7. Tietojohtamisen malli (mukaillen Heisig 2009).

Kyseisen kaltainen malli antaa mielekkään kuvan tarkastella tietojohtamisen aktiviteetteja ja kriittisiä menestystekijöitä, jotka keskinäisessä vuorovaikutuksessa dynaamisesti vaikuttavat tietojohtamiseen organisaatiossa. Viitekehysmalli on kuitenkin kuvaava ja sen rinnalle tarvitaan selittäviä malleja, jotka poistavat niin sanottua mustan laatikon ongelmaa. Mallissa esiintyy kauttaaltaan tekijöitä, joissa on kysymyksessä inhimillinen toiminta. Kyseisen kaltaisten mallien täydentämään tarvitaan tarkempia teoreettista tietoa ja malleja siitä, mitkä ja miten autonomia inhimillisenä

rakenteena ja toimintana vaikuttaa tietojohdamiseen ja tietojohdamisen tehokkuuteen organisationaalisissa rakenteissa. Autonomia tekee yksilöstä toimivan subjektin. Autonomian tutkiminen lisää ymmärrystä siitä, miksi yksilön toteuttamat aktiviteetit vaikuttavat tietojohdamiseen ja tietojohdamisen tehokkuuteen.

Katsaus tiedosta ja autonomista yrityksen pääoman kokonaiskuvassa

Tämän teoreettisen osion tarkoituksena on selvittää tiedon ja autonomian paikkaa osana organisaation aineetonta pääomaa.

Yrityksillä on pääomaa aineellisessa ja aineettomassa muodossa. Aineellista pääomaa ovat fyysiset ja taloudelliset resurssit, kuten tuotantotilat, tuotantovälineet, rahalliset varat. Aineetonta pääomaa on ei-fyysisen omaisuus, kuten ihmisten osaaminen ja asenne, yrityksen maine ja sidosryhmäsuhteet, patentit ja yrityskulttuuri.

Meritum-projektin (2002) mukaan organisaation aineeton pääoma (intellectual capital) rakentuu inhimillisten (human), organisationaalisen (organizational) ja suhdepääoman (relational) resurssien yhdistelmänä. Inhimillisillä resursseilla tarkoitetaan ihmisillä olevaa tietoa, taitoa, kokemusta ja kykyä. Yrityksen kannalta tämä tieto on riippuvaista ihmisen olemisesta organisaatiossa. Rakennepääomaksi on määritelty organisaatiossa vallitsevat rutiinit, käytännöt, kulttuuri, prosessit ja järjestelmät sekä tietokannat. Rakennepääoma on tietoa, joka ei ole riippuvainen yksittäisen työntekijän olemassaolosta. Suhdepääomaa ovat kaikki yrityksen ulkoisiin suhteisiin liittyvät resurssit, asiakkaat, toimittajat ja T&K-kumppanit. (Meritum-projekti 2002).

Laajasti ajateltuna tietoa ilmenee eri muodoissa ja rakentuu aineettoman pääoman eri osa-alueilla, kuten tietotaidossa ja kokemuksessa (inhimillinen pääoma), ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa (suhdepääoma) sekä organisaation käytännöissä (rakennepääoma). Siten tieto ja tietojohdaminen ovat läsnä aineettoman pääoman jokaisella osa-alueella. Tieto vaikuttaa suoraan ja välillisesti myös yrityksen aineellisen pääoman muodostumiseen.

Autonomia ihmisessä olevana rakenteellisena ominaisuutena kuuluu inhimilliseen pääomaan. Autonomia organisaation rakenteellisena ominaisuutena kuuluu yrityksen rakennepääomaan. Autonomia toimintana kuuluu inhimilliseen pääomaan ja vaikuttaa rakennepääoman ja suhdepääoman rakentumiseen.

Ghostal & Grattonin (2003) mallissa inhimillinen pääoma koostuu älyllisestä pääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja tunnepääomasta. Älyllisen pääoman muodostavat yksilön kognitiivinen monimuotoisuus ja oppimiskyky sekä ajan saatossa yksilölle rakentunut eksplisiittinen ja implisiittinen tieto, taidot ja erityisosaaminen. Sosiaalista pääomaa ovat yksilön ihmissuhteiden verkosto sekä ihmissuhdeverkoston muodostamista ja ylläpitämistä

edistävää sosiaalisuutta ja luotettavuutta. Emotionaalista pääomaa ovat itsetietoisuus, itseluottamus, eheys, sinnikkyys ja rohkeus. Emotionaalinen pääoma Ghostalin ja Grattonin mukaan auttaa muuntamaan tiedon ja ihmissuhteen tehokkaaksi toiminnaksi. (Ghostal & Gratton 2003).

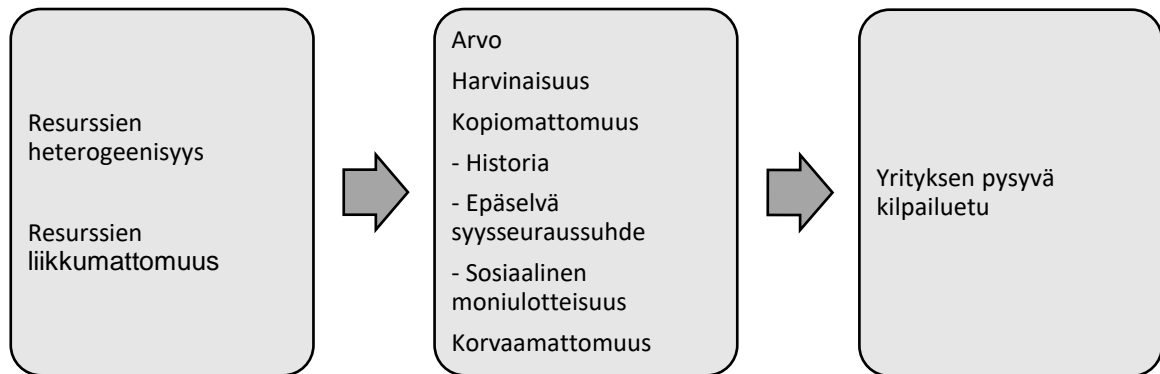
Ghostal ja Grattonin (2003) mallissa on yhtäläisyyksiä inhimillisen autonomian kanssa. Inhimillisessä rakenteellisessa autonomiassa ja autonomiassa toimintana kulminoituu neljä osa-aluetta – emotionaalinen, sosiaalinen, kognitiivinen, funktionaalinen. Emotionaalisella tasolla autonomia tarkoittaa sitä, että yksilö kykenee säilyttämään itsenäistä toimintaansa sitä uhkaavista tunnekokemuksista huolimatta. Kognitiivisella tasolla autonomia tarkoittaa yksilön kykyä säilyttää omaa ajattelua mukautumatta liiaksi toisen tai toisten ajatteluun. Funktionaalinen autonomia on yksilön itsenäistä toimintaa. Sosiaalinen autonomia on yksilön kykyä toimia joustavasti suhteessa toisen kanssa.

2.3 Resurssiperustainen näkökulma

2.3.1 Resurssit arvonluonnin lähteenä

Resurssiperustainen näkökulma (*Resource Based View, RBV*) korostaa aineettomien resurssien merkitystä yritykselle tärkeänä menestystekijänä. Barney'n (1991) mukaan yrityksellä on kilpailuetua, kun se toteuttaa sellaista arvoa luovaa strategiaa, jota ei toteutua yksikään nykyinen tai tuleva kilpailija. Pysyvää kilpailuetua yrityksellä on Barney'n mukaan silloin, kun se toteuttaa arvoa luovaa strategiaa, jota ei toteutua yksikään nykyinen tai tuleva kilpailija, ja kun kilpailevat toimijat eivät kykene jäljittelemään strategian tuomia hyötyjä.

Resurssiperustaisen näkökulman mukaan yrityksen on mahdollista saada kilpailuetua, kun sen omistamat tai hallinnoimat resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia, eivätkä ne ole korvattavissa (Barney 1991). Lähtökohtana on resurssien monitahoisuus (heterogeenisuus) ja pysyminen yrityksen käytettävissä (liikkumattomuus). Heterogeenisuus edellyttää yksilöiden erilaisuutta ja erilaisuuden näkyväksi tekemistä, mitä mahdollistaa autonomia. Barney'n (1991) näkemys yrityksen kilpailuedun muodostumisesta yrityksessä on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Kilpailuedun muodostuminen yrityksessä (Barney 1991)

Barneyn (1991) mukaan resurssit ovat arvokkaita, kun yritys niitä käyttämällä onnistuu laatimaan ja toteuttamaan toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta lisäävää strategiaa. Resurssien harvinaisuus tarkoittaa tilannetta, jossa yritys voi poikkeuksellisia resurssejaan hyödyntämällä toteuttaa strategiaa, jota ei samanaikaisesti toteuta useampi yritys, mikä tuottaa sille kilpailuetua. Kilpailuedun perustana voi olla fyysistä, inhimillistä ja organisatorista resursseja yhdistävä strategia. Barneyn mukaan arvokkaat ja harvinaiset resurssit voivat tuottaa pysyvää kilpailuetua vain siinä tapauksessa, että vailla näitä resursseja oleva kilpailijat eivät myöskään kykene niitä kopioimaan. Kopioimisen vaikeus voi perustua resurssin ainutlaatuihin historiallisiin taustaan, epäselvään syy-yhteyteen resurssin ja yrityksen kilpailuedun välillä tai kilpailuetua tuottavan resurssin sosiaaliseen moniulotteisuuteen. Epäselvä syyseuraussuhde vallitsee silloin, kun yhteyttä yrityksen hallinnoiman resurssin ja yrityksen pysyvän kilpailuedun välillä on vaikea ymmärtää (esim. ihmisen toiminta, organisaation kulttuuri). Tällöin jäljittelemään pyrkivissä yrityksissä ei tiedetä, miten vastaavan resurssin tai ominaisuuden saa hankittua. (Barney 1991, 1986). Resurssin korvattavuudessa tarkoittaa, että pysyvän kilpailuedun kannalta olemassa ei saa olla strategisesti samanarvoista resurssia, joka korvaa kilpailuetua tuovan resurssin. Mikäli näin olisi, toinen sen hetkinen tai tuleva kilpaileva yritys voisi implementoida samanlaista strategiaa, mutta käyttämällä vaihtoehtoisia resursseja. (Barney 1991).

2.3.2 Inhimillinen autonomia arvoa luovana resurssina

Barneyn (1991) mukaan resurssit ovat arvokkaita, kun yrityksen niitä käyttämällä onnistuu laatia ja toteuttaa strategiaa, joka lisää toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ihmisen asema on keskinen, koska ihminen on strategian laatija ja strategian toteuttaja. RBV-viitekehiksestä katsottuna autonomia luo pohjan resurssien heterogeenisyydelle. Autonomia mahdollistaa kunkin yksilön tiedon ja taidon ja toiminnan hyödyntämistä.

Autonomian arvo perustuu yksilön kykyyn ajatella ja toimia itsenäisesti, tehdä itsenäisiä ratkaisuja, toimia yhteisöllisesti, vaikuttaa itseohjautuvasti ja tuottaa vaikuttavalla toiminnallaan arvoa yritykselle. Autonomia vaikuttaa yksilön ajatteluun, tunne-elämään, toiminnan ohjautumiseen ja toiminnan vaikuttavuuteen (ks. kappale 6 tietojohdantamisen toiminnallinen malli). Ajattelun itsenäisyyden arvo perustuu yksilön kykyyn käyttää tietoaan ja kokemustaan vallitsevassa tilanteessa, tulevissa tilanteissa ja ennakoivissa asioissa. Autonomia vapauttaa yksilön ajattelemaan ja toimimaan esimerkiksi vallitsevan ajattelutavan (esim. organisaatiossa vallitsevat uskomukset, tiedot) ulkopuolelta ja luomaan kokonaan uutta tietoa.

Autonomian harvinaisuus perustuu siihen, että autonomia voi olla vaikeasti tunnistettava ja saavutettava ominaisuus organisaatiossa. Organisaatiossa yksilön voi olla itsestä tai itsen ulkopuolisista tekijöistä johtuen vaikea saavuttaa autonomiaa ja toimia autonomisesti suhteessa itseensä tai suhteessa toiseen. Esimerkiksi yksilön emotionaaliset tekijät voivat estää ajattelemasta ja toimimasta autonomisesti. Silloin autonomian puute näkyy vaikuttamisessa, toiminnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ulkoisia autonomiakokemusta haittaavia tekijöitä ovat organisaationaaliseen autonomiaan liittyvät tekijät. Esimerkiksi johtajan voi olla vaikeata luovuttaa valtaa organisaatiossa alaspäin, koska pelkona on oman autonomian menettäminen. Käytännössä autonomian rajoittaminen tapahtuu vaikuttamalla organisaationaalisiin autonomiatekijöihin eli työntekijöiden itsenäiseen päätäntävaltaan.

Ihmisessä (tai organisaation kulttuurissa) olevan autonomian jäljittely on vaikeaa. Tilanne on toisin ihmisen ulkopuolelle sijoittuvan organisaation rakenteellisen autonomian (esim. käytännöt) kohdalla, jota kilpailijoiden on helppo jäljitellä. Ihmisen autonomiassa on kysymyksessä yksilön persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet, jotka ovat rakentuneet muotoonsa yksilön kokemusten seurauksena monimutkaisesti eri tekijöiden yhteisvaikutuksena. Autonomian kontekstisidonnaisuuden ja dynaamisuuden huomioiden organisaation johtamiskäytännöt ja kulttuuri vaikuttavat kunakin hetkenä manifestoituvan autonomian laatuun. Ulkoapäin yksilöä tarkastelevan on mahdotonta kopioida ainutlaatuista, epäselvää ja monimutkaista tapahtumaa, jossa vaikuttimena on myös organisaation konteksti.

Autonomia ja ihmisen tietovarannot ovat kokonaisuus, jota on vaikea korvata toisella resurssilla. Kahta toistensa kaltaista autonomista yksilöä samanlaisine tietovarantoineen, minkä varassa autonominen toiminta luo arvoa, ei ole olemassa. Yrityksissä on kyettävä organisaation käytännöillä hyödyntämään ihmisten erilaisuutta ja varmistamaan resurssien pysyvyyttä. Autonomiassa voi organisaatiossa harjoittaa (Su & Reeve 2011), mikä antaa mahdollisuuden lisätä ihmisestä lähtevää arvon luontia organisaatiossa. Harjoittaminen edellyttää kuitenkin tietoisuutta, mitä on harjoitettava.

2.4 Autonomian tarve organisaation uudistumisessa

Kuten Barney (1991) on todennut, pysyvä kilpailuetu ei tarkoita loputonta etua, toinen yritys ei ole vain onnistunut sitä toistaiseksi jäljittelemään. Myös yllättävät muutokset toimialan rakenteissa voivat johtaa kilpailuedun menettämiseen (Barney 1991). Rohrbeck ja Gemünden (2010) ovat kirjallisuuskatsauksensa perusteella luokitelleet kolme pääasiallista syytä organisaatioiden vaikeuteen uudistua (taulukko 2).

Taulukko 2. Yritysten vaikeuteen uudistaa tuotteita ja organisaatiota vaikuttavia tekijöitä (Rohrbeck ja Gemünden (2010)).

1. Muutoksen vauhti – muutosten vauhti kasvussa	2. Tietämättömyys – epäoimistuminen epäjatkuvuuden havaitsemisessa	3. Inertia (jatkavuus) – toiminnan määrittely, suunnittelu ja toteuttaminen
Tuotteiden elinkaaren lyhentäminen	Käytäntöjen aikajänne ei mahdollista oikein ajoitettua vastinetta muutokseen	Yrityksen sisäisten rakenteiden monimutkaisuus
Teknologisen muutosten lisääntyminen.	Kehitystä indikoivat signaalit jäävät yrityksen muutoksia havainnoivien ”sensorien” ulkopuolelle.	Yrityksen ulkoisten rakenteiden monimutkaisuus, kuten ulkoistusten mukana tulleet monimutkaiset tuotantoketjuverkostot.
Innovaatioiden nopeuden lisääntyminen	Ylimmän johdon kohtaama tietotulva ja siitä johtuva kapasiteetti ei riitä arvioimaan tapahtumien vaikutuksia.	Olemassa olevien ja menestyvien liiketoimintamallien ja –tapojen suojele.
Innovaatioiden leviämisen nopeuden lisääntyminen	Tieto ei saavuta johtajatasoa, joka ymmärtää tapahtuman vaikutuksen, ja jolla on hierarkista valtaa päättää tarvittavista toimenpiteistä.	Olemassa olevien teknologisten kyvykkyyksien aiheuttama kognitiivinen inertia, joka estää havaitsemasta yrityksen ulkoisia teknologisia läpimurtoja.
	Omaa agendaansa toteuttavan keskijohdon taholta tapahtuva tiedon filtteröinti.	

Rohrbeckin ja Gemündenin esille nostamissa tekijöissä on uudistumista haittaavia ihmisen toimintaan ja organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin liittyviä ongelmia. Ihmisen toiminta on merkittävässä asemassa, koska rakenteelliset ja käytännölliset tekijät ovat ihmisen tietoisien ja tavoitteellisten toiminnan tuotoksia. Uudistumista vaikeuttavien tekijöiden voittaminen edellyttää heterogeenisistä lähteistä ammennettua monipuolista tiedon käsittelyä, mikä mahdollistaa kilpailukykyä edistäviä toiminnallisia vasteita muutokselle. Olemassa olevasta osaamisesta tai kilpailuedusta voi tulla uudistumista haittaava tekijä, mikäli yksilöt eivät kykene ajattelemaan itsenäisesti (autonomisesti) kollektiivisen (ei-autonomisen) ajattelutavan ulkopuolelta. Ihmisten on kyettävä luomaan uutta tietoa palvelujen ja tuotteiden parantamiseksi. Lisäksi ihmisten on kyettävä soveltamaan tietoa rakenteiden ja käytäntöjen luomisessa, jossa liiketoiminta toteutuu, kuten esimerkiksi aiemmin kuvattu Heisigin (2009) malli esittää.

Uudistumisen vaateena on yksilöiden autonominen ajattelu (rakenteellinen autonomia) ja kyky toteuttaa tietojohtamisen aktiviteetteja (autonominen toiminta) arvoa

luovalla tavalla alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksilöllä on oltava kykyä hyödyntää omaa ja toisten inhimillistä pääomaa – kykyä toimia yksilöinä ja yhteisönä. Organisaationaalisen autonomian on mahdollistettava inhimillistä itsenäistä toimintaa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KULKU

3.1 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valinta tutkimusmenetelmäksi

Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Menetelmän valinta perustui sen soveltuvuuteen tutkimuksen kysymyksenasetteluun, eli olemassa olevan tutkimustiedon järjestelmälliseen ja kattavaan seulontaan, tutkimustiedon jäsentämiseen ja synteesin muodostamiseen sekä jatkotutkimustarpeiden löytämiseen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on olemassa olevan tutkimustiedon tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123), jolla saavutetaan ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, asiaan liittyvästä tutkimustiedosta ja aiheeseen liittyvistä keskeisimmistä näkökulmista (Hart 1998, 1). Kirjallisuuskatsauksessa aiheeseen liittyvää tietoa käsitellään useista eri lähteistä (Cronin et al. 2008), mikä varmentaa käsiteltävän tutkimustiedon laajuuden ja kattavuuden. Kirjallisuuskatsaus on myös olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden kriittistä arviointia (Hart 1998, 1), mikä antaa mahdollisuuden arvioida ja kehittää olemassa olevaa teoriaa, tunnistaa teorioissa olevia ongelmia ja muodostaa uutta teoriaa (Baunmeister & Leary 1997, 312). Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on pidetty myös uusien tavoitteiden muodostamista (Cronin et al. 2008), kuten tässä tutkimuksessa tavoitteensa oleva aihepiiriä koskeva jatkotutkimus. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen on katsottu (Hart 1998, 13) olevan olennainen osa akateemisen tutkimuksen onnistumista, sillä se varmistaa aiheen tutkittavuuden ennen tutkimuksen käynnistymistä. Kirjallisuuskatsauksen on todettu (Fink 2013, 3) olevan toistettavissa oleva, systemaattinen ja täsmällinen tutkimusmenetelmä.

Keskeistä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on vastata tarkasti asetettuun tutkimuskysymykseen, ehkäistä tutkimusten valintaan liittyvää epätietoisuutta, arvioida tutkimusten laatua ja suorittaa tutkimusten objektiivinen referointi (Pettigrew 2001). Tämä huomioiden tässä tutkimuksessa kysymyksenasettelu eriteltiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Tutkimusten valintaa varten määriteltiin tarkat mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Tutkimukseen mukaan otettavien tutkimusten riittävän korkea laatu varmistettiin valitsemalla tutkimustiedon lähteeksi journal-artikkelit. Tutkimusten objektiivista tarkastelua varten määritettiin ennakolta aiemmin tieteellisessä kirjallisuudessa julkaistuja teoreettisia viitekehysjä. Tutkimuksen kulku on kuvattu kappaleessa 3.2.

3.2 Tutkimuksen kulku

3.2.1 Kirjallisuuden artikkelivalinnan kulku

Kuten esimerkiksi Carnwell ja Daily (2001) ovat todenneet, kirjallisuuskatsaus sisältää selkeät aineiston etsimistä ja valintaa koskevat strategiat. Ennen kirjallisuuden valinnan käynnistymistä määritettiin aineiston hakua ja valintaa koskevat kriteerit. Kirjallisuuden valinta sisälsi kahdeksan vaihetta (kuva 9).



Kuva 9. Kirjallisuusvalinnan prosessi. Vaiheet 1-8 käsittävät haku- ja valintaprosessin, jolla artikkelit valittiin sisältöanalyysiin. Vaiheet 9-10 suoritettiin haku- ja valintavaiheessa valittujen artikkelien sisällön analyysin jälkeen.

Vaihe 1 – Tutkimuksessa käytettävän aineiston hakukoneen määrittäminen

Aineiston hakemisessa käytettiin Scopus-tietokantaa. Scopusen on todettu (Falagas et al. 2008; Kulkarni et al. 2009) kattavan laajan joukon journaaleja ja soveltuvan avainsanahakuun ja viitetietojen analysointiin. Scopus ei hakenut vuotta 1992 aikaisemmin julkaistuja artikkeleita, mitä ei tämän tutkimuksen kannalta katsottu rajoitteeksi, sillä tietojohtaminen tieteenalana on kehittynyt vasta myöhemmin. Toiseksi, mahdolliset haun ulkopuolelle jäävät artikkelit oli mahdollista seuloa mukaan käymällä läpi valittujen artikkeleiden lähdeluettelot.

Vaihe 2 – Tutkimuksessa käytettävien hakusanojen määrittely

Kirjallisuuskatsaukseen etsittiin hakusanoja, joiden ennakoitiin nostavan laajasti esiin tutkimuksia tietojohdamisen ja autonomian yhteydestä. Tietojohdamisen osalta hakusanaksi valittiin ”knowledge management”. Autonomiaan liittyviä käsitteitä selvitettiin hyödyntämällä tieteellistä kirjallisuutta ja sanakirjoja. Lopulta valittiin 12 erilaista käsitettä, joiden arvioitiin antavan tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta laajan otoksen autonomian koskevista tutkimuksista. Hakusanoina käytetyt englanninkieliset käsitteet ja niiden suomenkieliset vastineet on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Tutkimuksessa käytetyt englanninkieliset hakusanat ja niiden suomenkieliset vastineet.

Englanninkielinen hakusana	Hakusanan suomenkielinen vastine
Knowledge management	Tietojohdaminen
Autonomy	Autonomia
Perceived control	Koettu kontrolli
Personal control	Henkilökohtainen kontrolli
Self-management	Itsensä johtaminen
Self-actualization	Itsensä toteuttaminen
Self-determination	Itsemääräytyminen
Self-regulatory	Itsesäätely
Self-guided	Itseohjautuva
Independent	Riippumaton
Self-efficacy	Minäpystyvyys
Self-schemata	Minäkäsitys
Human agency	Toimijuus

Vaihe 3 – Mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittäminen

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin varmistamiseksi määritettiin mukaanotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella hakutuloksena saatu artikkeli otettiin tai jätettiin ottamatta artikkelien sisällön käsittelyyn. Tutkimukseen valikoituvien artikkelien tieteellinen pätevyys varmentamiseksi mukaanottokriteeriksi asetettiin journal-artikkeli. Scopus-tietokannassa artikkelit ovat vertaisarvioituja julkaisuja, mikä varmensi artikkelien tieteellistä pätevyyttä. Tutkimuksessa käytetyt mukaanotto- ja poissulkukriteeristö on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Tutkimuskirjallisuuden valinnan mukaanotto- ja poissulkukriteerit perusteluineen.

Mukaanottokriteerit ja mukaanoton perustelu
<ul style="list-style-type: none"> • Journal-artikkelit. Journal-artikkeleissa aihepiiriä käsitellään tieteellisesti pätevällä tavalla, mikä varmensi aineiston riittävän korkeaa laatua. • Englanninkielinen artikkeli. Tekstin sisällön ymmärtäminen. • Artikkelit tarkastelee ihmiseen liittyvää autonomiaa joko autonomian käsitteellä tai siihen liittyvällä käsitteellä. Tutkimuskysymyksiä ovat, kuinka inhimillisen autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu sekä inhimillisen autonomian ja tietojohdamisen yhteyden jatkotutkimuskysymykset. • Artikkelit tarkastelee edellä mainitun kohdan lisäksi tietojohdamista (tietojohdamisen aktiviteetit, mahdollistavat tekijät, kriittiset menestystekijät). Tutkimuskysymyksenä on, kuinka ihmiseen liittyvän autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu ja jatkotutkimuskysymykset.
Poissulkukriteerit ja poissulun perustelu
<ul style="list-style-type: none"> • Ei-inhimillinen autonomia. Esimerkiksi tietotekniikkaan liittyvät autonomisesti toimivat ohjelmat ja laitteistot. Tutkimuksessa selvitetään tutkimustietoa ihmiseen liittyvän autonomian ja tietojohdamisen välillä. • Muulla tavalla aihealueeseen sopimattomat autonomiaa käsittelevät artikkelit.

Vaihe 4 – Artikkelihaku

Kirjallisuuden haku Scopus-tietokannassa toteutettiin kesäkuun 2018 lopussa. Haku toteutettiin hakuparametrilla: "knowledge management" and autonomy or "perceived control" or "personal control" or self-management or self-actualization or self-determination or self-regulatory or self-guided or independent or self-efficacy or self-schemata or "human agency". Hakusana "knowledge management" kohdennettiin koko artikkeliin. Kohdennuksella varmistettiin mahdollisimman laaja otos tietojohdamisen kentästä. Hakusanat autonomy, perceived control, personal control, self-management, self-actualization, self-determination, self-regulatory, self-guided, independent, self-efficacy, self-schemata ja human agency kohdennettiin artikkelin otsikkoon, tiivistelmään ja avainsanoihin.

Rajauksena hakuun asetettiin aihealueeksi kategoria Business, management and accounting ja lähteeksi journals. Aihealueen rajaamisella haku kohdennettiin johtamiseen ja liiketoimintaan, jonka katsottiin kattavan aiheeseen liittyvät tietojohdamisen tutkimukset. Kielivalinnaksi asetettiin englanti, jolla saavutettiin riittävän laaja

kattavuus ja varmistettiin tekstien sisällön ymmärtäminen. Haku tuotti 1058 artikkelia.

Vaihe 5 – Artikkelien valinta otsikoiden perusteella

Hakua seurasi hakutuloksena saatujen artikkelien seulonta otsikon perusteella. Ennalta määrättyihin mukaanottokriteereihin sopivia artikkeleita valikoitui 220 kappaletta.

Vaihe 6 – Artikkelien valinta tiivistelmän perusteella

Otsikon perusteella valitut artikkelit arvioitiin tiivistelmien perusteella. Ennalta määrättyihin mukaanottokriteereihin sopivia artikkeleita löytyi 77 kappaletta.

Vaihe 7 – Artikkelien valinta koko tekstin perusteella

Lopullinen valinta artikkelien sisällön analyysiin suoritettiin käymällä läpi tiivistelmän perusteella mukaan valitut 77 artikkelia. Tässä vaiheessa karsittiin minäpystyvyyttä (self-efficacy) käsittelevät artikkelit. Käsitteen alustavana mukaanoton perusteena oli tarve tarkastella sen yhteyttä inhimilliseen autonomiaan. Minäpystyvyyttä käsittelevät artikkelit jätettiin kuitenkin pois tutkimuskirjallisuuden käsittelystä, sillä minäpystyvyys on eri asia kuin inhimillinen autonomia. Valintaprosessissa tutkimuksen sisällön analyysiin valikoitui 38 artikkelia.

Vaihe 8 – Artikkelien valinta lähdeluettelon perusteella

Lopullinen artikkelien valinta suoritettiin käymällä läpi kokotekstin perusteella mukaan valikoitujen artikkelien lähdeluettelot. Menettelyllä vähennettiin mahdollisuutta, että tutkimusaiheeseen kuuluva artikkeli olisi jäänyt valittavan aineiston ulkopuolelle. Mukaan ei valikoitunut yhtään uutta artikkelia.

Vaihe 9 – Artikkelien haku ja valinta sisältöanalyysin jälkeen määritellyillä hakusanoilla

Tutkimukseen valittujen artikkelien sisältöanalyysin jälkeen suoritettiin uusi haku Scopus-tietokannassa. Haulla haluttiin varmistaa kolmanteen tutkimuskysymyksen vastauksena esitettyjen jatkotutkimuskysymysten uutuusarvo. Haku toteutettiin hakuparametrillä "knowledge management" and separateness and equality and flexibility and closeness. Hakutermit kohdennettiin artikkelin otsikkoon, tiivistelmään

ja avainsanoihin. Muita rajoituksia (kuten aihealue, lähde) ei tehty, millä varmistettiin kattava hakutuloks. Haku ei tuottanut yhtään tulosta.

Vaihe 10 – Artikkelien valinta lähdeluettelon perusteella

Lopuksi kolmanteen tutkimukseen tutkimuskysymykseen vastauksena esitettyjen jatkotutkimuskysymysten uutuusarvoa varmistettiin käymällä läpi alunperin kokotekstin perusteella mukaan valikoitujen artikkelien lähdeluettelot. Kunkin artikkelin lähdeluettelosta etsittiin hakusanoja *separateness*, *equality*, *flexibility*, *closeness*. Hakusanoja löytyi yksittäisiä esiintymisinä kuuden artikkelin lähdeluettelossa. Nämä artikkelit tarkistettiin otsikko- tai tiivistelmätasolla. Mukaan ei valikoitunut yhtään artikkelia.

3.2.2 Valitun kirjallisuuden sisällön käsittely

Kirjallisuuden valintaprosessin kahdeksatta vaihetta seurasi valittujen 38 artikkelin sisällön tarkastelu, jolla vastattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten autonomia on käsitetty tietojohdamisen tutkimuksissa, vastattiin kahdella tavalla. Kustakin artikkelista eriteltiin tutkimuksessa käytetty autonomian käsite ja käytetylle käsitteelle annettu määritelmä. Sen jälkeen artikkeleista eritelty käsite luokiteltiin sen perusteella, onko kysymyksessä organisationaalinen autonomia vai ihmisessä oleva autonomia. Toiseen tutkimuskysymykseen, miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu, vastattiin kolmella tavalla. Ensiksi kustakin artikkelista eriteltiin seitsemän tekijää: 1. tutkimuksen toteuttaja(-t), 2. tutkimuksen tarkoitus, 3. tutkimustulos autonomian osalta, 4. tutkimuspaikka, 5. tutkimusvuosi, 6. tutkimuksen tieteenala, 7. viittaukset hakuajankohtaan mennessä. Toiseksi kustakin artikkelista eriteltiin tutkittu tietojohdamisen aktiviteetti ja kolmanneksi autonomian kohdentuminen tietojohdamisen kriittisenä menestystekijänä. Eritelyn taustalla oli Heisigin (2009) laajaan kirjallisuuden tutkimukseen perustuva tietojohdamisen aktiviteettien jaottelu kuuteen kategoriaan (taulukko 5) ja kriittisten menestystekijöiden luokittelu neljään kategoriaan (taulukko 6).

Taulukko 5. Tutkimukseen valituista artikkeleista tarkastellut tietojohtamisen aktiviteetit. Aktiviteettien jaottelu perustuu Heisigin (2009) luokitteluun. Taulukossa on esitetty englanninkielinen yläkäsite, yläkäsitteeseen liittyviä termejä ja tässä tutkimuksessa käytetty yläkäsitteen suomenkielinen vastine.

Englanninkielinen yläkäsite	Yläkäsitteeseen liittyviä termejä	Yläkäsitteen suomenkielinen vastine
Share	Share, transfer, distribution, knowledge communication, collaborate, diffusion, knowledge dissemination, allocation, network and cooperate	Jakaminen
Create	Create, generate, development, innovate, build/sustain, further development, production, and experimenting, evolve	Luominen
Use	Use, application, apply, act, leverage, re-use, enable, enable use, exploit, deriving value, capitalization, deploy	Käyttäminen
Store	Store, retention, capture, codification, package, secure, archiving, documentation, maintain, preserve, protect, accumulate	Tallentaminen
Identify	Identify, organize and classify, structure, analyse, determining, review, inventory, locate, investigate, discover, screening, survey and categorize, mapping, find	Tunnistaminen
Acquire	Acquire, collect, import, provide, get, sourcing, gathering	Hankkiminen

Taulukko 6. Tietojohtamisen kriittiset menestystekijät (Heisig 2009)

Tietojohtamisen kriittiset menestystekijät	<p>1. Ihmiskeskiset tekijät (Human Oriented Factors) Kulttuuri, yrityskulttuuri, tietokulttuuri, tieto-orientoitunut kulttuuri, tietoa jakava kulttuuri, kulttuuri ja valta, kulttuuri ja oppiminen, kulttuuri ja sosiaaliset tekijät; arvojärjestelmä, arvot ja normit, arvot. Ihmiset; työntekijät, henkilöstö; taidot, työntekijöiden taidot, työntekijöiden tiedot ja kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet, henkilökohtainen tieto, henkilökohtainen tiedollinen kyvykkyys; ihminen, inhimillinen resurssi; motivaatio ja pätevyys. Johtajuus, tiedon johtajuus, johtajuus ja tuki, ylimmän johdon tuki, seniori johdon tuki, tieto-orientoitunut johtaminen, johtaminen.</p>
	<p>2. Organisaationaaliset tekijät (Organization) Organisaatio, prosessit, organisaationaaliset prosessit, prosessiorganisaatio, liiketoimintaprosessit Rakenteet, organisaationaaliset rakenteet, organisaationaalinen suunnittelu (design), organisaationaalinen infrastruktuuri.</p>
	<p>3. Teknologia (Technology) Teknologia, informaatio ja kommunikaatioteknologia, teknologinen infrastruktuuri. Sovellukset ja välineet, teknologiset järjestelmät, tietojohtamisen teknologiat.</p>
	<p>4. Johtamisen prosessit (Management-process) Strategia, tavoitteet, organisaationaaliset tavoitteet, konkreettiset ja mitattavat tavoitteet, visio, tietoperustainen strategia, strateginen käyttäytyminen, missio, pitkän ajan visio ja keskipitkä ja lyhyt strategia, politiikka, suunnittelu. Mittaaminen, tiedon kontrolli, tiedon kontrolli ja oppiminen, mittarit, mittaamisen kriteerit, tietojohtamisen suorituksen mittaaminen, suorituksen indikaattorit.</p>

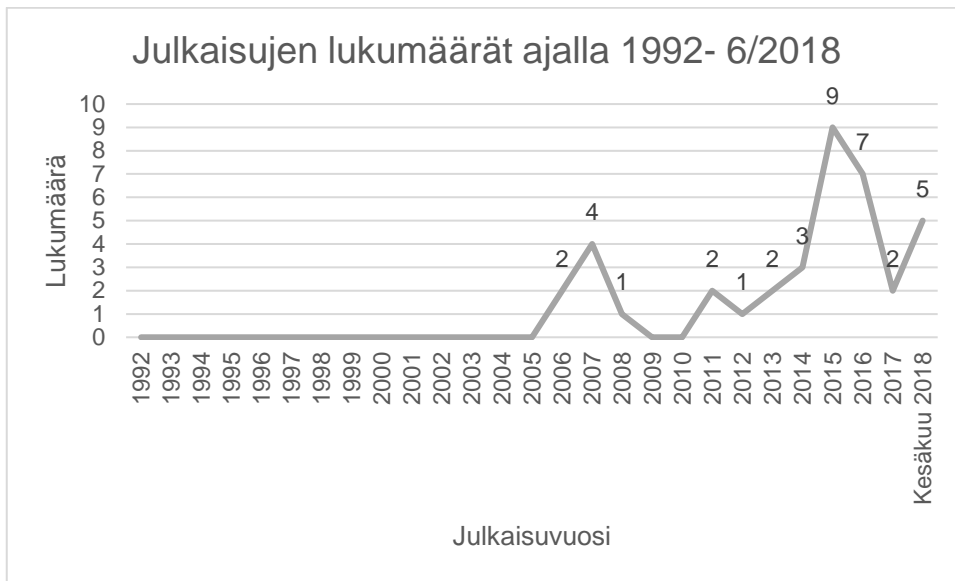
Tutkimuksellinen intressi keskittyi erityisesti autonomiaan inhimillisenä kriittisenä menestystekijänä. Perusteet aineiston sisällön analyysin valinnoista on esitetty kutakin aihepiiriä koskevan tutkimuskysymyksen yhteydessä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen, mitkä ovat autonomian ja tietojohtamisen yhteyden jatkotutkimuskysymykset, vastattiin yhdistämällä tutkimuskysymysten 1 ja 2 tutkimustuloksia kirjallisuudessa esiintyviin inhimillistä autonomiaa, tietojohtamista ja resurssiperustaista näkökulmaa koskeviin teoreettisiin malleihin ja viitekehyksiin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Kappale neljä sisältää tutkimustulokset ja tulosten tarkastelua. Ensimmäisessä alakappaleessa esitetään yleisiä havaintoja inhimillistä autonomiaa ja tietojohdamista yhdistävistä tutkimuksista. Toisessa alakappaleessa käsitellään tutkimuskysymys 1 – miten autonomia on määritetty tietojohdamisen tutkimuksissa. Kolmannessa alakappaleessa käsitellään tutkimuskysymystä 2 – miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu. Neljännessä alakappaleessa kiteytetään vallitsevassa tutkimuskirjallisuudessa oleva ongelma. Alakappaleessa viisi käsitellään tutkimuskysymys 3 – mitkä ovat autonomian ja tietojohdamisen yhteyden jatkotutkimuskysymykset. Kappale sisältää tutkimustuloksiin ja teoriaan pohjautuvat perustelut jatkotutkimustarpeelle ja jatkotutkimuskysymykset.

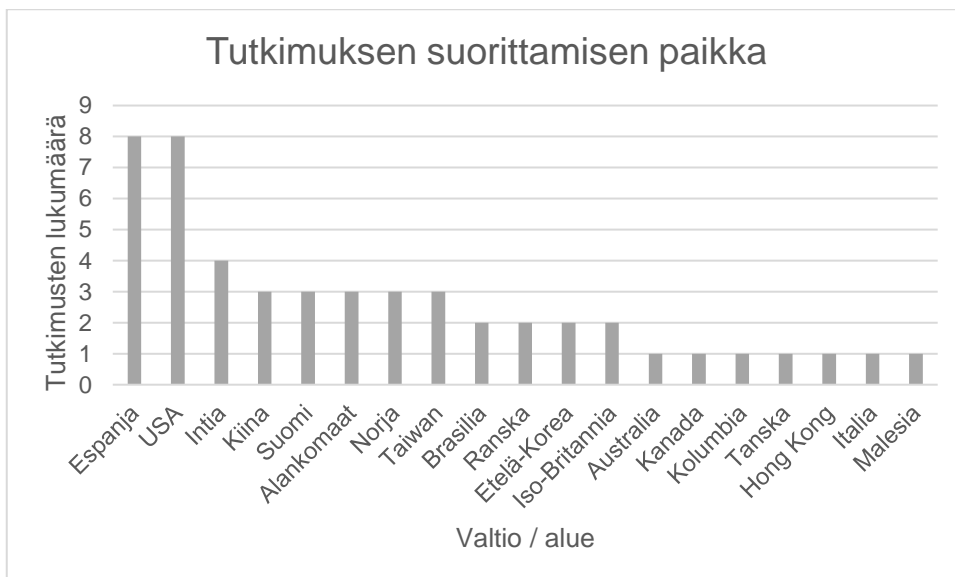
4.1 Yleistä autonomian ja tietojohdamisen yhdistävistä tutkimuksista

Autonomiaan ja tietojohdamiseen liittyvä tutkimusten vuosittaiset julkaisumäärät on esitetty kuvassa 10. Vuoden 2018 osalta mukana ovat 29.6.2018 mennessä Scopus-tietokannassa olleet julkaisut. Tutkimusartikkeleita löytyi yhteensä 38. Määrällisesti tutkimukset ovat lisääntynyt vuosina 1992-2018. Trendi on odotettu, sillä tietojohdaminen tutkimuksen kohteena on nuori ja kiinnostus sitä kohtaan on ollut yleisesti kasvava. Autonomiaa ja tietojohdamista yhdistävien tutkimusten julkaisujen määrässä on ollut vuosina 2005-2018 vaihtelua. Kokonaiskuvassa suunta on ollut viimeisten viiden vuoden aikana kasvava.



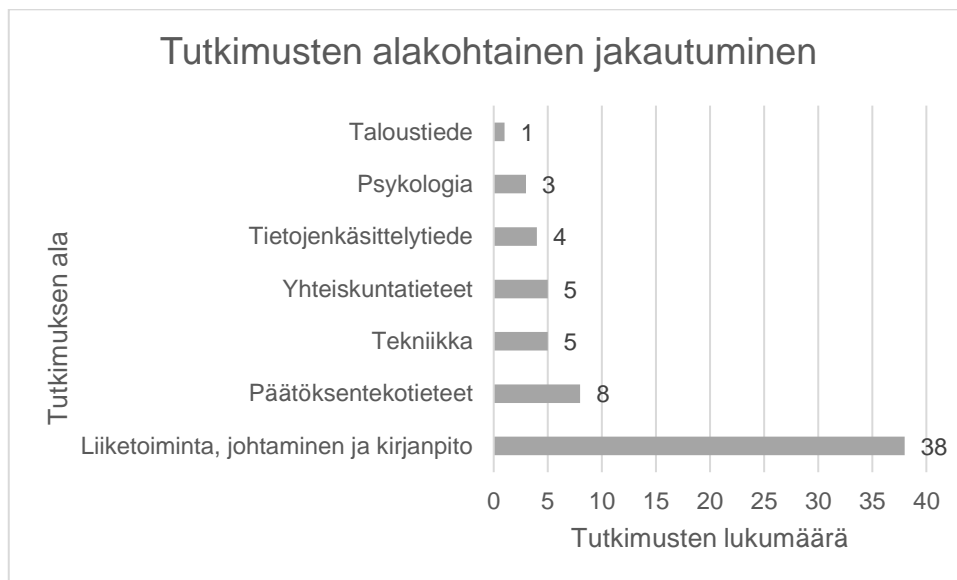
Kuva 10. Tarkasteltujen tutkimusten julkaisumäärät ajalla 1992-6/2018.

Autonomiaan ja tietojohdantamiseen liittyvistä tutkimuksista maanosittain määrällisesti suurin osa on tehty Euroopassa (49%). Pohjois-Amerikassa on tehty 19% tutkimuksista ja Aasiassa 23%. Suhteellisesti vähäisemmissä määrin tutkimuksia on tehty Etelä-Amerikassa (6,3%) ja Australiassa (2%). Osa tutkimuksista oli suoritettu useammassa kuin yhdessä valtiossa tai alueella (liite 1). Tutkimusten suorittamisen paikka on esitetty kuvassa 11.



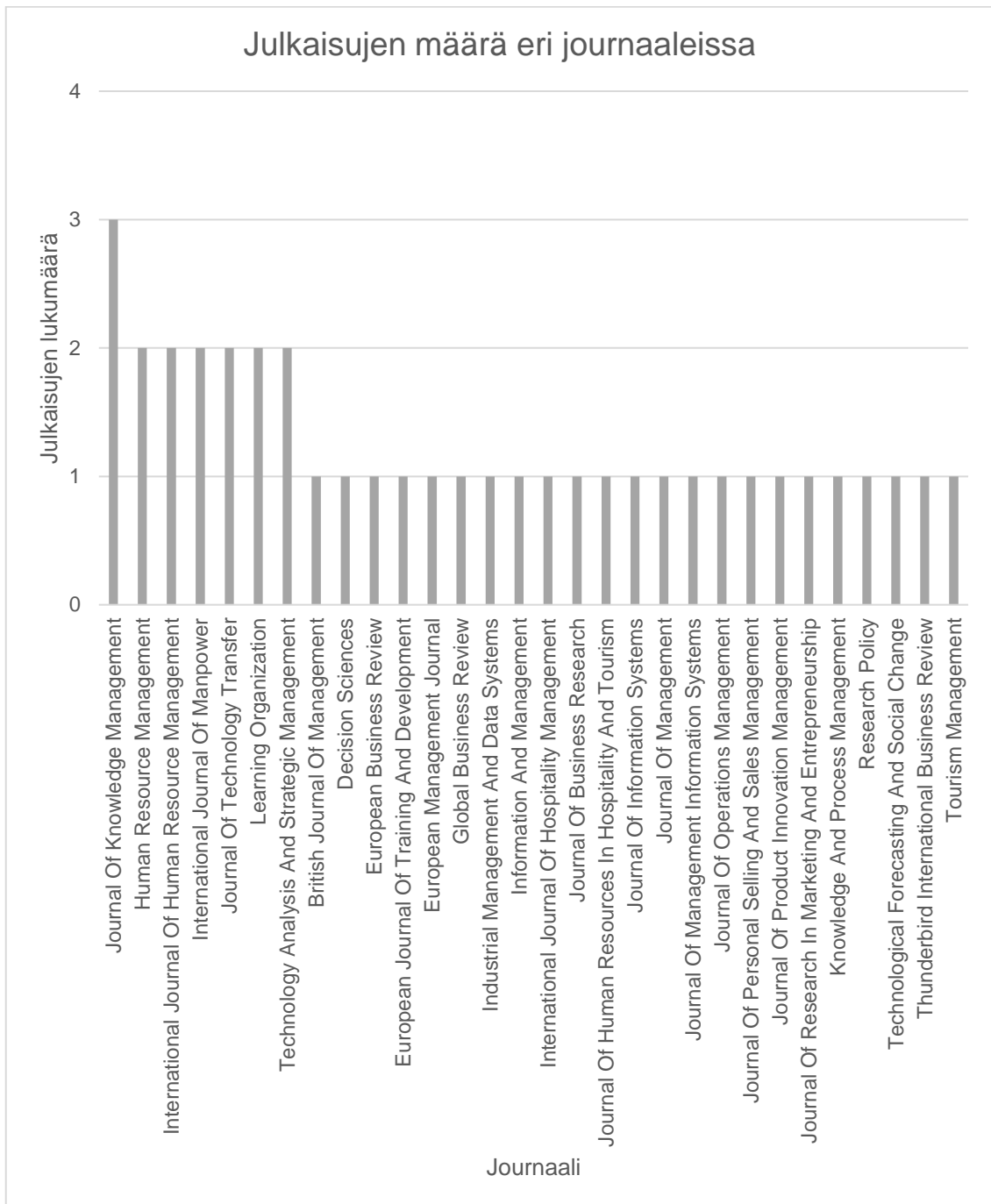
Kuva 11. Tutkimusten suorituspaikka ja tutkimusten lukumäärä.

Tutkimusten jakautuminen tutkimusaloittain on kuvattu kuvassa 12. Kaikki tutkimukset ovat liittyneet liiketoimintaan ja johtamiseen alkuperäisten hakuparametrien mukaisesti. Lisäksi sisältöanalyysiin päätyneet tutkimukset ovat liittyneet päätöksenteon tutkimusalaan, tekniikkaan, yhteiskuntatieteisiin, tietojenkäsittelytieteeseen, talouteen ja psykologiaan. Tulokset osoittavat kiinnostuksen ja tiedontarpeen autonomiaa ja tietojohdamista kohtaan jakautuneen eri tieteenaloilla ja toimialoille.



Kuva 12. Tutkimusten lukumäärät tutkimusalojen mukaan jaoteltuna.

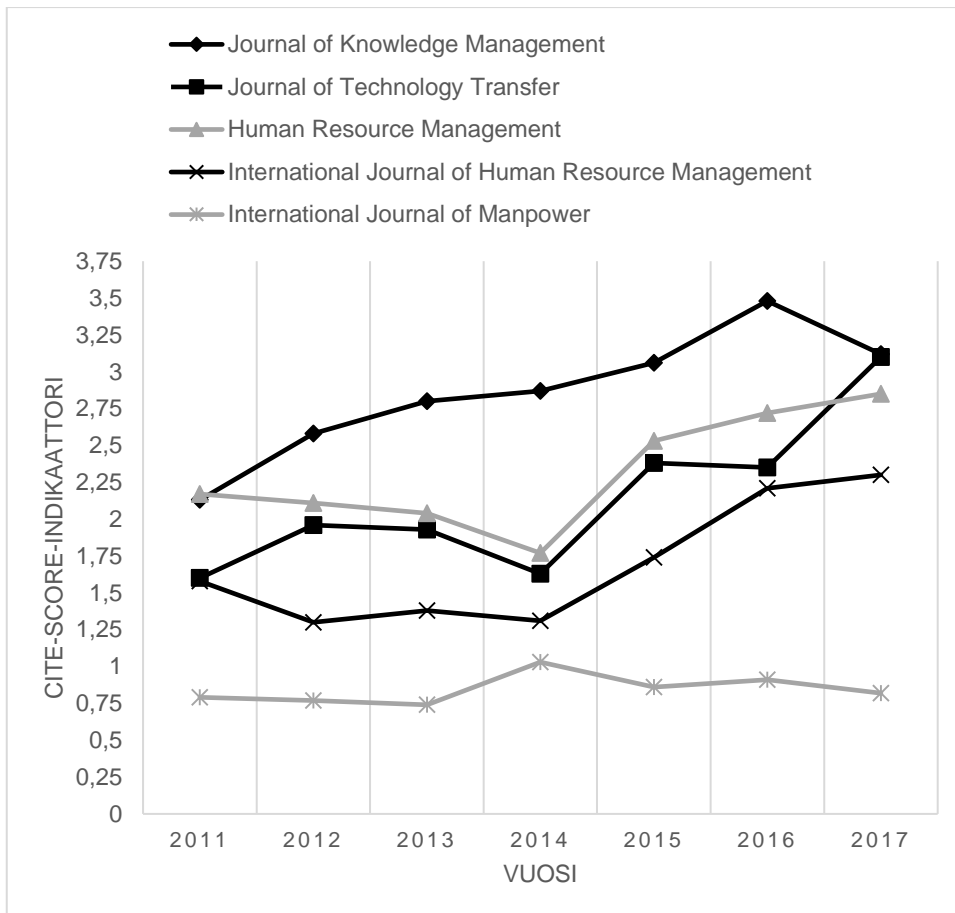
Tietojohdamista ja autonomiaa yhdistäviä tutkimuksia on julkaistu kaikkiaan 30 eri tieteellisessä lehdessä (kuva 13). Määrällisesti julkaisu on jakautunut tasaisesti eri lehtien välillä eikä mikään jounaali noussut selkeästi edustetuimmaksi. Journal of Knowledge Management – julkaisussa oli julkaistu kolme artikkelia, muuten julkaisuja oli 1-2 lehteä kohti. Tulokset osoittavat kiinnostuksen autonomiaa ja tietojohdamista kohtaan jakautuneen eri tieteenaloilla ja toimialoille, joita julkaisut edustavat.



Kuva 13. Julkaisujen lukumäärä lehdittäin.

Lehdistä Journal of Knowledge Management on ollut viitatuin lehti viimeisen kuuden vuoden aikana. Toiseksi suurin määrä viittauksia on ollut Human Resource Management -lehdellä, mutta vuonna 2017 Journal of Technology Transfer on

kerännyt edellä mainittua enemmän viittauksia. Tutkimukseen valikoitujen julkaisuista viiden vahvimman tulokset on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14. Viiden ensimmäisen lehden viittausindeksit (Scopus).

Tulokset osoittavat, että julkaisut Journal on Knowledge Management ja Human Resource Management ovat keskeisiä jurnaaleja tietojohdamisen tutkimuskentässä. Viittausindeksit osoittavat etenkin Journal on Knowledge Management – julkaisun vahvan aseman tietojohdamisen tutkimusten julkaisijana vuosina 2011-2017. Viittausindeksiään ovat vahvistaneet viime vuosina julkaisut Journal of Technology Transfer, Human Resource Management ja International Journal of Human Resource Management.

4.2 Tutkimuskysymys 1: miten autonomia on määritetty tietojohtamisen ja autonomian tutkimuksissa

4.2.1 Tutkimuksissa käytetyt käsitteet ja määritelmät autonomiasta

Kirjallisuudessa vallitsee erilaisia autonomiaan viittaavia käsitteitä ja määritelmiä. Tästä johtuen kirjallisuuden hakuvaihe toteutettiin käyttämällä useita autonomiaan viittaavia hakusanoja (taulukko 3, kappale 3.2.1). Laaja hakutermien käyttö antoi kokonaisvaltaista tietoa tavasta mieltää autonomia tietojohtamisen tutkimuksissa. Tutkimuksissa käytettyä käsitettä ja käsitteen määritelmää tarkastelemalla saatiin kattava kuva tietojohtamisen tutkimuskirjallisuudessa vallitsevista tavoista käsittää autonomia. Kiinnostuksena oli selvittää, tarkastellaanko tutkimuksissa autonomiaa organisationaalisen rakenteena vai ihmisessä olevana ominaisuutena. Taulukossa 7 on esitettyä tutkimuskohtaisesti tutkimuksissa käytetty autonomiaan viittaava käsite ja käsitteen määritelmä.

Taulukko 7. Tutkimuksissa käytetty autonomiaa liittyvä käsite ja käsitteen määritelmä.

Käsite	lkm	Tutkimus	Käsitteen määritelmiä
Autonomia	14	1. Gonzalez & de Melo (2018) 2. Vargas et al. (2016) 3. Chiu et al. (2016) 4. Agostini et al. (2016) 5. Durcikova & Fadel (2016) 6. Jain & Moreno (2015) 7. Lloria & Peris-Ortiz (2014) 8. Fullwood et al. (2013) 9. Ndubisi & Iftikhar (2012) 10. Moreno-Luzón & Begoña Lloria (2008) 11. Jiang & Chen (2018) 12. Martínez-León & Martínez-García (2011) 13. Begoña Lloria (2007) 14. Sumelius & Sarala (2008)	1. Autonomia on työntekijöiden keskinäistä riippuvuutta, aloitteellisuutta ja vapautta työhön liittyvässä päivittäisessä päätöksenteossa ja toimeenpanossa. 2. Autonomiaa tarkastellaan (Nonakan työryhmän määritelmän mukaisesti) tietojohtamista mahdollistavana tekijänä. Autonomia kuuluu yksilöön ja yksilön kehitykseen. Autonomia on henkilökohtaista vapautta, mikä vahvistaa yksilöiden motivaatiota luoda tietoa. 3. Autonomia kyknä vahvistaa ja kannustaa sietämään epävarmoja, epäselviä ja ei-menestyviä radikaaleja ideoita, mikä vapauttaa potentiaalia itsenäiseen tiedon hankkimiseen innovatiivisista lähteistä. 4. Johtamisen systeemissä autonomia vahvistaa ihmisiä haastamaan vanhentuneita käytäntöjä ja edistää johdettavien kehittymistä sallimalla päätöksentekoa alimmalla tarkoituksenmukaisella tasolla.

			<p>5. Autonomia on itsemääräämistä työn proseduureista, tavoitteista ja tärkeysjärjestyksistä. Autonomia voimaannuttaa yksilöä toimimaan parhaaksi katsomallaan tavalla ongelmaa ratkaistessa.</p> <p>6. Tutkimus tarkastelee autonomiaa oppivan organisaation ulottuvuutena. Autonomia on työntekijöille annettavaa vapautta avoimesti kyseenalaistaa vakiintuneita käytäntöjä, kokeilla ja oppia.</p> <p>7. Autonomiaa tarkastellaan (Nonakan et al.:in määritelmän mukaisesti) tietojohtamista mahdollistavana tekijänä. Autonomia on vapautta absorboida, luoda, siirtää ja käyttää uutta tietoa.</p> <p>8. Autonomia on oikeutta suunnitella omaa työtä sekä päättää työn tekemisen tavasta, tehdä tehtävää koskevia päätöksiä ja asettaa omat tavoitteensa.</p> <p>9. Määrittää autonomiaa yrittäjyyden näkökulmasta. Autonomia on valtaa seurata omia uskomuksia. Artikkelin nostaa esiin määritelmänä autonomian yksilön tai tiimin itsenäisenä toimintana tuoda esiin muun muassa liiketoimintakonseptiin liittyvää visiota ja sen toteuttamista.</p> <p>10. Autonomiaa tarkastellaan (Nonakan työryhmän määritelmän mukaisesti) tietojohtamista mahdollistavana tekijänä.</p> <p>11. Työryhmän autonomia on oikeutta päättää omasta työstä, työn aikatauluttamisesta ja omista vastuista.</p> <p>12. Autonomia on työhön liittyvää riippumattomuutta, aloitteellisuutta ja vapautta jokapäiväisessä työhön liittyvässä toiminnassa, kuten vapautta etsiä ratkaisuja ongelmiin tai järjestää sosiaalista vuorovaikutusta verkossa ongelmien ratkaisemiseksi.</p> <p>13. Autonomiaa tarkastellaan (Nonakan työryhmän määritelmän mukaisesti) tietojohtamista mahdollistavana tekijänä. Autonomia on yksilö ja ryhmän vapautta luoda, käyttää ja absorboida uutta tietoa.</p> <p>14. Päätöksentekoon liittyvä autonomia MNC:n tytäryhtiössä</p>
Työn autonomia	4	<p>1. Jaiswal & Dhar (2017)</p> <p>2. Dhar (2016)</p> <p>3. Llopis & Foss (2016)</p> <p>4. Cabrera et al. (2006)</p>	<p>1. Työn autonomia on työntekijöille sallittua työhön liittyvää vapautta ja harkintaa (Hackman & Oldham).</p> <p>2. Työn autonomia on päätäntävaltaa työn aikatauluttamisesta, työvälineiden valinnasta ja työssä noudatettavien proseduurien päättämisestä. (Hackman & Lawler)</p>

			<p>3. Autonomia on työntekijöiden päättävältä tehtävän suorittamisesta (Hackman & Oldham). Vapautta päättää mitä tehtäviä suorittaa, miten työ tehdään, miten työhön liittyvät asiat hoidetaan.</p> <p>4. Autonomia on vapautta valita milloin, missä ja kuinka tekee työnsä (Hackman & Oldham).</p>
Tehtäväkohtainen autonomia	2	<p>1. Uen et al. (2018)</p> <p>2. Ozer & Vogel (2015)</p>	<p>1. Vapautta määrittää työn menetelmät, aikataulut, kriteerit.</p> <p>2. Harkinta ja kontrolli työtehtävien tekemisestä (Hackman & Oldham)</p>
Työn autonomia	1	Sia & Appu (2015)	1. Vapautta päättää työn menetelmät, aikataulut, kriteerit työlle.
Kokemus työn autonomiasta	1	Buch et al. (2015)	Vapautta, riippumattomuutta ja oikeutta aikatauluttaa työtä, tehdä päätöksiä ja valita työssä käytettävät menetelmät.
Organisationaalinen autonomia	1	Zalewska-Kurek et al. 2018	Vapautta määrittää tehtävää, päättää tarvittavista resursseista, itsemäärääminen työtehtävästä, työn tavoitteista ja suunnasta.
Sisäiseen motivaatioon liittyvä autonomia	8	<p>1. Cockrell et al. (2018)</p> <p>2. Stenius et al. (2017)</p> <p>3. Wang (2016)</p> <p>4. Ozlati (2015)</p> <p>5. Stenius et al (2016)</p> <p>6. Aalbers et al. (2013)</p> <p>7. de Almeida et al. (2016)</p> <p>8. Mudambi et al. (2007) (MNC)</p>	<p>1. Autonominen motivaatio (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>).</p> <p>2. Sisäinen motivaatio (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>).</p> <p>3. Sisäinen motivaatio (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>). Autonomian tunne.</p> <p>4. Suhteellinen autonomia (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>).</p> <p>5. Sisäinen motivaatio (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>).</p> <p>6. Itsemäärääminen osana sisäistä motivaatiota (Amabilen mittari)</p> <p>7. Sisäinen motivaatio (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>).</p> <p>8. Sisäinen motivaatio (<i>Self-Determination Theory, SDT</i>).</p>
Yksilön autonomia	2	<p>1. Paulsen & Hjertø (2014)</p> <p>2. Zarraga-Oberty & De Saá-Pérez (2006)</p>	<p>1. Vapautta, riippumattomuutta ja harkintaa aikatauluttaa työtä ja päättää työssä käytettävistä proseduureista (Hackman & Oldham).</p> <p>2. Yksilön itsenäisyys. Mahdollinen ylittäviä mahdollisuuksia lisäävä tekijä. Motivaation lähde yksilölle etenkin tiedon luontiin.</p>
Ryhmän autonomia	1	Paulsen & Hjertø (2014)	Tiimin päätöksenteko-oikeus työn prosesseista, tehtävän tai tiimin suunnittelusta, resursseista ja tehtävän tai tiimin tavoitteista.
Itsenäinen minä rakenne	1	Yang et al. (2018)	Minärakenne on ajatusten, tunteiden ja toimintojen yhdistelmä suhteessa toisiin. Itsenäisen minärakenteen omaavat henkilöt kokevat itsensä yksilöllisenä entiteettinä. Toisistaan riippuvainen minärakenteessa yksilöt kokevat olevansa vahvemmin kytköksissä toisiin.

Vapautta salliva esimiestyö	1	Jeong et al. (2017)	Vapautta salliva esimiestyö sallimalla itsenäisyyttä ja rohkaisemalla muutokseen mahdollistaa työntekijöiden turvallisuudentunnetta ja vapautta esittää uusia oivalluksia.
Autonominen ilmapiiri	1	Menguc et al. (2011)	Autonominen ilmapiiri on jaettua kokemusta itsenäisyydestä ja vapaudesta päättää kuinka työ tehdään.
Operationaalinen autonomia	1	Das & Joshi (2007)	Vapautta päättää kuinka tavoitella organisaation asettamia tavoitteita ja vapautta kontrolloida omaa työtä koskevia prosesseja ja proseduureja.
Rakenteellinen autonomia	1	Cheon et al. (2015)	Toimintaa, joka hyödyntää verkostoja ja antaa etua erilaisen informaation keräämiseen ja ihmisten välisten suhteiden säätelyyn.

Käsitettä autonomia käytettiin 37% (14/38) tutkimuksista. Yhteensä 21% (8/38) tutkimuksista autonomia on kytketty tehtävään (task), laajemmin työhön (job, work) tai kokemukseen työn autonomiasta (perceived job autonomy). Motivaatioteorian kautta autonomiaa käsiteltiin 21% (8/38) tutkimuksista. Lisäksi yksittäisiä tutkimuksissa käytettyjä käsitteitä olivat organisationaalinen autonomia, yksilön autonomia, ryhmän autonomia, itsenäinen minärakenne, vapautta salliva esimiestyö, autonominen ilmapiiri, operationaalinen autonomia, rakenteellinen autonomia. Yksittäisen käsitteen suhteellinen osuus oli 2,6%. Tutkimuksissa käytetyt käsitteet lukumäärittäin on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Tutkimuksissa (N=38) autonomiasta käytettyjen käsiteiden määrällinen esiintyminen.

Tulokset osoittavat, että tietojohdamisen tutkimuskentässä autonomiasta käytetään useita erilaisia käsitteitä. Käsitteiden määritelmiä tarkastelemalla havaitaan, että yhteistä kaikille käytetyille käsitteille on autonomian kytkeminen toimintaan. Siten tutkimustulos osoittaa, että tietojohdamisen tutkimuksissa autonomiaa on tutkittu ensisijaisesti toimintana. Kuten Heisig (2009) on todennut, operationaalisella tasolla tapahtuva tiedon käsittely on keskeinen osa tietojohdamista. Operationaalinen taso on tietojohdamisen kannalta merkittävä, sillä vasta toiminta eli tiedon hyödyntäminen konkreettisesti käytännössä mahdollistaa organisaatiolle kilpailuetua.

4.2.2 Tutkimusten kohdentuminen organisationaaliseen ja inhimilliseen autonomiaan

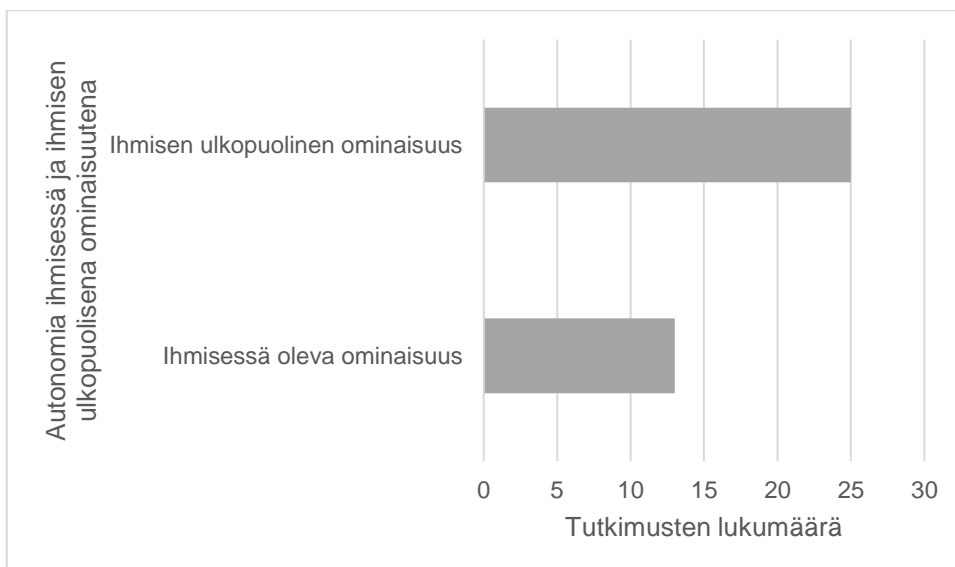
Tämän jälkeen tutkimukset jaoteltiin tutkimuksessa käytetyn määritelmän perusteella joko organisationaalisen autonomian tai ihmisessä ominaisuutena olevan autonomian luokkaan. Intressinä oli selvittää, onko itsenäisen toiminnan perustana organisaation mahdollistama vai ihmisessä ominaisuutena oleva autonomia. Luokittelu suoritettiin tutkimuksessa käytetyn määritelmän mukaisesti. Tutkimus määriteltiin organisationaaliseksi, mikäli autonomiaa tarkasteltiin työn rakenteissa ja käytännöissä olevana ominaisuutena, kuten oikeutena päättää työssä käytettävistä menetelmistä, työn aikatauluttamisesta ja työn kriteereistä. Tutkimus luokiteltiin ihmisessä olevaksi, mikäli autonomiaa tarkasteltiin ihmiseen kuuluvaksi ominaisuudeksi. Kun tarkastellaan ihmisen ulkopuolista ominaisuutta, autonomia on yksilön ulkopuolella oleva kontekstuaalinen tekijä (organisaation rakenteellinen ominaisuus). Kun tarkastellaan ihmisessä olevaa ominaisuutta, autonomia on ihmisessä oleva kontekstuaalinen tekijä (ihmisessä oleva rakenteellinen ominaisuus). Ihmisen ulkopuolisena ominaisuutena organisaation käytäntöihin tai työn tekemiseen liittyvät rakenteet sallivat autonomisia käytäntöjä ja itsenäistä toimintaa. Ihmisen sisäpuolisena ominaisuutena kysymyksessä on mielen metatason rakenne, mikä määrittää ihmisen autonomiaa ja mahdollisuutta toimia itsenäisesti. Tietojohtamisen tutkimusten jaottelu autonomian määrittelyssä ihmisen ulkopuolisena ja ihmisessä olevana sisäisenä ominaisuutena on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Autonomian tarkastelu ihmisen ulkopuolella olevana ja ihmisessä olevana ominaisuutena. Määritelmän teoria tai lähde on sulussa vuosiluvun jälkeen.

Autonomia ominaisuutena	Ikä	Tutkimus
Ihmisessä oleva ominaisuus	13	Cockrell et al. (2018), (SDT) Stenius et al. (2017), (SDT) Wang (2016), (SDT) Ozlati (2015), (SDT) Stenius et al. (2016), (SDT) Aalbers et al. (2013) de Almeida et al. (2016), (SDT) Mudambi et al. (2007), (SDT) Yang et al. (2018) Vargas et al. (2016), (Nonaka et al.) Lloria & Peris-Ortiz (2014), (Nonaka et al.) Moreno-Luzón & Begoña Lloria (2008), (Nonaka et al.) Begoña Lloria (2007), (Nonaka et al.)
Ihmisen ulkopuolinen ominaisuus	25	Jaiswal & Dhar (2017) (Hackman & Oldham) Dhar (2016) (Hackman & Oldham) Llopis & Foss (2016) Cabrera et al. (2006) (Hackman & Oldham) Uen et al. (2018)

		<p>Ozer & Vogel (2015) (Hackman & Oldham) Sia & Appu (2015) Zalewska-Kurek et al. (2018) Paulsen & Hjertø (2014) (Hackman & Oldham) Das & Joshi (2007) Buch et al. (2015) Cheon et al. (2015) Zárraga-Oberty & De Saá-Pérez (2006), (Hackman & Oldham) Jeong et al. (2017) Menguc et al. (2011) Gonzalez & de Melo (2018) Chiu et al. (2016) Agostini et al. (2016) Durcikova & Fadel (2016) Jain & Moreno (2015) Fullwood et al. (2013) Ndubisi & Iftikhar (2012) Jiang & Chen (2018) Martínez-León & Martínez-García (2011) Sumelius & Sarala (2008)</p>
--	--	---

Tulokset osoittavat, että tietojohdamisen tutkimuksista 66% (25/38) autonomiaa on tutkittu ihmisen ulkopuolella olevana organisaation rakenteellisena ominaisuutena ja 34% (13/38) ihmisessä olevana ominaisuutena (kuva 16).



Kuva 16. Autonomia ihmisen ulkopuolisena ja inhimillisenä ominaisuutena tutkimuksissa.

Tutkimustulokset osoittavat, että tietojohdamisen tutkimuksissa autonomia on liitetty ensisijaisesti organisaation rakenteellisiin ominaisuuksiin ja ihmisen itsenäiseen toi-

mintaan. Myös inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena autonomiaa tarkastelevissa tutkimuksissa autonomiaa mitataan ensisijaisesti itsenäisenä toimintana, kuten päätöksentekona. Esimerkiksi Moreno-Luzón & Begoña Lloria (2008) tutkimuksessa autonomiaa on mitattu työryhmän itsenäisyytenä päättää toteuttamistaan tehtävistä, työryhmän itsenäisyytenä tehtäväänsä koskevassa päätöksenteossa ja työryhmän motivaatiota luoda, käyttää ja omaksua uutta tietoa. Läheisimmin tutkitussa aineistossa autonomiaa inhimillisenä rakenteena ovat tutkineet Yang et al. (2018).

Autonomia rakenteellisena ominaisuutena organisaatiossa

Autonomiaa rakenteellisena ominaisuutena käsittelevissä tutkimuksissa autonomian määrittely on perustunut pääasiassa Hackman ja Oldhamin (1976) tai sitä läheisesti muistuttavaan näkemykseen työn autonomiasta. Näissä tutkimuksissa autonomiaa on tarkasteltu työn ja tehtävän rakenteisiin ja käytäntöihin liittyvänä ominaisuutena. Organisaatioissa rakenteellisilla järjestelyillä esimerkiksi määritetään keskinäiseen sopimiseen perustuen esimiehen ja työntekijän välistä toimintaa, kuten vastuita, velvoitteita ja oikeuksia. Siten autonomiaa sallivat rakenteet vaikuttavat oikeuteen tehdä työtä, työtehtävää tai tavoitteita koskevia päätöksiä. Rakenteisiin ja päätöksentekoon liittyvänä ominaisuutena autonomiaa näkyy yksilön tai työryhmän itsenäistä toimintaa sallivana oikeutena tehdä omaa työtä koskevia suunnitelmia, aikatauluttaa omaa työtä, tehdä päätöksiä työssä käytettävistä menetelmistä ja päättää työn kriteereistä. Organisationaalisella autonomialla on positiivisia yhteyksiä tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen, työyhteisön ilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen ja itsen kehittämiseen (Katsaus sisältöanalyysiin valittujen tutkimusten tutkimustuloksiin; liite 1).

Katsaus sisältöanalyysiin valittujen tutkimusten tutkimustuloksiin

Autonomista toimintaa mahdollistavilla organisationaalilla tekijöillä on positiivisia vaikutuksia tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen. Tutkimukset osoittavat organisationaalisen autonomian lisäävän tiedon jakamista (Paulsen & Hjertø 2014), lisäävän luovuutta (Sia & Appu 2015; Jeong et al. 2017; Jaisval & Dhar 2017), edistävän johtaja-alaissuhdetta ja innovaatio-toimintaa (Dhar 2016; Uen et al. 2018) ja vahvistavan tiedon etsinnän ja innovatiivisuuden yhteyttä (Gonzalez & de Melo 2018). Myös tiedon vas-

taanottajan ja vastaanottajan positiivisen työssä suoriutumisen välillä on todettu positiivinen yhteys, kun tietoa vastaanottavalla henkilöllä on korkeampi tehtäväkohtainen autonomia (Ozer & Vogel 2015).

Työn autonomia vahvistaa yhteyttä yhteistoiminnallisen ilmapiirin ja työntekijöiden tiedon jakamisen välillä, kun työntekijöillä on suuri työntekoon liittyvä autonomia (Llopis & Foss 2016). Työn autonomia myös vahvistavaa tunneperäistä työhön sitoutumista (Jaisval & Dhar 2017).

Itsen ja työn kehittämisen sekä tiedon jakamisen välillä on positiivinen yhteys henkilöillä, jotka kokevat korkeaa autonomiaa työssään ja vahvaa esimieheltä tulevaa tukea (Buch et al. 2015). Vastaavasti yhteys itsen ja työn kehittämisen ja tiedon jakamisen välillä on negatiivinen henkilöillä, jotka kokevat korkeaa autonomiaa työssään ja heikkoa tukea esimieheltä (Buch et al. 2015).

Kirjallisuuskatsauksen valikoituneiden artikkeleiden ulkopuolelta todettakoon Chen et al. (2010) tutkimus, jossa työryhmä ei löytänyt positiivista yhteyttä tietotyöläisen kokeman autonomian (työn suunnittelu) ja työntekijöiden kokeman ihmisiin ja tiimiin kytkeytymisen (embeddedness) välillä. Chen et al. (2010) arveli, että taustalla vaikuttavaa huomion kohdentuminen enemmän projektin menestymiseen, kuin henkilökohtaiseen aikaansaamiseen.

Autonomia ihmisessä olevana ominaisuutena

Autonomiaa ihmisessä olevana ominaisuutena ovat tarkastelleet ihmisen mielen sisäiseen ja ihmisten väliseen dynamiikkaan perustuvat tutkimukset. Näissä tutkimuksissa ihmisen toimintaa on pyritty selittämään ymmärtämällä ihmisen mielen sisäistä rakennetta tai toimintaa. Yksilössä olevana ominaisuutena autonomiaa tarkastelevaksi luokiteltiin tutkimukset, joissa autonomia oli määritelty Nonakan et al. (2000) näkemyksen mukaisesti tietojohtamista mahdollistavaksi tekijäksi. Yangin et al. (2018) ovat käyttäneet käsitettä itsenäinen minärakenne ja määrittänyt sen ajatusten, tunteiden ja toimintojen yhdistelmäksi suhteessa toisiin yksilöihin. Itsenäisen minärakenteen omaavat henkilöt kokevat itsensä yksilöllisenä entiteettinä, kun toisista enemmän riippuvaisessa minärakenteessa yksilöt kokevat olevansa vahvemmin kytköksissä toisiin ihmisiin (Yang et al. 2018). Itsenäisen minärakenteen mittarina Yangin työryhmän tutkimuksessa käytettiin Vosin (2009) modifioimaa mittaria, jonka perustana on Singelisin (1994) laatima menetelmä. Singelisin näkemyksessä itsenäinen minärakenne on määritelty sosiaalisesta kontekstista erilliseksi rajatuksi,

ainutlaatuisiksi, vakaaksi minäksi. Itsenäinen minärakenne koostuu yksilön a) kyvyistä, ajatuksista ja tunteista, b) ainutlaatuisuudesta ja itsensä ilmaisemisesta, c) sisäisten attribuuttien tunnistamisesta ja omien tavoitteiden edistämisestä, d) suorasta kommunikaatiosta suhteessa toiseen (Singelis & Brown 1995). Esimerkkejä Yangin tutkimuksessa käytetyn kyselyn kysymyksistä ovat ”toimin samalla tavalla riippumatta kenen kanssa olen”, ”pyrin olemaan suora toimiessani juuri tapaamieni ihmisten kanssa”, ”minulle on tärkeätä ylläpitää harmoniaa ryhmässäni”, ”minulla on tunne, että suhde toisiin on tärkeämpi kuin omat saavutukseni”.

Autonomiaa ihmisessä olevana ominaisuutena tutkivaksi luokiteltiin myös motivaatioteorioihin perustuvat tutkimukset, joissa taustateorianä oli käytetty pääasiassa Ryan & Decin (2000) itsemääräämisteoriaa. Teoreettisena viitekehyksenä itsemääräämisteoriaa ovat käyttäneet esimerkiksi Cockrell et al. (2018), Stenius et al. (2017), Stenius et al. (2016) ja de Almeida et al. (2016). Itsemääräämisteoriassa autonominen motivaatio tarkoittaa ryhtymistä toimintaa omasta tahdosta, jolloin tekeminen on itselle mielenkiintoista, tuottaa nautintoa, on henkilökohtaisesti merkityksellistä ja sopii yksilön arvojärjestelmään (Gagne 2009). Autonomia ihmisessä oleva ominaisuutena vaikuttaa tietojohtamisen aktiviteettien toteuttamiseen, organisaatiolta tulevan tuen tarpeeseen ja motivaatioon (Katsaus sisältöanalyysiin valittujen tutkimusten tutkimustuloksiin; liite 1).

Katsaus sisältöanalyysiin valittujen tutkimusten tutkimustuloksiin

Autonomia edistää tiedon jakamista (Yang et al. 2018) ja tiedon luontia (Vargas et al. 2016; Begoña Lloria 2007; Moreno-Luzón & Begoña Lloria 2007) organisaatiossa.

Organisaatolta tulevalla tuella on vahvempi positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen henkilöillä, jotka ovat enemmän toisiin tukeutuvia kuin itsenäisesti toimivia (Yang et al. 2018). Vastaavasti organisaatiolta tulevalla tuen ja tiedon jakamisen välinen yhteys on negatiivisempi, kun kysymyksessä on itsenäisesti toimimaan taipuvainen henkilö (Yang et al. 2018), mikä viittaisi autonomisen ihmisen kykyyn itsenäiseen olemiseen, ajatteluun ja toimintaan.

Motivaation muuntuessa eri motivaatiotyyppinä ulkoisesta sisäiseksi motivaatioksi myös suhde tiedon jakamiseen muuttuu asteittain positiivisemmaksi (Ozlati 2015). Autonominen motivaatio vaikuttaa positiivisesti yksilöiden tiedon jakamiseen (Wang 2016). Eri autonomiset motivaatiotyypit eivät

ennusta hiljaisen tiedon jakamista paremmin kuin kontrolloidut motivaatiotyypit, mutta identifikaatioon pohjautuvan motivaation on paras ennustaja hiljaisen tiedon jakamiselle (Stenius et al. 2016).

Autonominen motivaatio on negatiivisessa yhteydessä organisaatiolle haitalliseen tiedon jakamiseen (Cockrell et al 2018), kun taas ulkoisesti ohjautuvan tiedon jakamisen motivaatiolla on todettu (Stenius et al. 2016) voimakkaampaa yhteyttä tiedon panttaamiseen.

4.3 Tutkimuskysymys 2: miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu

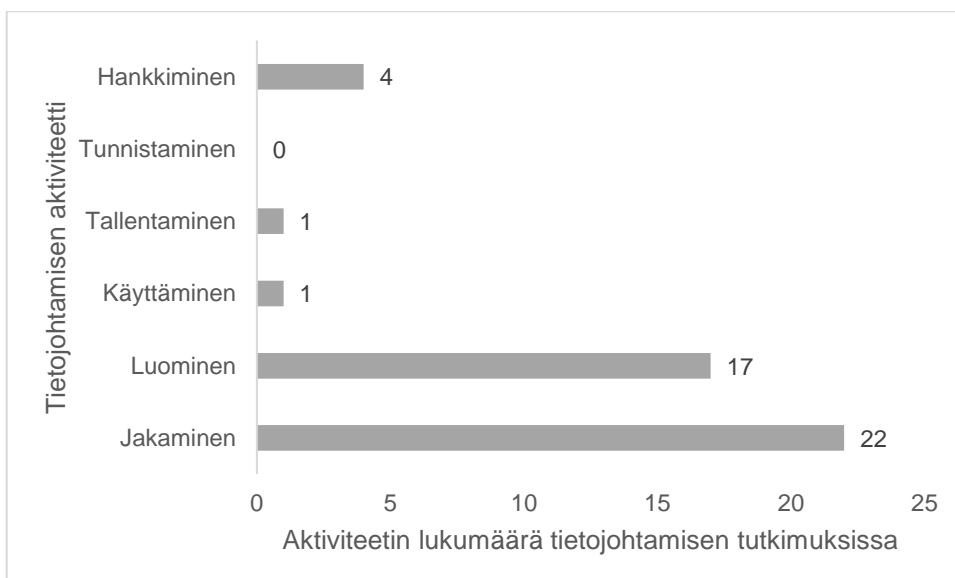
4.3.1 Autonomia ja tietojohdamisen aktiviteetit

Tutkimuskysymyksen kaksi osalta tarkasteltiin tutkimusten kohdentumista tietojohdamisen aktiviteetteihin. Heisigin (2009) laatimaa luokittelua (taulukko 5, kappale 3.2.2.) noudattaen tutkimuksissa esiintyneet aktiviteetit jaettiin tiedon jakamiseen, luomiseen, käyttämiseen, tallentamiseen, tunnistamiseen ja hankkimiseen. Kooste tarkastelluissa tutkimuksissa mukana olleista tietojohdamisen aktiviteeteista on esitetty tutkimuskohtaisesti taulukossa 9.

Taulukko 9. Tutkimusten kohdentuminen tietojohdamisen aktiviteetteihin.

Aktiviteetti	Lkm	Tutkimus
Jakaminen	22	Fullwood et al. (2013) Moreno-Luzón & Begoña Lloria (2008) Jiang & Chen (2018) Martínez-León & Martínez-García (2011) Sumelius & Sarala (2008) Llopis & Foss (2016) Cabrera et al. (2006) Ozer & Vogel (2015) Zalewska-Kurek et al. 2018 Cockrell et al. (2018) Stenius et al. (2017) Wang (2016) Ozlati (2015) Stenius et al. (2016) Aalbers et al. (2013) de Almeida et al. (2016) Paulsen & Hjertø (2014) Zárraga-Oberty & De Saá-Pérez (2006) Yang et al. (2018) Menguc et al. (2011) Buch et al. (2015) Cheon et al. (2015)

Luominen	17	Gonzalez & de Melo (2018) Vargas et al. (2016) Chiu et al. (2016) Agostini et al. (2016) Jain & Moreno (2015) Lloria & Peris-Ortiz (2014) Ndubisi & Iftikhar (2012) Jiang & Chen (2018) Begoña Lloria (2007). Jaiswal & Dhar (2017) Dhar (2016) Uen et al. (2018) Sia & Appu (2015) Mudambi et al. (2007) (MNC) Zárraga-Oberty & De Saá-Pérez (2006) Jeong et al. (2017) Das & Joshi (2007)
Käyttäminen	1	Gonzalez & de Melo (2018)
Tallentaminen	1	Zárraga-Oberty & De Saá-Pérez (2006)
Tunnistaminen	0	
Hankkiminen	4	Gonzalez & de Melo (2018) Jiang & Chen (2018) Durcikova & Fadel (2016) Martínez-León & Martínez-García (2011)



Kuva 17. Autonomiaa ja tietojohdamista yhdistävien tutkimusten kohdentuminen tietojohdamisen aktiviteetteihin.

Osassa tutkimuksista tutkimus on kohdentunut useampaa kuin yhteen aktiviteettiin. Suurimmassa osassa tietojohtamista ja autonomiaa yhdistävistä tutkimuksista on tutkittu tiedon jakamista ja tiedon luontia (kuva 17). Tiedon jakaminen oli kysymyksessä 58% (22/38) tutkimuksista ja tiedon luominen 45% (17/38) tutkimuksista. Tiedon hankkimiseen liittyviä tutkimuksia oli 11% (4/38). Tiedon käyttämiseen ja tallentamiseen liittyviä tutkimuksia oli yksi molempia (3%). Merkittävä havainto on, että tiedon tunnistamiseen liittyviä tutkimuksia ei ole lainkaan.

Tutkimustulos osoittaa tietojohtamisen ja autonomiaa yhdistävien tutkimusten kohdentuneen ensisijaisesti tiedon jakamiseen ja tiedon luomiseen. Tiedon tunnistamiseen ei liittynyt yhtään tutkimusta, mikä on yllättävä tutkimustulos. Oletettavasti tiedon jakaminen ja luominen ovat teoreettisesti tunnistettuja ja käytännössä toteutettavia aktiviteetteja organisaaton arjessa. Sen sijaan tiedon tunnistamisen merkitys ei ole saanut riittävää huomiota. Tiedon ja tiedon raaka-aineiden (kappale 2.2.3) varhainen tunnistaminen on keskeistä innovaatioiminnassa, missä yksilöiden on kyettävä havaitsemaan ja tunnistamaan heikkoja signaaleja, jotka saattavat olla uusia kilpailuedun lähteitä.

4.3.2 Autonomia ja tietojohtamisen kriittiset menestystekijät

Tutkimusartikkeleista eriteltiin tieto autonomian ja tietojohtamisen tutkimuksen kohdentumisesta tietojohtamisen kriittisiin menestystekijöihin. Erittelyssä käytettiin Heisigin (2009) laatimaa jaottelua tietojohtamisen kriittisistä menestystekijöistä (taulukko 6, kappale 3.2.2). Autonomian osalta kriittisistä menestystekijöistä kiinnostuksen kohteena olivat ihmiskeskiset tekijät ja organisationaaliset tekijät.

Kaikki 38 analysoitavaa artikkelia käsittelivät ihmistä tietojohtamisen aktiviteettien toteuttajana (ihmisen toimintaa). Tulos on odotettu, koska tutkimusartikkelien valinta kohdistui inhimillisen autonomian tarkasteluun. Kuten edellä osoitettiin, suurin osa tutkimuksista (66%) autonomian osalta on kuitenkin kohdistunut organisaation ra-

kenteisiin. Rakenteelliset tekijät ovat Heisigin (2009) luokittelua noudattaen organisaationaalaisia menestystekijöitä. Autonomiia ihmisessä olevana ominaisuutena käsittelee 34% tutkimukseen valikoituneista artikkeleista.

4.3.3 Inhimillinen autonomia rakenteena ja toimintana

Tutkimuksellisesti kiinnostava kysymys oli, tarkastelevatko inhimillisenä ominaisuutena autonomiaa käsittelevät tutkimukset ihmisessä olevaa rakenteellista autonomiaa vai itsenäistä toimintaa. Kuten kappaleessa (4.2.1) todettiin, tulokset osoittavat kaikkien tutkimukseen valikoituneiden artikkelien käsittelevää ihmisten itsenäistä toimintaa. Määritelmällisesti yksilössä olevana ominaisuutena autonomiaa tarkastelevaksi luokiteltiin tutkimukset, joissa autonomiaa oli määritelty Nonakan et al. (2000) näkemyksen mukaisesti tietojohtamista mahdollistavaksi tekijäksi. Myös näissä tutkimuksissa autonomiaa mitataan kuitenkin itsenäisenä toimintana, kuten päätöksentekona. Esimerkiksi Moreno-Luzón & Begoña Lloria (2008) tutkimuksessa autonomiaa on mitattu työryhmän itsenäisyytenä päättää toteuttamistaan tehtävistä, työryhmän itsenäisyytenä tehtävänsä koskevassa päätöksenteossa ja työryhmän motivaatiota luoda, käyttää ja omaksua uutta tietoa. Poikkeuksen tekee Yang et al. (2018) tutkimus, jossa tutkitaan itsenäistä ja toisiin tukeutuvaa minärakennetta. Perustana tutkimuksessa on Vosin (2009) laatima kysely, joka on vähäisesti modifioitu versio Singelisin (1994) riippumatonta minärakennetta ja toisiin tukeutuvaa minärakennetta arvioivasta mittarista. Tulokset osoittavat, että vaikka ihminen on tunnustettu kriittiseksi menestystekijäksi tietojohtamisessa, yksilössä rakenteellisena oleva autonomia on pitkälti tutkimatta. Löydös on merkittävä yksilössä olevan tiedon hyödyntämisen kannalta.

4.4 Kiteytys tutkimuskirjallisuudessa vallitsevasta ongelmasta

Tietojohtamisen tutkimuskentässä valtaosassa tutkimuksista käsittelee autonomiaa organisaation rakenteellisena ominaisuutena, jossa ihminen toteuttaa itsenäisesti tietojohtamisen aktiviteetteja. Myös autonomiaa inhimillisenä rakenteellisena omi-

naisuutena määrittelevät artikkelit käsittelevät autonomiaa pääasiassa yksilön itsenäisenä toimintana. Johtopäätöksenä on, että tutkimuksissa eivät riittävästi erottele kahta asiaa. Toinen koskee organisationaalisen autonomian ja ihmisessä rakenteellisenä ominaisuutena olevan autonomian eroa. Toinen koskee ihmisessä rakenteellisenä ominaisuutena olevan autonomian ja autonomisen toiminnan välistä eroa. Olemassa oleva tutkimuskirjallisuus käsittelee autonomiaa pääasiassa ihmisen autonomisena toimintana organisaation rakenteellisissa ominaisuuksissa. Koska työtai tehtäväkohtainen autonomia ja ihmisen rakenteellinen autonomia ovat keskenään eri asia, seuraa tutkimuksellisia ja käytännössä ilmeneviä ongelmia, mikäli niitä ei riittävästi eroteta toisistaan.

Tutkimuksissa saatetaan puhua inhimillisestä pääomasta ja ihmisestä toimijana, mutta jätetään tutkimatta yksilössä olevan tiedon käsittelyyn vaikuttavaa ihmisessä olevaa rakenteellista ominaisuutta. Esimerkiksi, mikäli ihminen ei ole autonominen, saattaa hän toimia itsenäisesti, mutta toteuttaa toisen tahtoa tai toimia toisen tiedon varassa, mutta jättää käyttämättä omaa tietopääomaansa. Siksi tutkimuksissa on tärkeitä tutkia organisationaalisen autonomian ja ihmisen autonomisen toiminnan lisäksi inhimillistä rakenteellista autonomiaa.

Käytännössä, mikäli oletetaan organisaation autonomisen rakenteen automaattisesti tarkoittavan autonomista suoritusta työssä, saattaa käytännön tietojohdamisen aktiviteettien johtamisessa seurata tiedon käytön ongelmia, joka on seurausta ristiriidasta työn autonomian ja ihmisen autonomian välillä. Esimerkiksi, autonominen työ edellyttää autonomiaa yksilöltä. Mikäli yksilö ei ole autonominen, saattaa tämä ahdistua työn liiallisista autonomisista velvoitteista. Liialliseksi koetun työn autonomian on todettu olevan vahingollista henkilölle identiteetin menetyksen, yksinäisyyden kokemuksen ja minuuden tyhjyyden tunteen takia (Fischer & Boer 2011). Mikäli taas yksilö on autonominen, saattaa tämä ahdistua työhön kohdistuvasta liiallisesta ulkoisesta kontrollista (esim. esimiehen suorittamasta valvonnasta). Inhimillisen autonomian ja organisationaalisen autonomian yhteensopivuutta käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2.1.

4.5 Tutkimuskysymys 3: jatkotutkimuskysymykset

4.5.1 Perustelut jatkotutkimuksen tarpeelle

Tutkimukset ovat vahvistaneet organisaationaalisen autonomian ja ihmisten itsenäisen toiminnan edistävän tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamista organisaatiossa. Tietojohdamisen tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin merkittävä inhimillistä rakenteellista autonomiaa koskeva tutkimustiedon puute. Tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan autonomiaa pääasiassa organisaation rakenteellisena ominaisuutena ja ihmisten itsenäisenä toimintana. Tutkimuksissa autonomiaa on tarkasteltu myös yksilön sisäisenä ominaisuutena, mutta myös näissä tutkimuksissa tarkastelu on ollut pääasiassa toiminnan tasolla. Poikkeuksen tekee Yang et al. (2018) tutkimus, jossa mitattiin itsenäistä ja toisiin tukeutuvaa minärakennetta. Tietojohdamisen tutkimuskentässä ei ole olemassa tutkimustietoa, joka selittäisi rakenteellisen autonomian vaikutusta tietojohdamisen aktiviteettien tehokkaaseen toteuttamiseen.

Rakenteellisen autonomia merkitys toiminnalle on se, että silloin ihminen varmemmin ilmentää itsessään olevaa. Birchnellin (1986) määritelmän mukaisesti autonomia tarkoittaa kykyä olla suhteessa toiseen erillisenä, tasavertaisena, joustavana ja läheisenä yksilönä. Autonominen yksilö kykenee olemaan ja toimimaan ilman toisen (psykykkistä ja fyysistä) läsnäoloa, kokee olevansa ja kykenee toimimaan tasavertaisena toisen kanssa, toimii joustavasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ilmaisee itse ja sietää toisen vahvoja tunneilmaisuja. Autonominen yksilö ei ole liiallisesti toisesta riippuvainen tai irrallinen tai toisia ohjaileva (Birchnell 1986). Autonomiassa on kysymyksessä tapahtuma, jossa ihminen kykenee tekemään rajaa itsen ja toisen välille sekä itsessä olevan ja toisessa olevan välille. Yksilö tulee tietoiseksi ajatuksista, jotka kuuluvat itseän ja jotka kuuluvat toiseen. Yksilö tulee tietoiseksi itsestä, omista ajatuksista, mielipiteistä, tahdosta ja halusta. Yksilö tulee myös kyvykkääksi ilmaisemaan tietoaan.

Vallitsevaa tutkimustietoa autonomia ja tietojohdamisen toteuttamisesta on täydennettävä tutkimalla ihmisen mielen rakenteita. Jatkotutkimustarpeessa on kolme teemaa. Ensinnäkin, tietojohdamisen tutkimuskentässä tarvitaan ymmärrystä autonomiasta inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena. Inhimillisen autonomia tutkimukselle mielekkään viitekehyksen antaa Birchnellin (1986) neljä autonomian ulottuvuutta, mikä tarjoaa täysin uuden näkökulman autonomian tutkimiseen tietojohdamisen kentässä. Toiseksi, tietojohdamisen tutkimuskentässä tarvitaan näyttöä inhimillisen rakenteellisen autonomian vaikutuksesta tietojohdamisen aktiviteettien toteutumiseen ja tietojohdamisen tehokkuuteen. Kolmanneksi, tietojohdamisen tutkimuskentässä tarvitaan käytäntöön sovellettavaa teoreettista tietoa inhimillisen rakenteellisen autonomian ja organisaationaalisen autonomian välisestä riippuvuussuhteesta.

4.5.2 Jatkotutkimuskysymykset

1. Inhimillisen rakenteellisen autonomian mittaamisen menetelmän kehittäminen.

Onko autonomia inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena relevantti ihmisen toimintaa selittävä muuttuja tietojohdamisessa? Onko kuvatulla tavalla inhimillinen autonomia ja sen neljä osa-aluetta (erillisyys, tasavertaisuus, joustavuus ja läheisyys) validi tutkimusmenetelmä tietojohdamisen tutkimuksissa? Saadaanko autonomiasta ja sen eri osa-alueista muodostettua yksilön autonomiaa selittävät erilliset faktorit.

Birchnellin (1986) näkökulma sisältää neljä toisiaan täydentävää ulottuvuutta autonomiaan. Näkökulma poikkeaa tietojohdamisen tutkimuksissa käytetyistä autonomian määritelmistä ja tavasta tutkia autonomiaa. Birchnellin määritelmä saavuttaa syvällisyyttä ihmisessä olevasta autonomiasta metatason rakenteellisena ominaisuutena, mikä vaikuttaa yksilön toimintaan sekä yksilön toimintaan itsen ja toisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamisen kannalta kysymys on yksilön kyvystä ajatella ja toimia itsenäisesti suhteessa itseensä

ja toiseen. Autonomian ominaisuuksilla varustettu henkilö ei sulaudu liiallisesti toisiin, ei ole liiallisesti toisesta riippuvainen, toisista irrallinen tai toisia ohjaileva. (Birchnell 1986).

2. Inhimillisen autonomian vaikutus tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen.

Vaikuttaako ihmisen rakenteellinen autonomia tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen? Vaikuttaako ihmisen rakenteellinen autonomia yksilön haluun jakaa, luoda, hankkia tietoa? Vaikuttaako ihmisen rakenteellinen autonomia yksilön kykyyn jakaa, luoda, hankkia tai käyttää tietoa? Tutkimuksissa (Ozlati 2015; Wang 2016; Cockrell et al. 2018) on vahvistettu yhteys autonomisen motivaation ja tiedon jakamisen välillä, mutta autonomian on jäänyt tutkimuksissa vähäiseksi. Llopis ja Foss (2016) ovat tutkimuksessaan todenneet negatiivisen korrelaation sisäisen motivaation ja yhteistoiminnallisen ilmapiirin välillä tiedon jakamisessa, eli organisaation yhteistoiminnallisella ilmapiirillä oli vähäisempi vaikutus tiedon jakamiseen vahvemmin sisäisesti motivoituneilla henkilöillä. Tulos sopii edellä kuvattuun autonomian ominaisuuteen, erityisesti erillisyyden osa-alueeseen. On todennäköistä, että autonomian kasvaessa myös yksilölle itselleen henkilökohtaisesti tärkeiden asioiden merkitykset korostuvat, mikä saattaa vaikuttaa kollektiiviseen tiedon jakamiseen. Tarvi-taan kuitenkin lisää tietoa inhimillisen autonomian vaikutuksesta tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen.

3. Vaikuttavatko rakenteellisen autonomian eri osa-alueet (erillisyys, tasavertaisuus, joustavuus, läheisyys) eri tavoin tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen?

Inhimillisen rakenteellisen autonomian kannalta on selvitettävä, minkälaisia vaikutuksia neljällä autonomian yksittäisillä ominaisuuksilla on tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen. Tieto on merkityksellinen, koska kutakin inhimillisen autonomian ominaisuutta voidaan yksilötasolla kehittää ja huomioida tietojohdamisen käytännöissä (esim. organisaation rakenteelliset ominaisuudet).

4. Vaikuttaako inhimillinen rakenteellinen autonomia eri tavoin tiedon jakamiseen riippuen siitä, onko aktiviteettien toteuttajan roolissa tiedon jakaja tai tiedon vastaanottaja?

Ozer ja Vogel (2015) tutkimuksessa löydettiin positiivinen yhteys tiedon vastaanottajan ja vastaanottajan positiivisen työssä suoriutumisen välillä, kun tietoa vastaanottavalla taholla oli korkeampi tehtäväkohtainen autonomia. Ihmisen ulkopuolella oleva tehtäväkohtainen autonomia on eri asia kuin ihmisessä ominaisuutena oleva autonomia. On kuitenkin todennäköistä, että ihminen on valmiimpi assimiloimaan tietoa osaksi tulevaa toimintaansa, kun tämä kykenee ymmärtämään saamansa tiedon merkityksen työlleen (ks. kappale 2.2.3, kuva 5). On oletettavaa, että inhimillisen autonomian määrä tietoa vastaanottavassa yksilössä vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen tavalla, joka näkyy parantuvana työsuorituksena.

5. Vaikuttaako inhimillisen rakenteellisen autonomian osa-alueet eri tavoin hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon jakamiseen?

Stenius et al. (2016) tutkimus ei tukenut olettamusta, että autonominen motivaatiotyyppit ennustaisivat hiljaista tiedon jakamista paremmin kuin kontrolloidut motivaatiotyyppit, mutta vahvasti identifiikaation pohjautuvan motivaation olevan paras ennustaja hiljaisen tiedon jakamisessa. Näkyvän tiedon jakamiseen voi vaikuttaa helpommin kuin hiljaisen tiedon jakamiseen johtamisen käytännöillä, esimerkiksi palaverikäytännöillä. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa näkyvän tiedon jakamista enemmän yksilön ominaisuudet, kuten autonomia. Hiljaisen tiedon jakamisella on suurempi yhteys kilpailuedun ylläpitämisessä, koska sitä kilpailijoiden on vaikeampi kopioida. Mikäli autonomia lisää hiljaisen ja näkyvän tiedon jakamista, näitä molempia voidaan kehittää organisaation johtamiskäytännöissä.

6. Inhimillisen autonomian ja organisaation rakenteellisen autonomian interaktio tietojohtamisen aktiviteettien toteuttamisessa

Korkea tehtäväkohtainen autonomia ei sellaisenaan tarkoita korkeaa suoritustasoa työssä, koska tehtäväkohtainen autonomia on vain yksi työsuoritukseen vaikuttava

tekijä (Langfred & Moyer 2004). Autonomisen tehtävän suoritusta edistäviin tekijöihin heikentävästi tai vahvistavasti vaikuttavat erilaiset yksilölliset piirteet ja organisatiosuunnitteluun liittyvät tekijät (Langfred & Moyer 2004). Yksilön saattaa luovuttaa vastuuta toiminnastaan, mikäli vastuu tuntuu liian raskaalta oman minuuden kannettavaksi (Gemmill & Oakley 1992), jolloin kysymyksessä saattaa olla puutteellisesti rakentunut inhimillinen autonomia.

Buch et al. (2015) ovat todenneet positiivisen yhteyden itsensä ja työn kehittämisen ja tiedon jakamisen välillä henkilöillä, jotka kokevat korkeaa autonomiaa työssään ja korkeaa vahvaa esimieheltä tulevaa tukea. Vastaavasti Buch et al. totesivat negatiivisen yhteyden itsen ja työn kehittämisen ja tiedon jakamisen välillä henkilöillä, jotka kokivat korkeaa autonomiaa työssään ja heikkoa tukea esimieheltä. Koska Buch et al. (2015) tarkastelevat autonomiaa työn rakenteellisten ominaisuuksien kautta, tulokseen on syytä suhtautua inhimillisen autonomian osalta varauksellisesti. Saattaa olla, että autonomisesti toimivat yksilöt toimivat liian itsenäisesti ja tarvitsevat esimiehen ohjausta toimiakseen yhteisen tavoitteen mukaisesti.

Tarvitaan lisää tietoa inhimillisen autonomian ja ihmisen ulkopuolella olevan työn autonomian interaktiosta ja vaikutuksesta tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen. Erilaisia asetelmia interaktiossa ovat 1) yksilön autonomia on suuri ja organisaation edellyttämä autonomia suuri, 2) yksilön autonomia pieni ja organisaation edellyttämä autonomia suuri, 3) yksilön autonomia pieni ja organisaation sallima autonomia pieni, 4) yksilön autonomia suuri ja organisaation sallima autonomia pieni (kuva 18, kappale 5.2.1).

7. Vaikuttaako inhimillinen autonomia organisaation uudistumiseen?

Ozlatin (2015) tutkimus, jossa taustateorianä on SDT, osoitti motivaatiotyypin muuttuessa ulkoisesta sisäiseksi myös tiedon jakamisen muuttuvan asteittain positiivisemmaksi. Sisäisessä motivaatiossa on ulkoista motivaatiota enemmän autonomiaa. Mikäli autonomia lisää positiivista suhtautumista tiedon jakamiseen, voi autonomia tiedon jakamista edistävänä ominaisuutena myötävaikuttaa organisaation

uudistumiseen. Uudistumista mahdollistavien inhimillisten ominaisuuksien tunnistaminen on merkityksellistä, koska tietojohdamisen keskeinen tavoite on luoda tietoa, joka lisää organisaation kilpailukykyä ja kilpailuetua.

Ndubisi ja Iftikharin (2012) tutkimuksessa löydettiin merkittävä yhteys autonomian ja suorituksen laadun välillä, mutta ei merkittävää yhteyttä autonomian ja innovatiivisuuden välillä eikä innovatiivisuuden todettu toimivan välittävänä tekijänä autonomian ja työssä suoriutumisen välillä. Ndubisi & Iftikharin (2012) näkivät autonomian valtana seurata omia uskomuksia ja yksilön tai tiimin itsenäisenä toimintana tuoda esiin visiota ja sen toteuttamista. Tietojohdamisen tutkimuksissa on selvitettävä, kuinka inhimillinen autonomia ja sen osa-alueet (erillisuus, tasavertaisuus, joustavuus, läheisyys) erikseen vaikuttavat organisaation uudistumiseen, jotka tarkastelevat läheisemmin autonomiaa inhimillisenä mielen rakenteellisena ominaisuutena.

8. Mikä on johtajien tai johdettavien autonomian interaktio tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamisessa?

Jeong et al. (2017) ovat todenneet esimiehen vähäisen kontrollin olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luovuuteen. Samassa tutkimuksessa ei-kontrolloivan esimiestoiminnan ei kuitenkaan todettu vahvistavan yhteyttä luovan persoonallisuuden ja työntekijöiden luovuuden välillä, mutta vahvistavan yhteyttä erityisasiantuntijuuden ja työntekijöiden luovuuden välillä. Tutkimustuloksen voi tulkita osoittavan tiedon ja autonomian merkitystä luovuutta edistävänä tekijänä.

Tutkimuksilla on selvitettävä, vaikuttavatko johtajien tai johdettavien autonomiakokemus eri tavoilla tietojohdamisen tehokkuuteen ja vaikuttavatko johtajien ja johdettavien autonomiakokemus toinen toisiinsa. Todennäköisesti autonominen esimies sallii autonomiaa myös johdettaviltaan, mikä myötävaikuttaa asiantuntijoiden mahdollisuuteen käyttää tietoaan luovalla tavalla. Toisaalta esimiehen kontrolloivan toiminnan taustalla saattaa olla esimiehen omaan autonomiaan liittyviä ongelmia. Jotta autonomiasta on organisaatiolle hyötyä, sen on tuettava yksilöiden toimijuutta organisaation kaikilla tasoilla.

Erilaisia asetelmia interaktiossa ovat: Mikä on johtajan ja johdettavan autonomian interaktion vaikutus tietojohdamisen tehokkuuteen, kun 1) johtajan autonomia on

suuri ja työntekijöiden autonomia suuri, 2) johtajan autonomia suuri ja työntekijöiden autonomia pieni, 3) johtajan autonomia pieni ja työntekijöiden autonomia pieni, 4) johtajan autonomia pieni ja työntekijöiden autonomia suuri. Lisäksi tutkimuksissa on selvitettävä, 5) miten johtajan autonomian suuruus/vähyys vaikuttaa työntekijöiden autonomiaan, 6) odottaako autonominen johtaja autonomiaa myös johdettavalta?

9. Vaikuttavatko inhimillinen autonomia tai sen osa-alueet (erillisuus, tasavertaisuus, joustavuus, läheisyys) erikseen haittaavasti tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen ja organisaation uudistumiseen?

Cockrell et al. (2018) ovat SDT:tä taustateorianä käyttävässä tutkimuksessaan todenneet, että autonominen motivaatio tiedon jakamisessa on negatiivisessa yhteydessä toimintaa hyödyntämättömän tiedon jakamiseen, joita ovat tiedon jakaminen organisaation tavoitteiden saavuttamista haittaavalla tavalla tai tavoitteen saavuttamista haittaava tietoa tai hyödyttömän tiedon naamiointi hyödylliseksi tiedon jakajan omien intressien vuoksi. Stenius et al. (2016) totesivat niin ikään SDT:tä taustateorianä käyttävässä tutkimuksessaan ulkoisesti ohjautuvan tiedon jakamisen motivaation olevan yhteydessä tiedon panttaamiseen, kun identifiikaatioon perustuva motivaatiotyyppi parhaiten ennusti tiedon jakamista. Toisaalta liian itsenäisesti toimivat henkilöt saattavat asettaa omat intressinsä yhteisten tavoitteiden edelle, mikä voi haitata kollektiivista tiedon jakamista (Chen et al. 2010). Oletettavasti inhimillinen autonomia kuitenkin vähentää organisaatiolle haitallista tiedon jakamista.

10. Minkälainen organisaatiosta tuleva tuki vaikuttaa 1) enemmän autonomisen 2) vähemmän autonomisen henkilön tiedon johtamisen aktiviteettien toteuttamiseen?

Yang et al. (2018) ovat tutkimuksissaan todenneet, että organisaatolta tulevalla tuella on vahvempi positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen henkilöillä, jotka ovat enemmän toisiin tukeutuvia kuin itsenäisesti toimivia. Vastaavasti Yangin tutkimusryhmä totesi, että organisaatiolta tulevan tuen ja tiedon jakamisen välinen yhteys oli negatiivisempi, kun kysymyksessä oli itsenäisesti toimiva henkilö. Autonomisen henkilön tavoitteen asetannassa saattavat vaikuttaa organisaation tavoitteiden li-

säksi omat henkilökohtaiset tavoitteet (kuten itsensä kehittäminen), mitkä oleellisesti vaikuttavat organisaatiolta tulevan tuen tarpeen laatuun ja määrään sekä tietojohtamisen aktiviteettien toteuttamiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus kokosi yhteen tietojohtamista ja inhimillistä autonomiaa yhdistää tutkimustietoa. Systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutetun aineiston keruun ja sisällysanalyysinä toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten autonomia on määritelty tietojohtamisen tutkimuksissa (tutkimuskysymys 1), miten tietojohtamisen ja autonomian yhteyttä on tutkittu (tutkimuskysymys 2) ja laatia tietojohtamisen ja autonomian tutkimuksen jatkotutkimuskysymyksiä (tutkimuskysymys 3). Tutkimusta ohjanneet teoreettiset viitekehykset koskivat inhimillistä autonomiaa, tiedon ja tietojohtamisen merkitystä yrityksen menestystekijöinä (KBV) ja inhimillistä pääomaa arvoa luovana funktiona yritykselle (RBV).

5.1 Tutkimuskysymys 1: Miten autonomia on määritetty tietojohtamisen tutkimuksissa?

Tietojohtamisen tutkimuskentässä autonomiasta käytettyjä käsitteitä ovat olleet autonomia, työn autonomia, tehtäväkohtainen autonomia, henkilökohtainen kontrolli, autonominen motivaatio, organisaationaalinen autonomia, yksilön autonomia, ryhmän autonomia, itsenäinen minärakenne, vapautta salliva esimiestyö, autonominen ilmapiiri, operationaalinen autonomia, rakenteellinen autonomia. Käsitteiden määrittelyä tarkastelemalla todettiin, että yhteistä käytetyille käsitteille on autonomian kytkeminen toimintaan. Johtopäätöksenä tämä tarkoittaa, että tietojohtamisen tutkimuksissa autonomiasta esiintyy erilaisia käsitteitä ja määrittelyjä, mutta käytännössä tutkimus on kohdentunut ihmisten itsenäiseen toimintaan. Operationaalinen taso on tietojohtamisen kannalta merkittävä, sillä vasta tiedon hyödyntäminen konkreettisesti käytännössä mahdollistaa organisaatiolle kilpailuetua.

Johtopäätös 1. Tietojohtamisen tutkimuksissa autonomiasta on käytetty erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Yhteistä käytetyille käsitteille on autonomian kytkeminen toimintaan. Käytännössä tutkimus on kohdentunut ihmisten autonomian tutkimiseen itsenäisenä toimintana.

Tutkimuksessa käytetyt määritelmät voidaan jakaa organisationaaliseen ja inhimilliseen autonomiaan. Valtaosa tutkimuksista (66%) on keskittynyt organisationaalisen autonomian tutkimiseen. Organisationaalisesta autonomiasta käytettyjen käsitteiden määritelmät ovat liittyneet yksilön vapautteen tehdä työtään koskevia ratkaisuja, kuten päättää työn aikatauluttamisesta, työssä käytettävistä menetelmistä ja työn arvioinnin kriteereistä. Selvimmin tätä suuntausta ovat edustaneet tutkimukset, joissa autonomiaa on tarkasteltu työn olosuhteissa vallitsevana rakenteellisena ominaisuutena. Autonomian tarkastelu rakenteellisena ominaisuutena pohjaa pitkälti Hackman ja Oldham (1976) määritelmään, jossa autonomia on määritelty työn ulottuvuutena sellaiseksi ominaisuudeksi, missä määrin työ tarjoaa yksilölle vapautta, riippumattomuutta ja harkintaa työnsä aikatauluttamisessa ja työssä käytettävien menettelyjen ja käytäntöjen määrittämisessä. Rakenteelliset ominaisuudet sallivat yksilön ja työryhmän tekemään itsenäisiä päätöksiä esimerkiksi työn aikatauluttamisesta, työn menetelmistä, työn prioriteeteista ja työn kriteereistä.

Inhimillistä autonomiaa käsiteltyssä tutkimuksissa autonomia on määritetty Nonakan et al. (2000) näkemyksen mukaisesti tiedon luontia mahdollistavaksi tekijäksi. Nonakan ja Takeuchin (1995, 76) määritelmä autonomiasta kuvaa ihmisen mielen sisäistä ominaisuutta ja rakennetta, mutta tutkimuksissa (esim. Moreno-Luzón & Begoña Lloria 2008; Lloria & Peris-Ortiz 2014) autonomia on liittynyt toimintaan organisationaaliseen autonomiaan. Lisäksi ihmisessä olevana ominaisuutena autonomiaa tarkastelevat motivaatioteorioihin perustuvat tutkimukset. Nämä tutkimukset perustuvat valtaosin Ryan ja Decin (2000a) itsemääräämisen teoriaan. Teoria on vakiinnuttanut asemansa motivaatiotutkimuksissa. Itsemääräämisen teoriaan perustuvissa tutkimuksissa autonomiaa tarkastellaan motivaatioon kytkeytyen

ihmisen ulkopuolelta ja sisältä lähtevistä näkökulmista. Teoriassa motivaatiota tarkastellaan autonomisen motivaation näkökulmasta (Gagne 2009). Itsemääräämisen teoriaan (Ryan & Deci 2000a) pohjaavat tutkimukset yhdistävät autonomiaa ja motivaatiota ja toimintaa, mutta jättävät autonomian ihmisessä olevana rakenteellisenä ominaisuutena pelkistetyksi. Yang et al. (2018) tutkimus tavoittaa läheisimmin inhimillistä autonomista rakennetta. Yangin et al. (2018) ovat käyttäneet käsitettä itsenäinen minärakenne ja määrittäneet sen ajatusten, tunteiden ja toimintojen yhdistelmäksi suhteessa toisiin yksilöihin.

Johtopäätös 2. Tietojohdamisen tutkimuksissa autonomiasta käytetyt määritelmät voidaan jakaa organisationaaliseen ja inhimilliseen autonomiaan. Valtaosa tutkimuksista on keskittynyt organisationaalisen autonomian tutkimiseen (66%).

5.2 Tutkimuskysymys 2: Miten autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä on tutkittu?

Tietojohdamisen tutkimuskentässä autonomian tutkimukset tietojohdamisen aktiiviteettien osalta ovat kohdistuneet pääasiassa tiedon jakamiseen (58%) ja tiedon luomiseen (45%). Tiedon hankkimiseen (11%), tiedon käyttämiseen (3%) ja tiedon tallentamiseen (3%) liittyviä tutkimuksia oli huomattavasti vähemmän. Tiedon jakaminen johtaa mahdollisuuteen hyödyntää kollektiivista osaamista ja edistää tiedon luontia, kuten SECI-malli (Nonaka et al. 2000) esittää. Tiedon tunnistamiseen ei liittynyt yhtään tutkimusta, mikä on yllättävä tutkimustulos. Tiedon tunnistamisen merkitys innovaatiotoiminnalle on tärkeitä, koska yksilöiden on kyettävä havaitsemaan ja tunnistamaan heikkoja signaaleja, jotka saattavat olla uusia kilpailuedun lähteitä. Mahdollisimman monen organisaatiossa toimivan yksilön on osallistuttava tiedon tunnistamiseen. Yksilöiden autonomia mahdollistaa kognitiivista ja emotionaalista etäisyyttä olemassa olevaan tietoon perustuviin käsityksiin ja vallitseviin uskomuksiin. Tämä mahdollistaa kognitiivista monimuotoisuutta, jota Noteboom et al. (2007) ovat innovaatiotoiminnassa korostaneet.

Johtopäätös 3. Tietojohtamisen tutkimuskentässä autonomian tutkimukset tietojohtamisen aktiviteettien osalta ovat kohdistuneet pääasiassa tiedon jakamiseen (58%) ja tiedon luomiseen (45%). Tiedon tunnistamiseen ei liittynyt yhtään tutkimusta, mikä on yllättävä tutkimustulos. Tiedon tunnistamisen merkitys innovaatiotoiminnalle on tärkeätä, koska yksilöiden on kyettävä havaitsemaan ja tunnistamaan heikkoja signaaleja, jotka saattavat olla uusia kilpailuedun lähteitä.

Tietojohtamista koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu tietojohtamisen kriittisiä menestystekijöitä, jotka mahdollistavat tietojohtamisen aktiviteettien tehokasta toteuttamista (Heisig 2009). Tärkein tutkimustulos olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta tutkittaessa koski autonomian tarkastelua kriittisenä menestystekijänä. Johtopäätöksenä on, että autonomiaa on tutkittu pääasiassa organisaation rakenteellisena ominaisuutena, mikä tarkoittaa kriittisenä menestystekijänä organisatonaalista tekijää eikä ihmisessä olevaa ominaisuutta tai rakennetta. Organisationaalisten ominaisuuksien tarkastelu on ihmisen ulkopuolisen kontekstin tarkastelua ja auttaa kiinnittämään huomiota organisaation rakenteeseen kriittisenä menestystekijänä, missä tietojohtamista tapahtuu. Tutkimukset lähestyvät rakenteellista autonomiaa yksilöiden tai työryhmien kokemuksen kautta. Ihmisessä oleva rakenteellinen autonomia ominaisuutena on kuitenkin eri asia kuin ihmisen ulkopuolelle asettuva työhön tai tehtävään liittyvä autonominen toiminta. Ihmisen rakenteellinen ominaisuus on laiminlyöty tekijä tietojohtamisen tutkimuksissa.

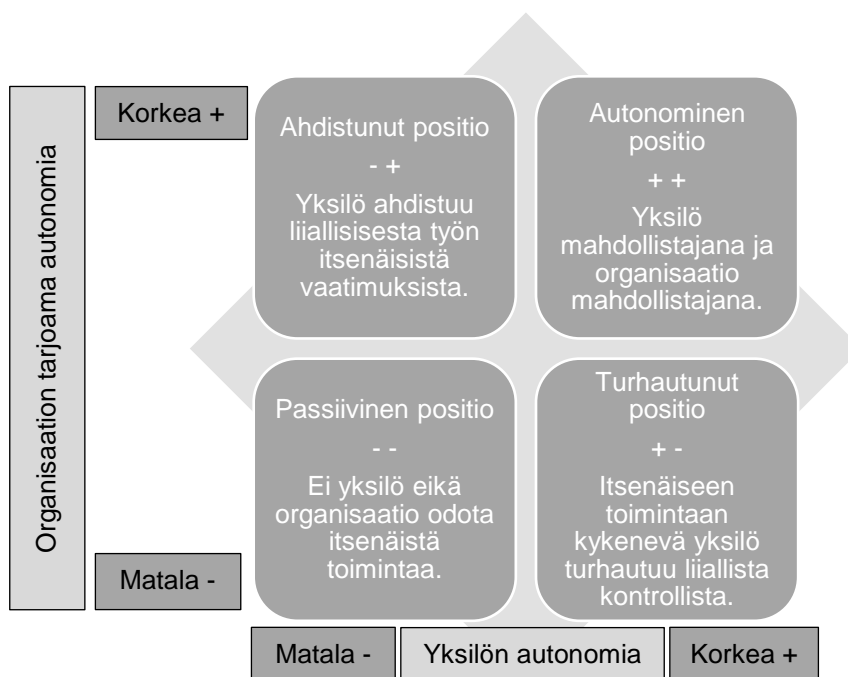
Johtopäätös 4: Tietojohtamisen tutkimuskentässä ei ole tutkimustietoa, joka selittäisi inhimillisen rakenteellisen autonomian merkitystä yksilön toimintaa tietojohtamisen aktiviteettien toteuttajana. Olemassa olevat tutkimukset kuvaavat yksilön itsenäistä toimintaa tietojohtamisen aktiviteettien toteuttajana.

5.2.1 Inhimillisen autonomian ja organisationaalisen autonomian yhteensopivuus

Vaikka autonomian on monissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan myönteisesti työn suoritukseen, tilanne ei aina ole tämä. Langfred & Moye 2004 mukaan tutkimusten osittaista ristiriitaisuutta saattaa selittää työn rakenteellisten ominaisuuksien ja työn

suorittamiseen vaikuttavien tekijöiden epäsuhta. Syynä osittain ristiriitaisiin tutkimustuloksiin saattaa olla autonomian tutkiminen tavalla, mikä ei riittävällä tarkkuudella erottele ihmisen mielen rakenteissa ja organisaation rakenteissa olevaa autonomiaa ja riittävästi yksilöi inhimillisen autonomian erityislaatuisuutta.

Tässä tutkimuksessa käsitellyn teoreettisen katsauksen perusteella laaditaan nelikenttämalli, jossa yksilön autonominen positio organisaation rakenteissa jaetaan neljään osa-alueeseen (kuva 18). Nelikenttä valottaa ihmisessä rakenteellisena ominaisuutena olevan ja organisaation rakenteissa olevan autonomian suhdetta. Työn tarjoama autonomia ja ihmisessä oleva autonomia ominaisuutena eivät välttämättä vastaa toisiaan. Toisin sanoen, yksilön autonomia ei vastaa organisaatiosta yksilön autonomialle asetettavia velvoitteita tai päinvastoin.



Kuva 18. Yksilön asemituminen autonomian nelikentässä.

Passiivisessa positiossa organisaation tarjoama autonomia ja odotus yksilön autonomialle sekä autonomia yksilön mielen rakenteessa ovat matalat. Passiivisessa

positiossa olevan yksilön toimijuus on heikkoa, yksilö ei uudistu eikä uudista organisaatiota. Ahdistuneessa positiossa organisaation tarjoama autonomia ja odotus yksilön autonomialle ovat korkeat ja autonomia yksilön mielen rakenteessa on matala. Henkilö kokee itseensä kohdistuvat vaatimukset itsenäiselle toimijuudelle kuormittavana ja hallitsemattomana. Yksilön on ahdistukseltaan vaikea uudistua eikä organisaatio uudistu. Turhautuneessa positiossa organisaation tarjoama autonomia ja odotus yksilön autonomialle ovat matalat ja yksilön mielen rakenteellinen autonomia korkea. Yksilö turhautuu kokiessaan kontrollia ja toistaessaan toisten tahtoa, mikä haittaa yksilön ja organisaation uudistumista. Autonomisessa positiossa organisaation tarjoama autonomia ja odotus yksilön autonomialle ovat korkeat ja autonomia yksilön mielen rakenteena on korkea. Autonomisessa positiossa yksilö ja organisaatio ovat tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamista edistäviä mahdollistajia. Organisaatio uudistuu autonomisen yksilön toimiessa itsenäisesti autonomista toimintaa mahdollistavassa organisationaalisessa kontekstissa.

Inhimillisen autonomian ja ihmisen ulkopuolella organisaatiossa olevan autonomian on vastattava toisiaan, jotta autonomiasta tulee tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamista mahdollistava yhteisöllisen tason ominaisuus. Organisaation tarjoamasta autonomiasta ei ole hyötyä, mikäli yksilö ei ole riittävän autonominen kantamaan itsenäistä vastuuta työstään. Yksilön autonomiasta puolestaan ei ole hyötyä, mikäli organisaatio ei tarjoa autonomista työympäristöä. Autonomiata voi kuitenkin harjaantuttaa ja sopivasti mitoitettuna myös organisaation tarjoama autonomia kehittää yksilön autonomian osa-alueita.

Johtopäätös 5: Tietojohdamisen tutkimukset eivät ole riittävästi huomioineet organisationaalisen ja inhimillistä autonomian riippuvuussuhdetta. Organisationaalisen autonomian ja inhimillisen rakenteellisen autonomian on vastattava toisiaan, jotta autonomiasta voi toteutua toiminnan tasolla organisaatiota hyödyttävällä tavalla.

5.3 Tutkimuskysymys 3: Autonomian ja tietojohtamisen jatkotutkimuskysymykset

Tietojohtamisen tutkimuskirjallisuudessa todettiin merkittävä ihmisen rakenteellista autonomiaa koskeva tutkimustiedon puute. Inhimillinen pääoma tunnustetaan tietojohtamisessa yleisesti kriittiseksi menestystekijäksi (Heisig 2009). Autonomian osalta, mikä on tärkeä osa inhimillistä pääomaa, tietojohtamisen tutkimukset ovat keskittyneet kuitenkin ihmisen ulkopuolisiin tekijöihin tai toimintaan. Tutkimukset ovat keskittyneet organisaation rakenteiden autonomiaan ja ihmisen itsenäiseen toimintaan näissä rakenteissa. Kärjistäen voisi todeta, että yksilö voi toimia autonomista toimintaa mahdollistavissa rakenteissa itsenäisesti toisen tahtoa toteuttaen. Silloin ihminen ei ole autonominen.

Tutkimustiedon puutetta paikkaamaan soveltuu psykodynaamisesti orientoitunut malli, joka huomioi autonomiaa ihmisessä olevana rakenteellisena ominaisuutena. Tässä tutkimuksessa on esitetty autonomian tarkastelua inhimillisenä rakenteena Birchnellin (1986) määritelmää noudattaen neljän ulottuvuuden – erillisyys, tasavertaisuus, joustavuus, läheisyys – kautta. Erillisyys merkitsee itsenäisyyttä, jossa yksilön ei koe uhkana toisen poissaoloa tai toisen omista näkemyksistä poikkeavia prioriteetteja, kiinnostuksia tai mielipiteitä. Tasavertaisuus tarkoittaa yhdenvertaista suhteessa oloa, jossa toisella ei ole ylivaltaa eikä toinen ole alisteisessa asemassa suhteessa toiseen. Joustavuus merkitsee moninaisuutta suhteessa, kun yksilö voi vaihtelevasti olla erilaisissa rooleissa, kuten vahva tai heikko, auttaja tai autettu, johtaja tai seuraaja. Läheisyys tarkoittaa kykyä olla emotionaalisesti tai fyysisesti lähellä toista sekä kyky ilmaista itse ja sietää toisen vahvoja tunneilmaisuja. Näin määriteltynä autonomia tavoittaa aiemmista tutkimuksista poiketen autonomiaa inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena, autonomian dynaamista luonnetta ja ihmistä toimivana subjektina.

Autonomiassa on kysymyksessä tapahtuma, jossa yksilö tulee tietoiseksi itsestä, omista ajatuksista, mielipiteistä, tahdosta, halusta, jne. Autonomista eriytymistä saavuttanut yksilö kykenee olemaan suhteessa toiseen erillisenä, tasavertaisena, joustavana ja läheisenä yksilönä. Autonomian arvon luonnin perustana on yksilön

kyky itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan, itsenäisiin ratkaisuihin, yhteisölliseen toimintaan, itseohjautuvuuteen, vaikuttavuuteen ja kykyyn tuottaa toiminnallaan arvoa yritykselle. Autonomia on organisaatiossa toimivassa ihmisessä oleva rakenteellinen ominaisuus, mikä alati vaikuttaa yksilön kykyyn toteuttaa tietojohdamisen aktiiviteetteja (autonominen toiminta).

Autonomia luo perustan autonomian kontekstuaaliselle kokemukselle, jota yksilö saavuttaa vaihtelevissa määrin suhteessa kulloinkin vallitsevaan ympäristöönsä. Autonomian kokemus on vaihtelevasti myös tietoinen ja tiedostamaton. Mitä erillisempänä, tasavertaisena, joustavana ja läheisyyteen kykenevänä yksilönä kykenee olemaan suhteessa tietoisensa ulkopuolelle jäävään ympäristöönsä, sitä autonomisempi tämä kullakin hetkellä on. Siten kokemus autonomiasta ei ole staattinen olotila vaan dynaaminen tapahtuma, johon vaikuttaa yksilön suhde itseensä ja yksilön suhde ympäristöönsä. Autonomiasta todennäköisesti löytyy rakenteellisena ominaisuutena pysyvyyttä, mikä auttaa yksilöä saavuttamaan ja ylläpitämään itsenäisyyttä vaihtelevissa kontekstuaalisissa tapahtumissa.

Tämän tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys koski tietojohdamisen jatkotutkimuskysymysten laatimista. Kappaleessa 4.5. esitetyt jatkotutkimuskysymykset rajattiin kymmeneen. Kysymykset laadittiin tutkimustulosten ja teoreettisen katsauksen perusteella. Niissä autonomian ja tietojohdamisen yhteyttä lähestytään aiemmasta poikkeavalla tavalla. Merkittävimpänä erona on autonomian tarkastelu yksilössä olevana rakenteellisena metatason rakenteena. Esitettyihin jatkotutkimuskysymyksiin vastaaminen lisää ymmärrystä tietojohdamisen tutkimuskentässä ihmisen rakenteellisen autonomian olemuksesta, antaa tarvittavaa näyttöä inhimillisen rakenteellisen autonomian vaikutuksesta tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen ja tietojohdamisen tehokkuuteen, antaa käytäntöön sovellettavaa ymmärrystä ihmisen rakenteellisen autonomian ja organisaation rakenteellisen autonomian välisestä suhteesta. Esitettyjen kysymysten lisäksi vartenotettavia kysymyksiä ovat inhimillisen autonomian osatekijöiden yhteys itsemääräämisen teorian (SDT) osa-alueisiin

sekä autonomian ja minäpystyvyyden (self-efficacy) erojen ja yhtäläisyyksien kirjastaminen.

Johtopäätös 6. Vallitsevaa tutkimustietoa autonomia ja tietojohdamisen toteuttamisesta on täydennettävä tutkimalla ihmisen mielen rakenteita. Jatko-tutkimustarpeessa on kolme teemaa. 1. tietojohdamisen tutkimuskentässä tarvitaan ymmärrystä autonomiasta inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena. 2. Tietojohdamisen tutkimuskentässä tarvitaan näyttöä inhimillisen rakenteellisen autonomian vaikutuksesta tietojohdamisen aktiviteettien toteutumiseen ja tietojohdamisen tehokkuuteen. 3. Tietojohdamisen tutkimuskentässä tarvitaan käytäntöön sovellettavaa teoreettista tietoa inhimillisen rakenteellisen autonomian ja organisaationaalisen autonomian välisestä riippuvuussuhteesta.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet

Rajoitteena voi pitää tutkimuksen sisältöanalyysiin valittujen artikkelien haku ainoastaan yhdestä tietokannasta. Tätä rajoitetta minimoitiin suorittamalla haku aiemmissa tutkimuksissa päteväksi tutkimuskirjallisuuden hakulähteeksi todettua tietokanta Scopusta ja varmistamalla laaja tutkimuskirjallisuuden haku monipuolisella hakuparametrillä. Toisena rajoitteena voi pitää systemaattinen kirjallisuuskatsauksen toteuttamista yhden henkilön toimesta, mikä antaa sijaa subjektiiviselle päätöksenteolle artikkeleiden valinnassa. Subjektiivisuuden vaikutus päätöksentekoon minimoitiin laatimalla tarkat mukaan- ja poisottokriteerit sisältöanalyysiin valittaville artikkeleille. Jatkotutkimuskysymysten uutuusarvo varmistettiin tekemällä uusi kirjallisuushaku Scopuksessa valituilla käsitteillä, jolla varmistettiin sisältöanalyysiin kattavuus. Haku ei antanut yhtään artikkelia.

5.5 Lisäarvo tietojohdamisen tutkimuskenttään

Tutkimus kiteytti tietojohdamisen ja autonomian yhteyden tutkimustiedon. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Samalla tutkimus osoitti merkittävän puutteen autonomiaa koskevassa tutkimustiedossa tietojohdamisen tutkimuskentässä. Tutki-

mus osoitti myös merkittävän ajatuksellisen vinoutuman tietojohdamisen tutkimuskentässä. Autonomia on merkittävä ihmisen toimintaan vaikuttava rakenteellinen ominaisuus, joka mahdollistaa ihmisessä olevan tiedon hyödyntämistä. Silti autonomiaa koskeva tutkimus on toistaiseksi keskittynyt pitkälti ihmisen ulkopuoliseen tekijään (organisationaalinen autonomia) ja ihmisen itsenäiseen toimintaan. Tutkimus ohjaa tulevia tutkimuksia kiinnittämään huomiota autonomiaan inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena. Inhimillinen autonomia on merkittävä tutkimuksen kohde, koska yksilöllinen tietojohdamisen aktiviteettien toteuttaminen tapahtuu merkittävästi sen varassa. Yksilön autonomian varassa tapahtuu myös yksilön yhteisöllinen toiminta. Tutkimuksessa esitettiin 10 jatkotutkimuskysymystä, joihin vastaaminen lisää ymmärrystä inhimillisen autonomian olemuksesta, antaa näyttöä inhimillisen autonomian vaikutuksesta tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamiseen ja tietojohdamisen tehokkuuteen, antaa käytäntöön sovellettavaa ymmärrystä inhimillisen autonomian ominaisuuksista yritykselle arvoa luovana resurssina. Jatkotutkimuksen tarve on päästä kuvaamista malleista ymmärtämisen tasolle (tutkimuksellinen intressi) ja toiminnan tasolle (käytännön intressi).

5.6 Lisäarvo käytännön työhön

Autonomian inhimillisten ominaisuuksien esille nostaminen auttaa yksittäisiä työntekijöitä ja johtajia saamaan oivalluksia inhimillisen autonomian olemuksesta, mikä auttaa soveltamaan autonomian periaatetta käytännön työssä johtajana tai itsensä johtamista kehittävänä työntekijänä. Lisäksi tärkeänä näkemyksenä on esitetty vastuuvuuden vaade autonomian inhimillisenä rakenteellisena ominaisuutena ja autonomian organisaation rakenteellisen ominaisuuden välillä. Käytännön hyöty tulee tieteellisesti perustelluksi esitettyjen jatkotutkimusaiheiden kautta. Inhimillisestä rakenteellisesta autonomiasta tarvitaan lisää tutkimustietoa, jotta selviää sen merkitys tietojohdamista edistävänä inhimillisenä menestystekijänä.

Mikäli jatkotutkimukset vahvistavat olettamuksen inhimillisen autonomian merkityksestä tietojohdamista edistävänä tekijänä, voidaan täsmällisesti kehittää autonomian

eri osa-alueita yksilössä. Su ja Reeve (2011) ovat tutkineet meta-analyysillä autonomiaa tukevien interventio-ohjelmien tehokkuutta. Kaikkiaan 19 tutkimusta käsittäneen analyysi osoitti, että valmennusohjelmat olivat tehokkaita tapoja harjoittaa autonomiaa edistäviä valmiuksia (Su & Reeve 2011). Mahdollisuus harjoittaa autonomiaa on merkittävä asia tietojohdamisen käytäntöjen kannalta. Tiedostamalla autonomiaa ilmiönä, sen toteuttamista voidaan käytännön tasolla harjaannuttaa, ja siten lisätä yksilöllisen ja yhteisöllisen tason autonomiasta saatavia toiminnallisia hyötyjä. Samalla vahvistuu yksilön toiminta tietoa johtavana ja arvoa luovana yksikkönä, joka mahdollistaa pysyvää kilpailuetua organisaatiolle.

6 POHDINTA

Yritys menestyy organisaatiossa toimivien ihmisten kyvyllä hyödyntää tietoa liiketoiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja uudistamisessa. Koska valmis tieto menettää nykyään nopeasti merkitystään, on olemassa olevan tiedon ylläpidon ja uudistamisen ohella kokonaan uuden tiedon luonnista tullut aiempaa tärkeämpää. Organisaatioissa toimivien ihmisten on kyettävä myös hylkäämään vanhentuneita ja yrityksen toiminnalle haitallisia olettamuksia ja tietoja, jotka ylläpitävät toimimattomia asenteita, tapoja, käytäntöjä ja rakenteita.

Organisaatiossa toimivien ihmisten kykyyn hyödyntää tietoa vaikuttavat ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet. Toisin sanoen, ihmisissä olevien ominaisuuksien vaikutuksesta organisaatio uudistuu tai jää uudistumatta. Yritys uudistuu, vahvistaa kilpailukykyä ja kilpailuetua, kun organisaatiossa toimivat ihmiset kykenevät toteuttamaan monipuolista ja tehokasta tiedon käyttöä. Ihmisten on kyettävä käyttämään omaa tietoaan ja toisten tietoja sekä itsensä ja yhteisönsä että palveluiden uudistamisessa. Ihmisillä on oltava tietojohdamista mahdollistavia ominaisuuksia ja kykyä toteuttaa tietojohdamisen aktiviteetteja. Tutkimustieto on osoittanut inhimillisenä ja

organisaation ominaisuutena autonomian edistävän tiedon johtamista. Näistä organisationaalista autonomiaa ja ihmisen itsenäistä toimintaa on tutkittu tietojohdantamisessa paljon, rakenteellinen autonomia ihmisessä on jäänyt vaille huomiota.

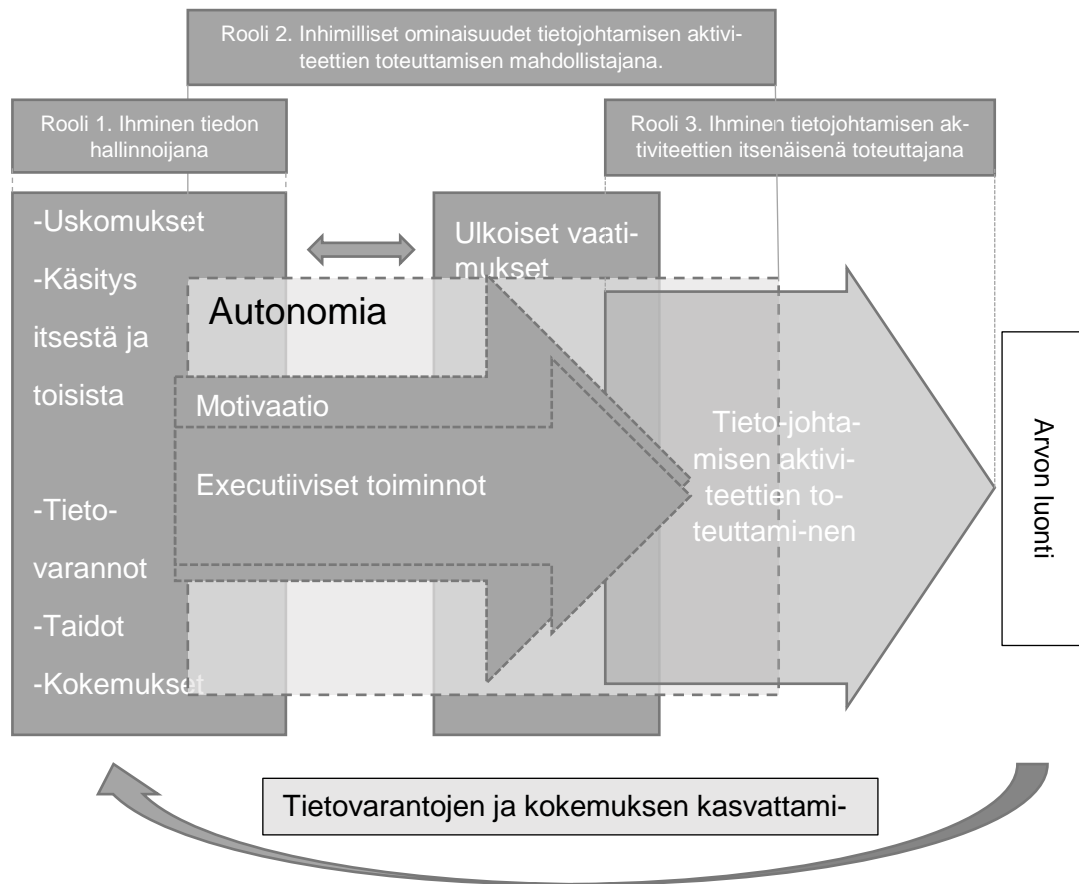
Inhimillinen autonomia on abstrakti ihmismielen metatason rakenteellinen ominaisuus. Kyse on ominaisuudesta, jossa on pysyvyyttä ja vaihtuvuutta. Pysyvyyttä edustaa yksilössä olevat yksilön kehitykseen perustuvat autonomian ominaisuudet, jotka mielen rakenteena mahdollistavat itsenäistä toimintaa ja vaikuttamista. Vaihtelevuutta aiheuttavat ihmisen autonomiaa ihmisen mielen sisältä ja ulkoapäin tulevat itsenäisyyttä tilannesidonnaisesti uhkaavat tekijät. Ihminen on niistä vaihtelevasti tietoinen. Tietoisuus itsestä ja itseensä aina kullakin hetkellä kontekstuaalisesti vaikuttavasti asioista vahvistaa vapautta tehdä valintoja, mikäli yksilö on riittävästi autonominen. Autonomian pysyvyys ja kyky tiedostaa ja reflektoida itseä ja toista toimivat suojana sisältä ja ulkoapäin tuleville uhkille.

Yksilön on valvottava autonomiakokemuksen menettämistä, sillä sen puuttuessa toimijuuden kannalta tärkeät inhimilliset ominaisuudet menettävät merkitystään. Ihmisellä olevasta toisista poikkeavasti tiedosta, taidosta tai kokemuksesta ei ole hyötyä, mikäli yksilö ei ole autonominen sitä käyttämään. Ihmisen motivaatiosta ei ole hyötyä, mikäli yksilö ei ole kykenevä omaa tahtoaan ja toimintaansa toteuttamaan, vaan ripustautuu toiseen ja passivoituu. Yksilön kyvystä ohjata omaa toimintaansa ei ole uusiutumista edistävää hyötyä, mikäli toiminta on lähtökohtaisesti valjastettu toteuttamaan toisen henkilön määrittämiä ajatuksia ja tavoitteita. Toisista henkilöistä ei ole yksilön kehittymiselle tai organisaation uudistumiselle hyötyä, mikäli yksilö tasavertaisen dialogin sijaan menettää itsensä sulautumalla toisen ihmisen näkökulmiin. Toimimalla yksilössä olevana mielen metatason rakenteellisena ominaisuutena autonomia mahdollistaa heterogeenistä ajattelua ja tietoa ja toimintaa, jotta organisaatiossa toimivat ihmiset voivat käyttää itsensä, yhteisönsä sekä palveluiden ja tuotteiden uudistamiseen.

Tätä tutkimusta ohjasi kiinnostus inhimillisen autonomian merkityksestä yritykselle arvoa luovana inhimillisenä ominaisuutena. Arvon luonnin perustana on autonomisen yksilön kyky käyttää tietoaan ja toteuttaa tietojohdamisen aktiviteetteja. Tutkimustieto tukee näkemystä autonomian yksilön ja organisaation ominaisuutena edistävän organisaation uudistumista. Inhimillisen autonomian osalta tutkimus on vielä puutteellista tietojohdamisen tutkimuskentässä. Autonomiasta yksittäisenä tekijänä tarvitaan lisätietoa, jotta tietojohdamista toteuttavan yksilön toiminnasta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Tässä tutkimuksessa tiedontarve on tehty näkyväksi ja ehdotettu tietoa lisääviä tutkimuskysymyksiä. Jatkotutkimuksissa saatavaa tietoa voi hyödyntää yksilöiden autonomian kehittämisessä sekä yksilön autonomian ja organisaation johtamiskäytäntöjen yhteensovittamisessa.

6.1 Yksilökeskeinen tietojohdamisen toiminnallinen malli

Tutkimuksen lopuksi esitetään yksilökeskinen tietojohdamisen malli (kuva 19). Malli pohjaa tässä tutkimuksessa käsiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen ja asettaa autonomian osaksi inhimillisen toimijuuden järjestelmää. Mallissa lähtökohtana on tutkimuksen intressinä ollut näkemys ihmisestä rakenteellisesti autonomisena (rooli 1) ja itsenäisenä toimijana (rooli 2), jota täydennetään kolmannella roolilla. Mallissa ihminen nähdään tiedon hallinnoijana (rooli 3), tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamisen mahdollistavana rakenteellisesti autonomisena subjektina ja itsenäisenä tietojohdamisen aktiviteettien toteuttajana.



Kuva 19. Yksilökeskeinen tietojohdamisen toiminnallinen malli.

Ihmisen toimijuudella kolmessa roolissa on arvoa luova funktio. Arvon luonti manifestoituu konkreettisesti toiminnassa tietojohdamisen aktiiviteettien toteuttajana (rooli 3). Tietojohdamisen aktiiviteetteja ovat tiedon tunnistaminen, hankkiminen, jakaminen, luominen, tallentaminen ja käyttäminen. Aktiiviteettien toteuttamisen taustalla vaikuttavat ihmisessä olevat muistiin tallentuneet tietovarot, taidot, kokemukset, uskomukset, käsitys itsestä ja itsen suhteesta toisiin (rooli 1). Tietojohdamisen aktiiviteettien toteuttamista mahdollistavat ominaisuudet vaikuttavat kykyyn käyttää itsenäisesti itsessä olevia tietovaroja ja taitoa, toiminnan suuntautumiseen itselle mielekkääseen tavoitteeseen ja toiminnan onnistuneeseen ohjautumiseen (rooli 2).

Ihmisen kolme roolia ovat toisiaan täydentäviä ja samanaikaisia. Toimijuuteen rooleissa vaikuttavat ihmisessä olevat ominaisuudet ja ihmisen ulkopuoliset tekijät. Nii-

den vaikutuksen voimakkuus on kontekstisidonnainen. Ihmisessä olevia ominaisuuksia ovat muistitoiminnot, autonomia, motivaatio ja executiiviset toiminnot (omaa toimintaa ohjaavat toiminnot). Ihmisen ulkopuolisia kontekstuaalisia vaikuttimia ovat esimerkiksi yrityksen visio ja strategia, organisaatiossa vallitsevat käytännöt, organisaation kulttuuri ja ihmissuhteissa vallitsevat valtasuhteet. Seuraavaksi kutakin kontekstisidonnaista vaikutinta kuvataan tarkemmin.

- Tiedon hallinnoija. Tiedon hallinnoijan roolissa vaikuttavat säilömuistissa olevat yksilön kokemukset, tiedot, taidot, uskomukset. Muistiin ovat tallentuneet kokemukset ja kokemuksille merkityksenannon kautta muodostuneet asenteet, arvot, normit sekä kokemus itsestä ja itsen suhteesta toisiin. Proseduraalinen muistissa ovat tallentuneena opitut taidot, kuten motoriikkaa edellyttävät taidot. Deklaratiivinen muisti sisältää semanttisen ja episodisen muistin, joissa ovat tallennettuna tietoa ja kokemuksia. Prospektiivinen muisti liittyy tulevaisuuden muistamiseen, johon liittyvät tulevat asiat ja tapahtumat. Tietojohdamisen aktiviteetteja toteuttava yksilö havaitsee, tulkitsee, ymmärtää uutta tietoa muistiinsa tallentuneen tietonsa ja olettamusten varassa. Olemassa oleva tieto edistää uuden tiedon jäsentämistä, tulkintaa, ymmärtämistä ja sisäistämistä (kuva 5, kappale 2.2.3). Uutta tietoa luodessaan yksilön on kyettävä sopivissa määrin hyödyntämään olemassa olevaa tietovarantojaan. Olemassa oleva tieto saattaa kuitenkin kapeuttaa tai vääristää uuden informaation tulkintaa, mikäli olemassa oleva ajattelun skeema vaikuttaa liian voimakkaasti uuden informaation ja tiedon tulkinnessa.
- Autonomia. Birchnellin (1986) näkemys autonomiasta, jossa erillisyyteen, tasavertaisuuteen, joustavuuteen ja läheisyyteen kykenevä yksilö kykenee toimimaan yksilönä ja yhteisön jäsenenä itsenäisesti ja kykyjään ammentaen (kuva 2, kappale 2.1.2). Enemmän autonominen yksilö tunnistaa mitkä kuuluvat itseseen ja mitkä lähtökohtaisesti itsen ulkopuolelta tulevat asiat vaikuttavat itsessä itseseen. Yksilö tunnistaa itsessään ja kykenee säilyttämään kognitiivista ja emotionaalista etäisyyttä itsensä ulkopuoliseen toiseen. Mallissa autonomia toimii tietojohdamisen aktiviteettien toteuttamista mahdollistavana inhimillisenä ominaisuutena. Autonomialla on toiminnan itsesäätelyyn (executiiviset

toiminnot) ja sisäisesti motivoitumiseen vaikuttava funktio. Autonominen henkilö toteuttaa itsenäisesti omaa tahtoaan, eikä itsenäisesti toisen tahtoa. Autonomia mahdollistaa ihmisen motivoitumisen omista tarpeistaan. Koestner et al. (1992) ovat todenneet, että ominaisuutena yksilön autonomia on positiivisesti yhteydessä yksilöiden omien asenteiden, ominaisuuksien ja toiminnan väliseen johdonmukaisuuteen.

- Omaa toimintaa ohjaavat toiminnot (executiiviset toiminnot). Executiivisilla toiminnoilla tarkoitetaan tavoitteelliseen toimintaan ja toiminnan tietoiseen ohjaamiseen kuuluvia korkeamman tason henkisiä prosesseja, kuten työmuistin toimintaa, tarkkaavuutta, suunnitelmallisuutta, ajattelun joustavuutta ja kykyä inhiboida omaa toimintaa (Blankenship et al. 2016; Hughes 2011; Kerr & Zelazo 2004). Inhibointi tarkoittaa kykyä kontrolloida toimintaa haittaavia asioita (Miyake & Friedman 2012), kuten asiaan kuulumattomia ärsykejä. Keskeinen osa toiminnan ohjauksessa on toiminnasta tuleva palaute, mikä mahdollistaa toiminnan korjaamista. Aivojen etuotsalohko on tärkeä oman toiminnan ohjaukseen vaikuttava tekijä hermostollisella tasolla. Tietojohtamisen aktiviteetteja toteuttaessaan ihmisen on kyettävä asettamaan tavoitteita, kohdentamaan ja vaihtamaan tarkkaavuuttaan, suunnittelemaan ja ohjaamaan toimintaansa, ajattelemaan joustavasti, kontrolloimaan tilanteeseen kuulumattomien ärsykkeiden vaikutuksia sekä korjaamaan toimintaansa.
- Motivaatio. Motivaatio on ihmisen ajattelua ja toimintaa liikkeelle laittava tekijä. Kysymyksessä on inhimilliseen toimintaan ja toiminnan tarkoitukseen liittyvästä energiasta ja tavoitteellisuudesta (Ryan & Deci 2000b). Tutkimukset ovat osoittaneet etenkin sisäisen motivaation olevan oleellinen osa tiedon johtamisen aktiviteettia. Ihminen ei toimi tai hanki tietoa tehokkaasti, mikäli hän ei koe sitä tarkoitukselliseksi. Tietojohtamisen aktiviteettien toteuttaminen edellyttää inhimillistä toimintaa liikkeelle laittavaa energiaa ja tavoitteellisuutta, jossa toiminnalle suuntaa antava ja suorituksen voimakkuutta säätelevä tekijä on toimijassa viriävä motivaation määrä. Myös motivaatiolla on palautemekanismi, koska esimerkiksi tyydyttymätön tarve vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen.

- Ulkoinen ympäristö. Ihmisen ulkopuolisia kontekstuaalisia vaikuttimia ovat esimerkiksi yrityksen visio ja strategia, organisaatiossa vallitsevat käytännöt, organisaation kulttuuri ja ihmissuhteissa vallitsevat valtasuhteet. Ulkoisista vaikuttimista tulee sisäisiä vaikuttimia (rooli 1), kun ihminen sisäistää niitä osaksi oman mielensä rakenteita. Esimerkiksi alun perin itsen ulkopuolella olevasta organisaation kulttuurista saattaa yhteisöön sosiaalistumisen kautta tulla vaivihkaa yksilön omaa toimintaa yksilöstä itsestä käsin ohjaava vaikuttaja.

Ihmisen toimijuudella kolmessa roolissa on arvoa luova funktio organisaatiolle ja ihmiselle itselleen. Organisaatiolle toteutettava arvon luonti tarkoittaa osallisuutta organisaation toimintaan käyttämällä yksilössä itsessään olemassa olevia tietovarantoja ja kokemusta ja toimijuudessa uudistuvaa tietoa. Osallisuus on itsenäistä toimintaa ja kollektiivista yhteistyötä organisaatiossa ja sen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Arvon luonti ihmisille itselleen tarkoittaa ihmisen kehittymistä työssään. Toimijuudellaan työssään ihminen lisää tietovarantojaan ja taitojaan ja hankkii kokemusta. Toimijuudellaan ihminen kehittää työtään ja kehittyy toimivana subjektina.

Tietojohtamisen aktiviteettien toteuttaminen on toimijuutta, mikä ei ole minkään yksittäisen aiemman asian tai kontekstuaalisen asian staattista toistoa vaan kunakin hetkenä tiedon ja toiminnan dynaaminen rekonstruktio, joka syntyy yksilössä olevien ominaisuuksien ja yksilön tietovarantojen sekä kontekstissa vallitsevien ihmisen ulkopuolisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Toisin sanoen, tieto ja tietojohtamisen aktiviteetti eivät toistu systemaattisesti samana vaan alati uudelleenmuotoutuvat ihmisessä olevien ja ihmisten ulkopuolella olevien kontekstuaalisten tekijöiden vaikutuksesta.

Autonomia, executiiviset toiminnot ja motivaatio ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Ilman motivaatiota toiminnalla ei ole mielekästä merkitystä, tavoitetta ja

suuntaa. Ilman executiivisia toimintoja tavoitteellinen toiminta vaikeutuu, kun toimijuudelta puuttuu suunnitelmallisuutta, ajattelu ei toimi joustavasti, yksilö ei kykene arvioimaan ja korjaamaan toimintaansa. Ominaisuudeltaan puutteellisesti autonominen yksilö on toisiin tukeutuva tai toisista riippuvainen, eikä suunnittele ja ohjaa itsenäisesti omaa toimintaansa, vaikka olisikin motivoitunut ja kyvykäs toimimaan tavoitteellisesti.

Esitettyssä mallissa autonomia on keskeisessä osassa kokonaisuutta. Mitä enemmän yksilö kykenee joustavasti säilyttämään autonomiaansa suhteessa kontekstuaalisiin tekijöihin, sitä vapaampi tämä on käyttämään itsessään olevia tietovarantoja ja taitoja. Yksilö kykenee säilyttämään kognitiivista ja emotionaalista etäisyyttä suhteessa itsessään vallitseviin uskomuksiin ja tietovarantoihin sekä ulkopuolisiin tekijöihin. Autonomia toimii perustana omaa toimintaansa ohjaavalle ihmiselle (executiiviset toiminnot), joka toimijuudessaan tavoittelee itseään liikkeelle laittaneita tavoitteitaan (motivaatio) ja toteuttaa tietojohdamisen aktiviteetteja. Silloin organisaation kollektiivinen arvon luonti saa kilpailuetua antavaa kasvualustaa mahdollisimman heterogeenisestä tieto- ja taitopohjasta, jota siivittää kykyjään hyödyntämään kykenevä toimiva subjekti.

LÄHDELUETTELO

Aalbers, R., Dolfsma, W. & Koppius, O. 2013. Individual connectedness in innovation networks: On the role of individual motivation. *Research Policy*, vol., 42(3), pp. 624-634.

Agostini, L., Nosella, A. & Filippini, R. 2016. Users and radical innovation performance: The moderating role of the organisational context. *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 28(7), pp. 798-810.

Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- Barney, J.B. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, vol. 11(3), pp. 656-665.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17(1), pp. 99-120.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. 1997. Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, vol. 1(3), pp. 311-320.
- Begoña Lloria, M. 2007. Differentiation in knowledge-creating organizations. *International Journal of Manpower*, vol. 28(8), pp. 674-693.
- Bekker, M.H. 1993. The development of an autonomy scale based on recent insights into gender identity. *European Journal of Personality*, vol. 7(3), pp. 177-194.
- Birtchnell, J. 1986. The imperfect attainment of intimacy: a key concept in marital therapy. *Journal of Family Therapy*, vol. 8(2), pp. 153-172.
- Blankenship, T.L., O'Neill, M., Deater-Deckard, K., Diana, R.A. & Bell, M.A. 2016. Frontotemporal functional connectivity and executive functions contribute to episodic memory performance. *International Journal of Psychophysiology*, vol. 107, pp. 72-82.
- Blomqvist, K. & Kianto, A. 2007. Knowledge-Based View Of The Firm – Theoretical Notions And Implications For Management. Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology.
- Brock, D.M. 2003. Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, vol. 2(1), 57-73.
- Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Nerstad, C.G. 2015. It takes three to tango: Exploring the interplay among training intensity, job autonomy, and supervisor support in predicting knowledge sharing. *Human Resource Management*, vol. 54(4), pp. 623-635.
- BSI, 2003. Knowledge Management Vocabulary PD 7500, British Standards Institution, London.

- Cabrera, Á., Collins, W.C. & Salgado, J.F. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17(2), pp. 245-264.
- Carnwell, R. & Daly, W. 2001. Strategies for the construction of a critical review of the literature. *Nurse education in practice*, vol. 1(2), pp. 57-63.
- Castaneda, D.I., Fernández Ríos, M. & Durán, W.F. 2016. Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)*, vol. 8(2), pp. 372-386.
- Cavaliere, V., Lombardi, S. & Giustiniano, L. 2015. Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, vol. 19(6), pp. 1124-1145.
- CEN, 2004. European Guide to good Practice in Knowledge Management. CWA 14924, Part 1 – 5, European Committee for Standardization, Brussels.
- Chen, J.R., Chou, T.C. & Wang, T.W. 2010. The organizational context, job embeddedness, and effectiveness of managing knowledge work teams. *Journal of Applied Business Research*, vol. 26(5), pp. 19-27.
- Cheon, Y.J., Choi, S.K., Kim, J. & Kwak, K.T. 2015. Antecedents of relational inertia and information sharing in SNS usage: The moderating role of structural autonomy. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 95, pp. 32-47.
- Chiu, W.H., Chi, H.R., Chang, Y.C. & Chen, M.H. 2016. Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: A structural model. *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 28(8), pp. 965-978.
- Cockrell, R.C., Stone, D.N. & Wier, B. 2018. Accounting for professional accountants' dysfunctional knowledge sharing: A self-determination theory perspective. *Journal of Information Systems*, vol. 32(1), pp. 45-65.
- Cronin, P., Ryan, F. & Coughlan, M. 2008. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, vol. 17(1), pp 38-44.

- Das, S.R. & Joshi, M.P. 2007. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, vol. 25(3), pp. 643-660.
- de Almeida, F.C., Lesca, H. & Canton, A.W. P. 2016. Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, vol. 20(6), pp. 1282-1301.
- Dhar, R.L. 2016. Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, vol. 57, pp. 139-148.
- Donate, M.J. & de Sanchez Pablo, J.D.S. 2015. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, vol. 68(2), pp. 360-370.
- Durcikova, A. & Fadel, K.J. 2016. Knowledge sourcing from repositories: The role of system characteristics and psychological climate. *Information and Management*, vol. 53(1), pp. 64-78.
- Dworkin, G. 1988. The theory and practice of autonomy. New York: Cambridge University Press.
- Ekstrom, L.W. 2005. Alienation, autonomy, and the self. *Midwest studies in philosophy*, vol. 29(1), pp. 45-67.
- Falagas, M.E., Pitsouni, E.I., Malietzis, G.A. & Pappas, G. 2008. Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, vol. 22(2), pp. 338-342.
- Fink, A. 2013. Conducting research literature reviews: from the Internet to paper. London: Sage Publications.
- Fischer, R. & Boer, D. 2011. What is more important for national well-being: money or autonomy? A meta-analysis of well-being, burnout, and anxiety across 63 societies. *Journal of personality and social psychology*, 101(1), 164-184.
- Fullwood, R., Rowley, J. & Delbridge, R. 2013. Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, vol. 17(1), pp. 123-136.

- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, vol. 48(4), pp. 571-589.
- Gemmil, G. & Oakley, J. 1992. Leadership: an Alienating Social Myth. *Human Relations*, vol. 45(2), pp. 113–129.
- Gratton, L. & Ghoshal, S. 2003. Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, vol. 21(1), pp. 1-10.
- Gonzalez, R.V.D. & de Melo, T.M. 2018. The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, vol. 90, pp. 215-225.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, vol. 17(winter), pp. 109-122.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, vol. 16(2), pp. 250-279.
- Hart, C. 1998. *Doing a Literature Review*. London: Sage.
- Hirschfeld, R.M., Klerman, G.L., Gouch, H.G., Barrett, J., Korchin, S.J. & Chodoff, P. (1977). A measure of interpersonal dependency. *Journal of personality Assessment*, vol. 41(6), pp. 610-618.
- Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, vol. 13(4), pp. 4-31.
- Hughes, C. 2011. Changes and challenges in 20 years of research into the development of executive functions. *Infant and Child Development*, vol. 20(3), pp. 251-271.
- Inkinen, H. 2016. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, vol. 20(2), pp. 230-257.

- Jain, A.K., & Moreno, A. 2015. Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, vol. 22(1), pp. 14-39.
- Jaiswal, N.K. & Dhar R.L. 2017. Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 16(1), pp. 1-21.
- Jaiswal, N.K. & Dhar, R.L. 2015. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 51, pp. 30-41.
- Jeong, S., McLean, G.N., McLean, L.D., Yoo, S. & Bartlett, K. 2017. The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality. *European Journal of Training and Development*, vol. 41(7), pp. 647-666.
- Jiang, Y. & Chen, C.C. 2018. Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, vol. 44(5), pp. 1819-1847.
- Kerr, A. & Zelazo, P.D. 2004. Development of "hot" executive function: The children's gambling task. *Brain and cognition*, vol. 55(1), pp. 148-157.
- Kianto, A. 2011. The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, vol. 55(1/2), pp. 110-121.
- Kim, T. & Lee, G. 2012. A modified and extended Triandis model for the enablers–process–outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, vol. 32(13), pp. 2059-2090.
- Koestner, R., Bernieri, F. & Zuckerman, M. 1992. Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 18(1), pp. 52-59.
- Kulkarni, A.V., Aziz, B., Shams, I. & Busse, J.W. 2009. Comparisons of citations in Web of Science, Scopus, and Google Scholar for articles published in general medical journals. *Jama*, vol. 302(10), pp. 1092-1096.

- Langfred, C.W. & Moye, N.A. 2004. Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89(6), pp. 934–945
- Lee, M.K., Cheung, C.M. & Chen, Z. 2005. Acceptance of Internet-based learning medium: the role of extrinsic and intrinsic motivation. *Information & management*, vol. 42(8), pp. 1095-1104.
- Lin, H.F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, vol. 28(3/4), pp. 315-332.
- Llopis, O. & Foss, N.J. 2016. Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, vol. 34(2), pp. 135-144.
- Lloria, M.B., & Peris-Ortiz, M. 2014. Knowledge creation. The ongoing search for strategic renewal. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 114(7), 1022-1035.
- Mahler, M.S., Pine, F. & Bergman, A. 2000. *The Psychological Birth of the Human Infant: Symbiosis and Individuation*. New York. Basic Books.
- Major, E. & Cordey-Hayes, M. 2000. Knowledge translation: a new perspective on knowledge transfer and foresight. *Foresight*, vol. 2(4), pp. 411-423.
- Martínez-León, I. & Martínez-García, J. A. 2011. The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, vol. 32(5/6), pp. 537-566.
- Menguc, B., Auh, S. & Kim, Y. C. 2011. Salespeople's knowledge-sharing behaviors with coworkers outside the sales unit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 31(2), pp. 103-122.
- Meritum-projekti 2002. Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report). [verkkodokumentti]. Viitattu 3.7.2018. Saatavilla http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf.

- Mittal, S. & Dhar, R.L. 2015. Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, vol. 53(5), pp. 894-910.
- Miyake, A. & Friedman, N.P. 2012. The nature and organization of individual differences in executive functions: four general conclusions. *Current directions in psychological science*, vol.21(1), pp.8-14.
- Moreno-Luzón, M.D. & Begoña Lloria, M. 2008. The role of non-structural and informal mechanisms of integration and coordination as forces in knowledge creation. *British Journal of Management*, vol. 19(3), pp. 250-276.
- Mudambi, R., Mudambi, S.M. & Navarra, P. 2007. Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24(5), pp. 442-455.
- Ndubisi, N.O., & Iftikhar, K. 2012. Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 14(2), pp. 214-236.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, vol. 5(1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, vol. 33(1), pp. 5-34.
- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V. & Van den Oord, A. 2007. Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research policy*, vol. 36(7), pp. 1016-1034.
- Ozer, M. & Vogel, D. 2015. Contextualized relationship between knowledge sharing and performance in software development. *Journal of Management Information Systems*, vol. 32(2), pp. 134-161.

- Ozlati, S. 2015. The moderating effect of trust on the relationship between autonomy and knowledge sharing: A national multi-industry survey of knowledge workers. *Knowledge and Process Management*, vol. 22(3), pp. 191-205.
- Paulsen, J.M. & Hjertø, K.B. 2014. Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer. *Learning Organization*, vol. 21(4), pp. 274-287.
- Petticrew, M. 2001. Systematic reviews from astronomy to zoology: myths and misconceptions. *British medical journal*, vol. 322(7278), pp. 98-101.
- Pilowsky, I. & Katsikitis, M. 1983. Depressive illness and dependency. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, vol. 68(1), pp. 11-14.
- Polanyi, M. 1967. *The tacit dimension*. London: Routledge.
- Ricoeur, P. 1966. *Freedom and nature: The voluntary and the involuntary*. Chicago: Northwestern University Press.
- Rode, H. 2016. To share or not to share: the effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms. *Journal of Information Technology*, vol. 31(2), pp. 152-165.
- Rohrbeck, R. & Gemünden, H.G. 2011. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 78(2), pp. 231-243.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000a. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, vol. 25(1), pp. 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, vol. 55(1), pp. 68-78.
- Sia, S.K., & Appu, A.V. 2015. Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review*, vol. 16(5), pp. 772-784.
- Singelis, T.M. 1994. The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and social psychology bulletin*, vol. 20(5), pp. 580-591.

- Singelis, T.M. & Brown, W.J. 1995. Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human communication research*, vol. 21(3), pp. 354-389.
- Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N. & Haukkala, A. 2016. Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management*, vol. 20(2), pp. 181-198.
- Stenius, M., Haukkala, A., Hankonen, N. & Ravaja, N. 2017. What motivates experts to share? A prospective test of the model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, vol. 56(6), pp. 871-885.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic intellectual capital: knowledge management in theory and practice. Vantaa: WSOY.
- Su, Y.L. & Reeve, J. 2011. A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review*, vol. 23(1), pp. 159-188.
- Sumelius, J. & Sarala, R. 2008. Knowledge development in MNC subsidiaries: The influence of MNC internal and external knowledge and control mechanisms. *Thunderbird International Business Review*, vol. 50(4), pp. 245-258.
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. 2010. Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 110(4), pp. 611-631.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5 ed. Helsinki: Tammi.
- Uen, J.F., Chang, H.C., McConville, D. & Tsai, S.C. 2018. Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 73, pp. 93-101.
- Vargas, N., Lloria, M.B. & Roig-Dobón, S. 2016. Main drivers of human capital, learning and performance. *Journal of Technology Transfer*, vol. 41(5), pp. 961-978.
- 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 management*, vol. 8(6), pp. 117-130.

- Wang, W.T. 2016. Examining the influence of the social cognitive factors and relative autonomous motivations on employees' knowledge sharing behaviors. *Decision Sciences*, vol. 47(3), pp. 404-436.
- Vos, M.W. 2009. Identity patterns in diverse work groups. *Unpublished doctoral dissertation, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, Hollanti*.
- Yang, H., van Rijn, M.B. & Sanders, K. 2018. Perceived organizational support and knowledge sharing: Employees' self-construal matters. *International Journal of Human Resource Management*, Published online, pp. 1-21.
- Zack, M.H. 1999. Developing a knowledge strategy. *California management review*, vol. 41(3), pp. 125-145.
- Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, vol. 13(6), pp. 392-409.
- Zalewska-Kurek, K., Egedova, K., Geurts, P.A.T.M. & Roosendaal, H. E. 2018. Knowledge transfer activities of scientists in nanotechnology. *Journal of Technology Transfer*, vol. 43(1), pp. 139-158.
- Zárraga-Oberty, C. & De Saá-Pérez, P. 2006. Work teams to favor knowledge management: Towards communities of practice. *European Business Review*, vol. 18(1), pp. 60-76.

LIITTEET

Liite 1: sisältöanalyysin tuloksia (N=38)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimustyyppi, osallistujien lukumäärä, autonomian mittari	Keskeisiä tutkimustuloksia autonomian osalta	Uutuusarvo	Vitattu (15.7.18)	Valtio/alue	Tieteenala
Gonzalez & de Melo (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation.	Tutkia kontekstuaalisten tekijöiden yhteyttä tiedon eksploraatiiviseen ja eksploitaatiiviseen prosessiin.	Kyselytutkimus. N=234. Autoteollisuus. Autonomian mittarina 3-kohtainen ja 6-portainen Likert-asteikko, joka perustui aiempaan tutkimukseen (Lee and Choi).	Tutkimuksessa eritellyt viisi kontekstuaalista tekijää (henkilöstöjohtaminen, tukeva johtajuus, oppimisen kulttuuri, autonomia, tietotekniset järjestelmät) vaikuttavat eri tavoin tiedon etsimisen ja hyödyntämisen prosesseihin. Oppimisen kulttuuri, autonomia ja tietotekniset järjestelmät vaikuttavat enemmän tiedon etsintään ja tukeva johtajuus ja oppimisen kulttuuri ovat enemmän yhteydessä tiedon hyödyntämiseen.	Tutkimus täydentää tutkimuskirjallisuudessa aukkoa, joka koskee kontekstuaalisten tekijöiden sekä tiedon etsinnän ja hyödyntämisen prosessin yhteyttä.	0	Brasilia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Uen et al. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry.	Tutkia esimiehen mentoritoiminnan ja uuden työntekijään innovatiivisuuden yhteyttä. Moderoivina vaikuttimina tutkittiin tehtävän autonomiaa ja esimiehen valmiuksia.	Kyselytutkimus N=558. Eri toimialoja. Työn autonomian mittarina 9-kohtainen mittari (Breauh).	Esimiehen mentoritoiminnalla on merkittävä positiivinen yhteys uuden työntekijän innovatiivisuuteen. Tehävän itsenäisyys ja esimiehen osaaminen vahvistivat esimiehen mentoritoiminnan ja uuden työntekijän innovatiivisen suorituksen yhteyttä.	Tutkimus nostaa esiin työn autonomian, esimiehen mentoritoiminnan ja työntekijän innovatiivisuuden yhteyttä.	0	Taiwan, Kiina	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Yang et al. (2018). Perceived organizational support and knowledge sharing: employees' self-construal matters.	Tutkia koetun organisaation tuen ja tiedon jakamisen yhteyttä huomioiden työntekijöiden keskinäisiä	Kyselytutkimus. N=145. Oppilaitos. Molempaa minärakennetyyppiä mitattiin 6-kohtaisella mittarilla (Vos	Kokemus organisaation tuesta vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen henkilöillä, jotka ovat toisiin tukeutuvilla / omaavat matalan itsenäisen minärakenteen. Positiivista	Tieto minärakenteen mode-roivasta vaikutuksesta lisää ymmärrystä organisaation tuen ja työntekijöiden tiedon jakamisen välisestä yhteydestä.	0	Hollanti	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.

	nen riippuvuus ja itsenäinen minära-kenne.	2009, Singelis).	yhteyttä ei to- dettu henkilöillä, jotka ovat toisiin vähän tukeutu- via tai joilla on vahva itsenäi- nen minära- kenne.	Vastaa alusta- vasti kysymyk- seen miksi or- ganisationali- sella tuella ei onnistuta moti- voimaan työte- kijöitä jaka- maan tietoa työpaikallaan.			
Jeong et al. (2017). The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality.	Tutkia yhteyttä työntekijän luovuuden ja luovan persoonallisuuden, asiantuntijuuden, vapautta sallivan esimiestylin ja oppivan organisaation kulttuurin välillä.	Kyselytutkimus. N=416. Oldhamin ja Cummingsin validoima mittari. 5-portainen Likert-asteikko.	Asiantuntijuus ja vapautta salliva esimiestyö ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luovuuteen. Vapautta salliva esimiestyön on positiivinen moderaattori asiantuntijuuden ja työntekijän luovuuden välillä. Sen sijaan merkittävää yhteyttä ei löytynyt luovan persoonan ja työntekijän luovuuden välillä, eikä oppivalla organisaatiokulttuurilla todettu olevan moderoivaa vaikutusta.	Artikkeli laajentaa ymmärrystä luovuudesta tuomalla esiin asiantuntijuuden ja sallivan esimiestyön vaikutuksen luovuuteen vaikuttavina tekijöinä. Vahvistaa autonomian tärkeyttä sisäistä motivaatiota ja luovuutta lisäävänä tekijänä.	0	USA	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Jaiswal & Dhar (2018). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy.	Tarjota kokonaisvaltainen malli hr-käytäntöihin, affektiiviseen sitoutumiseen, työn autonomiaan ja työntekijöiden luovuuteen. Tutkimus selvittää työntekijöiden luovuutta esiin tuovia tekijöitä.	Kyselytutkimus. N=440. Hotelliiala. Työn autonomian mittarina Hackmanin ja Oldhamin kehittämä 4-kohtainen asteikko.	Työn autonomia toimi vahvistavana tekijänä tunneperäisen sitoutumisen ja työntekijöiden luovuuden välillä. Suhde affektiivisen sitoutumisen ja työntekijöiden luovuuden välillä voimistui, kun työntekijät kokivat suurempaa autonomiaa työssään. Tulokset osoittavat, että työn autonomialla on merkittävä voimistava vaikutus tunneperäisen sitoutumisen ja työntekijän luovuuden välillä.	Tutkimus lisää tutkimustietoa työn autonomian moderoivasta vaikutuksesta työntekijän luovuuteen sekä affektiivisen sitoutumisen medioivasta vaikutuksesta HR-käytäntöjen ja työntekijöiden luovuuden välillä.	4	Intia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Stenius et al. (2017). What motivates experts to share? A prospective test of the model of knowledge-sharing motivation.	Testata empiirisesti Gagnen (2009) esittämää mallia motivaatiosta jakaa tietoa.	Kyselytutkimus. N=200. Asiantuntijaorganisaatio. Motivaatiotyyppien mittarin perustana itse-	Tulokset pääasiassa tukivat ehdotettua mallia. Asenne, autonomia ja tiedon jakamisen normit ennustuvat tiedonjakamisen aietta, mikä ennusti tiedon ja-	Tutkimuksessa nostetaan esiin HR-käytännöissä hyödynnettäviä seikkoja.	1	Suomi	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Psykologia.

		määräämisen teoriaan (SDT) perustuva Exercise Self-Regulation Questionnaire (Ryan and Connell).	kamista toimintana. Tutkimuksessa myös modifioidaan tutkittua mallia paremmin sopivaksi tiedon jakamisen kontekstiin.				
Vargas et al. (2016). Main drivers of human capital, learning and performance.	Tuoda esiin yhteys tiedon luontia mahdollistavien tekijöiden ja inhimillisen pääoman välillä, inhimillisen pääoman vaikutusta palautetekijöihin ja oppimisen vaikutusta organisaation suoriin tulokseen.	Kyselytutkimus. N=31. Bioteknologia-ala. Autonomian mittarina asteikko, jonka on kehittänyt Bontis.	Tutkimus osoitti vahvan positiivisen yhteyden inhimillisen pääoman (organisaation jäsenten hiljainen ja näkyvä tieto) ja tiedon luontia mahdollistavien tekijöiden (autonomia, luottamus, tiedon runsaus) välillä, yhteyden inhimillisen pääoman ja oppimisen virtauksen (palaute ja eteenpäin syöttö) välillä sekä yhteyden oppimisen ja organisaation suorituksen välillä.	Tutkimuksessa esitetään malli, joka yhdistää itsenäisiä teorioita inhimillisestä pääomasta, oppimisesta ja tiedon luonnista.	3	Espanja, Kolumbia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Tekniikka.
Chiu et al. (2016). Dynamic capabilities and radical innovation performance in established firms: a structural model.	Artikkelissa laajennetaan Teeceen mallia dynaamisista kyvykkyyksistä: tunnistaminen, koordinaatio, autonomia, uudelleenmuotoilu.	Kyselytutkimus. N=110. Autonomian mittarina Amabilen tutkimuksessa käyttämä mittari.	Neljän dynaamisen kyvykkyyden tyypin - tunnistaminen, koordinaatio, autonomia, uudelleenmuotoilu, radikaalin innovaatio- ja vakiintuneissa yrityksissä.	Artikkeli esittää rakenteellisen mallin dynaamisten kyvykkyyksien ja radikaalisen innovaatio- ja vakiintuneissa yrityksissä. Osoittaa että dynaamisen kyvykkyyden viitekehys on teoreettisesti soveltuva edistämään radikaalia innovaatio- ja vakiintuneissa yrityksissä. Tunnistaa rakenteellisen yhteyden neljän dynaamisen kyvykkyyden ja radikaalin innovaatio- ja vakiintuneissa yrityksissä.	1	Taiwan	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko
Agostini et al. (2016). Users and radical innovation performance: the moderating role of the	Tutkittiin neljää tekijää organisaationaalisissa konteksteissa (autonomia, suoritus-	Kyselytutkimus. N=185. Hightech-yritys. Autonomian mittarina Ghoshal	Kaikki neljä tutkittua organisaationaalisessa kontekstissa vaikuttavaa elementtiä (autonomia, suorituksen johtaminen, si-	Integroi ulkoisia ulottuvuuksia ja organisaation sisäisiä tekijöitä radikaalissa innovaatio- ja vakiintuneissa yrityksissä.	2	Itävalta, Italia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko

organisa- tional con- text.	tuksen joh- taminen, sisäinen verkostoi- tuminen, innovaa- tiota tu- keva kult- tuuri), jotka moderoivat yhteyttä käyttäjien ja radikaal- in inno- vaatiosuo- rituksen välillä.	ja Bartlet- tin ja Gib- sonin and Bir- kinshaw mittarit.	säinen verkos- toituminen, inno- vaatiota tukeva kulttuuri) vahvis- tavat käyttäjien innovatiivisuutta.				
Wang (2016), Ex- amining the In- fluence of the Social Cognitive Factors and Rela- tive Auton- omous Mo- tivations on Employees' Knowledge Sharing Behaviors.	Tutkita yksilöllisten ja ympäristöllisten tekijöiden vaikutusta työntekijöiden tiedon jakamisen toimintaan (KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR, KSB)	Kyselytutkimus. N=294. Teollisuuden työntekijät. Tutkimuksessa hyödynnettiin aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä mitausmenetelmiä, jotka modifioitiin tähän tutkimukseen.	Luottamus, suhteisiin suhtautuminen, minäpystyvyys tiedon jakamisessa ja suhteellinen autonominen motivaatio ovat keskeisiä tiedon jakamisen toimintaan (KSB - knowledge sharing behavior) vaikuttavia tekijöitä.	Tiedon jakamisen toimintaa edistämiseksi johtajien on huomioitava työntekijöiden kokemus autonomisen motivaation ta- sosta.	3	Taiwan	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko
Zalewska- Kurek et al. (2018). Knowledge transfer ac- tivities of scientists in nano- technology.	Artikkeli esittää erilaisten ajurien keskinäiseen strategiiseen riippuvuuteen ja organisaationaaliiseen autonomiaan perustuvan teorian, joka selittää tutkijoiden strategista toimintaa tiedon siirrossa yliopistosta teollisuuteen.	Puolistrukturoitu haastattelu. N=39. Yliopistotutkijat. Autonomiaan mitattiin esittämällä subjektiivista ja objektiivista tarvetta autonomialle mittaavien kysymyksiä.	Suuri autonomia päätöksenteossa yhteistoinnassa teollisuuden kanssa ja yhteisissä tutkimusprojekteissa sekä keskinäinen riippuvuus tiedon, taidon ja laitteistojen osalta lisää tutkijoiden osallistumista tiedon siirtämiseen yliopistosta teollisuuteen.	Tutkimus nostaa esiin tutkijoiden erilaisia tiedon siirtoa koskevia strategioita, ja tutkijoita tulisi johtaa näiden strategioiden mukaisesti.	0	Hollanti	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Tekniikka.
Dhar (2016). Ethical leadership and its im- pact on service in- novative behavior: The role of LMX and	Tutkia eettisen johtajuuden vaikutusta palveluinnovaatioon toimintaan johtaja-alaisvaihtosuhteen	Kyselytutkimus. N=486. Matkailuala. Työn autonomia mitattiin 4-kohtaisella (Park	Työn autonomialla on tärkeä rooli vahvistamassa yhteyttä johtaja-alais-suhteen ja innovaatiotoiminnan välillä. Kun työn autonomia lisääntyy, johtaja-alais-suhteella on	Tutkimus lisää tietoutta, kuinka johtajat luovat luovuutta edistävää kontekstia korostamalla johtaja-alais-suhteen ja työn autonomian merkitystä.	9	Intia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Sosiaalitieteet.

job autonomy	ja työn autonomian kautta.	& Searcy) asteikolla.	suurempi merkitys työntekijöiden innovaatio-toiminnalle.				
Stenius et al. (2016). Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge.	Tutkia motivaation roolia tiedon jakamisessa arvioimalla, kuinka SDT:n neljä motivaatiotyyppiä ennustavat tiedon jakamista, sen laatua sekä tiedon panttaamista.	Kyselytutkimus. N=200. Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio. Motivaatiotyyppien mittarin perustana oli SDT-perustainen Exercise Self-Regulation Questionnaire (Ryan and Connell).	Identifikaatioon perustuva motivaatio oli vahvin ennustaja tiedon jakamiseen (työkokouksissa) ja sen laatuun, kun muuilla motivaatiotyypeillä (sisäinen, introjektiivinen ja ulkoinen) ei ollut itsestä vaikutusta tiedon jakamisen vaihteluun. Tiedon panttaaminen oli negatiivisesti yhteydessä identifikaatioon perustuvan ja positiivisesti yhteydessä ulkoisen tiedon jakamisen motivaation kanssa.	Tutkimus erittelee neljä motivaatiotyyppiä ja niiden vaikutusta tiedon jakamiseen ja sen laatuun. Tutkimus korostaa identifikaatioon perustuvan motivaation merkitystä tiedon jakamisessa. Tutkimus tuo esiin myös tiedon jakamisen motivaatiotekijän yhteyden tiedon panttaamiseen.	9	Suomi	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Ozlati (2015). The moderating effect of trust on the relationship between autonomy and knowledge sharing: A national multi-industry survey of knowledge workers.	Tutkia motivaatiotyyppien, suhteellisen autonomian ja luottamuksen vaikutusta tiedon jakamisen toimintaan T&K-ammattilaisilla eri toimialoilta.	Kyselytutkimus. N=208. T&K henkilöitä. Motivaatiota mitattiin itse-määräämisen teoriaan (SDT) perustuvalla kyselylomakkeella, joka mukautettu mittamaan motivaatiota jakaa tietoa.	Institutionaalinen luottamus, hyväntahtoisuuden perustuva luottamus ja osaamispohjainen luottamus, suhteellinen autonomia sekä introjektioon ja identifikaatioon perustuva motivaatio ja sisäinen motivaatio vaikuttavat positiivisesti tiedon jakamiseen. Ulkoisella motivaatiolla ei ollut vaikutusta tiedon jakamiseen. Luottamus hyväntahtoisuuteen ja institutionaalinen luottamus moderoivat yhteyttä suhteellisen autonomian ja tiedon jakamisen välillä.	Tutkimus esittää uuden mallin tiedon jakamisen käyttäytymisestä, mikä auttaa tutkijoita ja käytännön toimijoita ymmärtämään olemassa olevaa kirjallisuutta, jossa ilmenee ristiriitaisia löydöksiä luottamuksen ja sisäisen/ulkoisen motivaation osalta.	5	USA	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Llopis & Foss (2015). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and	Tutkia yhteistyön vaikutusta tiedon jakamisen toimintaa organisaatioissa, moderaattoreina sisäisen motivaatio ja	Kyselytutkimus. N=170. Tietotyötä tekevät koneteollisuudessa toimivat henkilöt. Työn autonomia mittari perustuu	Yhteistyötä tukeva sosiaalinen ilmapiiri ennustaa tiedon jakamista työntekijöiden ollessa vähemmän sisäisesti motivoituneita ja kokevan korkeaa työn autonomiaa. Tutkimukset osoittavat, että	Osoittaa kuinka työn autonomiaa salliminen vahvistaa yhteistyöilmapiiriin ja ja tiedon jakamisen välistä positiivista vaikutusta. Lisäksi osoittaa sisäisen motivaatio-	5	Norja, Ranska, Tanska	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.

job autonomy.	työn autonomia.	Sims et al. mittariin. 7-portainen Likert asteikko. Sisäistä motivaatiota jakaa tietoa mitattiin itse-määräämisen teoriaan (SDT) perustuvalla kyselyllä (Self-Regulation Questionnaire, Ryan & Connell)	vaikutuksiltaan tiedon jakamisen toimintaan yhteistyötä sisältävä ilmapiiri ja sisäinen motivaatio ovat toistensa korvikkeita, kun taas ilmapiiri ja työn autonomia vaikuttavat toisiaan täydentäviä.	tion mode-roivaa roolia yhteistyöilmapiiriin ja tiedon jakamisen välillä (yhteistyötä sisältävä ilmapiiri ja sisäinen motivaatio toimivat toistensa korvikkeita).			
Durcikova & Fadel (2015). Knowledge sourcing from repositories: The role of system characteristics and psychological climate.	Tutkia tietovaraston ominaisuuksia ja psykologista ilmapiiriä (autonomia, innovaatio, työn paine) tiedon etsimisessä.	Kyselytutkimus. N=110. Tekniset tukihenkilöt. Autonomian ilmapiiriä mitattiin muokailien Koys ja DeCotiisin tutkimusta. 7-portainen Likert-asteikko.	Tiedon saatu vuus tietovarastosta, haetun tiedon käyttö ongelman ratkaisussa ja tuki osallistumiselle ennustavat tietovaraston käyttöä. Työntekijän kokemus tiedon etsintää edistävä ilmapiiri, johon vaikuttavat korkea autonomia, korkea innovaatio ja matala työn kuorman määrä määrittävät positiivisesti todettua yhteyttä.	Tietovaraston havaittujen ominaisuuksien merkitystä siihen, kuinka tietotyöläiset käyttävät tietovarastoa tietolähteenä. Nostaa esiin psykologisen (ml. autonomia) ilmapiiriin mode-roivasta vaikutuksesta.	5	USA	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko. Tietojenkäsittely.
Sia & Appu (2015). Work autonomy and workplace creativity: moderating role of task complexity.	Tutkia tehtävän monimuotoisuuden ja työn autonomian vuorovaikutuksellista roolia ja vaikutusta luovuuteen työpaikalla.	IT-työntekijät. N=304 Työn autonomiaa mitattiin 9-kohtaisella, 5-portaisella Likert-asteikolla (Breugh, jossa ulottuvuuk-sina työn menetelmät, työn aika-taluttaminen, työn kriteerit.	Työn autonomian kolmella ulottuvuudella (menetelmät, aikataulutus, työn kriteerit) on suora positiivinen yhteys luovuuteen työpaikalla. Työn monimuotoisuus (kompleksisuus) vaikuttaa myös luovuuteen työpaikalla.	Tutkimus nostaa esiin työhön liittyvän autonomian ja työn monimuotoisuuden merkitystä työntekijöiden luovaan suoritukseen.	1	Intia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Ozer & Vogel (2015). Contextualized relationship between knowledge	Tutkia kuinka ohjelmistokehittäjien toisilta ohjelmistokehittäjiltä	Kyselytutkimus. N=261. IT-ala. Tehtäväkohtaista	Tiedon vastaanottaminen toisilta ohjelmistokehittäjiltä vaikuttaa positiivisesti tietoa vas-	Osoittaa kuinka tehtävään liittyvillä tekijöillä, sosiaalisilla ja institutionaalisilla ulottuvuu-	8	Kiina, Hong Kong	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko.

sharing and performance in software development.	vastaanotettava tieto vaikuttaa heidän suoritukseen sekä tämän suhteen rajatekijöitä	Autonomiata mitattiin 6-kohtalaisella, 5-portaisella Likert-asteikolla.	taanottavien ohjelmiston kehittäjien suoritukseen ja suhde on vahvempi, kun ohjelmiston kehittäjä kokee korkeaa tehtäväkohtaista autonomiaa.	silla voi vaikuttaa tiedon käyttöön ja työssä suoriutumiseen.			Tietojenkäsittely.
Jain & Moreno (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India.	Tutkia organisaation oppimisen (ml. autonomia) vaikutusta yrityksen suoritukseen ja tietojohdantamiseen käytäntöihin.	Kyselytutkimus. N=205. Projektin johdossa raskaassa teollisuuden alalla julkisella sektorilla toimivat henkilöt. Autonomia osana oppivaa organisaatiota mitattiin oppivan organisaation kyselyllä (DLOQ – Dimensions of learning organization questionnaire, Marsick and Watkins).	Kaikki organisaation oppimisen tekijät eli yhteistyö ja tiimityö, suoritusten johtaminen, autonomia ja vapaus, palkitseminen ja tunnustukset ja tavoitteellisuus vaikuttivat positiivisesti organisaation suoritukseen ja tietojohdantamisen käytäntöjen.	Tutkimus antaa vahvistusta teorille oppivasta organisaatiosta ja tietojohdantamisesta yhteydestä tutkimuksessa kontekstissa (India).	12	Espanja, Intia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Sosiaalitieteet.
Lloria & Peris-Ortiz (2014). Knowledge creation. The ongoing search for strategic renewal.	Tutkia kuinka muutokset rakenteellisissa muuttujissa (structural design variables) vaikuttavat uuden tiedon luontiin organisaatiossa. Mahdollistajina tekijöinä tarkasteltiin aikomusta, autonomiaa, epävakautta (häilyvyyttä) ja luovaa kaaosta, tiedon runsautta, vaihtelua, luottamusta ja	Kyselytutkimus. N=167 yritystä. Autonomiaa tutkittiin osana mahdollistavia tekijöitä 7-portaisella Likert-asteikolla.	Suhde rakenteellisten muutujien ja tietojohdantamisesta mahdollistavien välillä osoitettiin tärkeäksi tiedon luonnille organisaatiossa.	Tutkimus syventää tietämystä tiedon luontia edistävästä tilannetekijöistä ja välitteistä. Tutkimuksessa esitetään uusi lähestymistapa, joka todentaa tiettyjen organisaationaaliseen suunnitteluun liittyvien muutujien vaikutusta tiedon luontiin organisaatiossa.	5	Espanja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Tietojenkäsittely. Tekniikka.

	sitoutumista, jotka toimivat intermedioivina muuttujina empiirisesti testattavassa mallissa.						
Paulsen & Hjertø (2014). Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer.	Tutkia yksilö- ja ryhmätason autonomian ja absorptiivisen kapasiteetin roolia organisaatioiden välisessä tiedon siirrossa.	Kyselytutkimus. N=274. Julkisen sektorin projektityöntekijät. Autonomiasta tutkittiin soveltamalla 4-kohtaista kyselyä (Grath).	Yksilön autonomia ja ryhmätason autonomia yhdessä yksilön kokemuksesta absorptiivisesta kapasiteetista tukevat täydentävästi organisaatioiden välistä tiedon siirtoa.	Tutkimus antaa empiiristä todistetta samanaikaisesta yksilön autonomian, ryhmätason autonomian ja absorptiivisen kyvykkyyden roolista organisaatioiden välisessä tiedon siirrossa.	4	Norja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Sosiaalitieteet.
Fullwood et al. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities	Tutkia tiedon jakamista yliopistossa profiloimalla asenteita ja aikeita tiedon jakamista kohtaan.	Kyselytutkimus. Yliopistotutkijat. N=230. Autonomiasta mitattiin Bock et al. mittarilla.	Vastaajilla todettiin positiivinen asenne tiedon jakamista kohtaan ja heidän aikeensa jakaa tietoa todettiin hyväksi. Tuloksen oletettiin liittyvän vastaajien uskomukseen siitä, että tiedon jakaminen parantaa ja laajentaa heidän suhteitaan kollegoihin ja tarjoaa mahdollisuuksia sisäiseen ylennykseen ja ulkopuolisiin nimityksiin. Heillä oli suhteellisen vähän liityntäpintaa yliopistoonsa, kokemus korkean tason autonomiasta sekä korkea liityntäpinta omaan tieteenalaan.	Tutkimus osoittaa, että yliopistoilla on juurtunut tietokulttuuri, mutta kulttuuri on luonteeltaan yksilökeskeinen ja jossakin määrin itseä palveleva ja välineellinen, mikä luo haasteita tietojohdattelulle yliopistossa.	75	Iso-Britannia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Aalbers et al. (2013). Individual connectedness in innovation networks: On the role of individual motivation.	Tutkia kuinka ulkoiset motivaatiotekijät (odotukset organisaation sisäisistä palkinnoista, vastavuoroinen hyöty) ja sisäiset motivaatiotekijät	Kyselytutkimus. Kaksi suurta eurooppalaista organisaatiota. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota mitattiin Amabilen mittarilla WPI (The Work	Vastoin odotuksia tutkimustulokset osoittavat, että ei sisäinen eikä ulkoinen motivaatio selitä yksilön suotuisaa asemoitumista tiedon jakamisen verkostoon.	Lisää ymmärrystä organisaation sisäiseen tiedon siirtoon vaikuttavista motivaatiotekijöistä.	19	Hollanti	Päätöksenteko

	(tiedon itesestäty, toisten auttamisesta saatava ilo) selittävät työntekijän osallistumista tiedon siirron ver-kostoihin tai osallistumista yksiköiden väliseen tiedon siirtoon.	Preference Inventory (WPI). 7-portainen Likert-asteikko.					
Ndubisi & Iftikhar (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium-size enterprises.	Tutkia yrittäjyyden, innovatiivisuuden ja suorituksen laadun välistä suhdetta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja onko näiden kahden ryhmän välillä eroja.	Kyselytutkimus. 124 pienentä ja keski-suurta yritystä. Autonomiamia tutkittiin osana yrittäjyysorientoitunutta toimintaa 3 kohtaisella mittarilla (Nasution & Mavondo; Nasution et al.).	Yrittäjyyden kolme ulottuvuutta – riskinotto, proaktiivisuus, autonomia – ovat merkittävässä yhteydessä innovatiivisuuteen ja laadukkaaseen suoritukseen. Yrittäjyyden, innovatiivisuuden ja suorituksen laadun välillä on merkittävä yhteys.	Yrittäjyys ja innovatiivisuus ovat vahvoja suorituksen laatuun vaikuttavia tekijöitä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Vertailevaa tutkimustietoa pienen ja keski-suuren yritysten välillä on vähän, johon tutkimus tuo lisäarvoa.	22	Australia, Malesia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Menguc et al. (2011). Salespeople's knowledge-sharing behaviors with coworkers outside the sales unit.	Tutkia kuinka ja missä olosuhteissa myynti-työtä tekevät henkilöt motivoituvat toteuttamaan tiedon jakamista.	Kyselytutkimus. N=222. Myynti-työtä tekevää henkilöä 38 yrityksestä. Autonomista ilmapiiriä mitattiin soveltaen 3-kohtaista, 5-portaista Likert-asteikkoa (Spreizer).	Vahvassa autonomisessa ilmapiirissä työntekijän itsesääätely ja työntekijöiden keskinäisen suhteen laatu toimivat välittävänä tekijänä autonomian ilmapiirin voimakkuuden ja tiedon jakamisen välillä. Työntekijöiden suhteen laatu myötävaikuttaa tiedon jakamiseen toimintana heikosti normiteussa, mutta ei vahvojen normien vallitessa.	Tutkimus edistää olemassa olevaa kirjallisuutta lisäämällä tietoa, kuinka ja missä olosuhteissa myyntihenkilöt motivoituvat tietoa jakavaan toimintaan.	15	USA, Etelä-Korea, Kanada	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Sosiaalitieteet.
Das & Joshi (2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of	Tutkia prosessi-innovatiivisuutta teknologia-alan yrityksissä. Tutkimus selvittää erilaistumisstrategian,	Kyselytutkimus. N=102. Teknologia-alan yritykset USA:ssa. Operationaalista autonom-	Erilaistumisstrategia ja operationaalinen autonomia ovat positiivisesti yhteydessä prosessi-innovatiivisuuteen, organisaation riskinottoitapumuksella ei ollut vastaavaa	Linkittää strategiaa ja organisaationaalista rakenteita (ml. operationaalisen autonomian) innovatiivisuuteen.	52	USA	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko. Tekniikka.

differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity.	operationaalisen autonomian ja riskinottotai-pumuksen suoraa ja mode-roivaa vaikutusta innovatiivisuuteen.	miaa, prosessi-innovatiivisuutta, erilaistumisstrategiaa ja riskinottotai-pumusta mitattiin aiemmin tutkimuksessa (Covin & Slevin käytetyillä mittareilla. Autonomiaa mitattiin 4-kohtaisella 7-portaisella Likert-asteikolla.	yhteyttä. Operationaalinen autonomia moderoi yhteyttä erilais-tumisstrategian ja prosessi-innovatiivisuuden välillä, riskinottotai-pumuksella ei todettu vastavaa roolia. Alaryhmäanalyysi osoitti, että korkean operationaalisen autonomian omaavalla teknologia-alan organisaatiolla riskinottotai-pumuksella on positiivinen mode-roiva vaikutus ylämainittuun yhteyteen.				
Zárraga-Oberty & De Saá-Pérez (2006). Work teams to favor knowledge management: Towards communities of practice.	Tuottaa näyttöä siitä, että tietojoh-tamiseksi kutsuttu prosessi voi tapah-tua tiimissä, mutta vain mikäli sillä on ole-massa tarvittavat ominaisuudet, jotta niitä voi pitää käytän-töyhteisöinä (communi-ties of practice).	Kirjalli-suuskat-saus ja empiirinen tutkimus kyselytutkimuk-sena. N=363, vakitui-nessa tiimiyössä olevaa henkilöä. Autonomiaa tutkittiin osana käytän-töyhteisön ulottu-vuuksia 7-portaisella Likert-asteikolla.	Tutkimus antaa empiiristä näyt-töä sille, että tie-tojohtamiselle on suotuisam-mat edellytykset tiimeissä, joissa on itseohjautu-vuutta, johta-juutta, yksilöl-istä autono-miaa, luottamuk-sellinen ilmapiiri, yhteinen ymmär-rys, jäsenten vä-listä erilaisuutta ja toisiaan täy-dentävää taitoa.	Tutkimus täy-dentää kirjalli-suudessa vallit-sevaa käytän-töyhteisöjä ja tietojoh-tamista koskevaa em-piirisen tutki-mustiedon puu-tetta.	16	Es-panja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Cabrera et al. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing.	Tutkia kuinka yksilöpsykologiset, organisaatio-naaliset ja systeemi-set muut-tajat vaikuttavat yksilön osallistu-miseen organisaation sisäi-seen tiedon jaka-miseen	Kyselytutkimus. N=372. IT-ala. Autonomian mit-tarina kolme osi-oita Hackmanin ja Oldhamin työn kyse-lystä (job diagnostic survey)	Minäpystyvyys, avoimuus koke-muksille, koettu tuki kollegoilta ja esimiehiltä sekä vähemmissä määrin sitoutu-minen, työn au-tonomia, koke-mus tietojoh-tamisen systeemien saatavilla olosta ja laa-dusta, koettu palkitsevuus tiedon jakamisesta ennustavat it-searvioitua osal-listumista tiedon vaihtoon. Korkeasta työn autonomiasta nauttivat yksilöt	Nostaa esille yksilöpsykologisten, organisaationaalisten ja systeemis-ten muuttujien vaikutusta tiedon jakami-seen organisaation sisällä.	413	Es-panja, USA, Hollanti	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.

			todennäköisemmin ryhtyvät tiedon jakamiseen, erityisesti tiedon etsintään, mutta ei suoraa itsestä yhteyttä, vaan epäsuora yhteys minäpystyvyyden kautta.				
Buch et al. (2015). It takes three to tango: Exploring the interplay among training intensity, job autonomy, and supervisor support in predicting knowledge sharing.	Tutkia kehittämiseen liittyvän tekijän, autonomiakemuksen ja esimiehen tuen vaikutusta tiedon jakamiseen henkilöillä, jotka kokevat korkeaa vaatimusta kehittää itseään ja työtään (PTI).	Kyselytutkimus. N= 129 Kolme eri toimialaa. Koetun autonomian mittarina 9-kohtainen mittari (Morgenson & Humphrey).	Tutkimuksessa todettiin positiivinen yhteys itsensä ja työn kehittämisen ja tiedon jakamisen välillä henkilöillä, jotka kokevat korkeaa autonomiaa työssään ja korkeaa vahvaa esimieheltä tulevaa tukea. Todettiin negatiivinen yhteys itsen ja työn kehittämisen ja tiedon jakamisen välillä henkilöillä, jotka kokivat korkeaa autonomiaa työssään ja heikkoa tukea esimieheltä.	Selventää organisaatiosta tulevien odotusten, autonomian ja sosiaalisen tuen keskinäistä vaikutusta ennustettaessa työntekijöiden suoritusta tiedon jakamisessa.	5	Norja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Psykologia.
de Almeida et al (2015). Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company.	Tutkia muuttujia, jotka mahdollistavat tai ehkäisevät työntekijöiden sisäistä motivaatiota jakaa tietoa.	Kyselytutkimus. N=78. Telekommunikaatioyhtiö. Sisäistä motivaatiota jakaa tietoa tutkittiin sisäisen motivaation mittarilla (Ryan).	Tutkimus osoittaa erilaisten muuttujien yhteyttä sisäiseen motivaatioon ja vahvistaa erilaisen tekijöiden motivoivaa vaikutusta jakaa tietoa, kuten ylimmän johdon tuki, informaatiojärjestelmien tuki ja palaute.	Tutkimus osoittaa erilaisten motivaatiomuuttujien suhdetta motivaatioon jakaa tietoa CI (competitive intelligence) prosessissa	5	Brasilia, Ranska	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Cheon et al. (2014). Antecedents of relational inertia and information sharing in SNS usage: The moderating role of structural autonomy.	Tutkia kuinka verkoston rakenteelliset ominaisuudet liittyvät inertiaan ja tiedon jakamiseen SNS:n (Social Network Service) kautta. Lisäksi tutkittiin rakenteellisen autonomian	Kyselytutkimus. N=320. Facebookin ja KakaoStoryn käyttäjiä. Rakenteellista autonomiaa tutkittiin 7-portainen Likert-asteikolla, lähteenä aiemmat tutkimukset Burt; White et al.).	Käyttäjän rakenteellinen autonomia SNS:ssä moderoi yhteyttä suhteellisen inertiaan ja tiedon jakamisen vähenemisen välillä.	Tutkimus nostaa esiin ja vahvistaa rakenteellisen autonomian merkitystä SNS:ssä ja tiedon jakamisessa.	8	Etelä-Korea	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Psykologia.

	mode-roivaa roolia.						
Moreno-Luzón & Begoña Lloria (2007). The role of non-structural and informal mechanisms of integration and coordination as forces in knowledge.	Tutkia integroivien ja koordinoivien mekanismien roolia tiedon luonnissa käyttäen mahdollistavia tekijöitä (ml. autonomia) välittävinä muuttujina.	Kyselytutkimus. N=167 yritystä. Autonomiamia mitattiin osana mahdollistavia tekijöitä 7-portaisella Likert-asteikolla.	Koordinoivilla mekanismeilla on merkittävä yhteys tiedon luontiin: Taitojen standardointi vaikuttaa tiedon luontiin autonomian kautta.	Nostaa esiin erilaisten koordinaatiomekanismien ja tiedon jakamisen välistä suhdetta huomioiden mahdollistavia tekijöitä, jotka vahvistavat tiedon luonnin prosessia.	31	Es-panja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Sumelius & Sarala (2008). Knowledge development in MNC subsidiaries: The influence of MNC internal and external knowledge and control mechanisms.	Tutkia kontrollimekanismin sekä sisäisen ja ulkoisen tiedon vaikutusta monikansallisen yrityksen tytäryhtiössä tapahtuvaan tiedon kehittämiseen.	Kyselytutkimus. N=161 yhtiötä. Tytäryhtiössä tapahtuvaa autonomiaa päättökseen-teen mit-tari perus-tui aiem-min käytettyyn menetelmään (Birkinshaw et al.; Roth & Morrison). 5-portainen Likert-asteikko.	Monikansallisen yrityksen sisäinen ja ulkoinen tieto, kuten myös tytäryhtiön autonomia päätöksenteossa, vaikuttavat myönteisesti tiedon kehittymiseen monikansallisen yrityksen tytäryhtiössä.	Tutkimus laajentaa aiempaa tutkimustietoa erottelemalla empiirisesti sisäisen liiketoimintatiedon siirron ja teknisen tiedon.	14	Suomi	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Sosiaalitieteet.
Mudambi et al. (2007). Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork.	Tutkia mitkä organisaationaaliset olosuhteet ja motivaatiotekijät ovat yhteydessä tiedon tulok-sellisuuteen.	Kyselytutkimus. N=275. Tuotekehitystytytäryhtiötä. Itsemääräämistä tutkittiin kolmella ulottuvuudella: input itsemäärääminen, output itsemäärääminen, sisäisestä prosessista itsemäärääminen. 7-portainen Likert-asteikko.	Tytäryhtiön itsemääräämisellä ja tiimityöllä oli merkittävä vaikutus tiedon syntymiseen (output). Tytäryhtiön itsemäärääminen inputtiin, kuten hankkiminen ja palkkaaminen ja itsemäärääminen outputissa kuten markkinointi ja tuotekehitys, olivat positiivisia määrääviä asioita tiedon kehitymisessä.	Artikkeli kehittää edelleen motivaatioteoriaa organisaationaaliselle tasolle tuottamalla sitä koskevaa tutkimustietoa itsemääräämisestä ja tiimityöstä.	69	Iso-Britannia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.

Cockrell et al. (2018). Accounting for professional accountants' dysfunctional knowledge sharing: A self-determination theory perspective.	Tutkia itsemääräämisen teoriaa (SDT) käyttäen taloudellisten kannustimien vaikutusta haitalliseen tiedon jakamiseen.	Kyselytutkimus. N=428. Mittarina perustana SDT mittari.	Tutkimus osoittaa, että korkeamman autonomian motivaation omaavat henkilöihin vähemmän vaikuttavat taloudelliset kannustimet ja nämä henkilöt ovat vähemmän taipuvaisia haitalliseen tiedon jakamiseen.	Tutkimus soveltaa itsemääräämisen teoriaa ennustamaan taloudellisten kannustimien vaikutusta haitalliseen tiedon jakamiseen. Toteutettiin mittaamalla kahta erilaista haitallista tiedon jakamista, tunnistamalla kontrolloidun ja autonomian motivaation välittävän vaikutuksen, jotka selittävät tätä vaikutusta.	0	USA, Iso-Britannia	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Päätöksenteko. Tietojenkäsittely.
Jiang & Chen (2016). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership.	Tutkia transformaation johdantajan vaikutusta tietojohdantamisen aktiviteetteihin ja työryhmän innovatiivisuuteen. Medioivana tekijänä tutkittiin tiimin autonomiaa.	Kyselytutkimus. N=44 projektityöryhmää. Biofarmasia-alan yritys. Autonomiaa tutkittiin 3 kohtaisella mittarilla soveltaen Langfredin mittaria.	Tranformaationaalinen johtajuus vahvistaa autonomiaa ja yksilöllisyyttä ja innovatiivisuutta.	Tutkimus nostaa esiin transformaation johtamisen integroivaa merkitystä kollektiivisen innovatiivisuuden vahvistajana.	3	USA, Kiina	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito. Talous, rahoitus.
Martínez-León & Martínez-García (2011). The influence of organizational structure on organizational learning.	Tutkia organisaation rakenteellisten ominaisuuksien vaikutusta organisaation oppimiseen.	Kyselytutkimus. N=451. Autonomiaa tutkittiin yksilön autonomian tasona yhtenä osaluueena organisaation rakennetta. 5-portainen Likert asteikko.	Korkea yksilön autonomia tuottaa enemmän oppimista ja helpottaa tiedon luontia.	Tutkimus tuo empiiristä näyttöä organisaation rakenteellisten ominaisuuksien vaikutuksesta organisaation oppimiseen. Esimerkiksi oppimista edistävät yksilöiden korkea autonomia ja sosialisatio sekä matala hierarkia ja vähäinen keskittyminen.	30	Espanja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.
Begoña Lloria (2007). Differentiation in knowledge-creating organizations.	Tutkia kuinka organisaation design (erilaistuminen) vaikuttaa tiedon luontien organisaatioissa, ja minkälainen rooli autonomi-	Kyselytutkimus. N=167 yritystä. Autonomiaa mitattiin Nonakan ja tämän työryhmän ajattelutapaan noudattaen	Tutkimus vahvistaa tietojohdantamisen mahdollistavien tekijöiden (ml. autonomia) vaikutusta tiedon luontien. Vertikaalinen erikoistuminen on toimiva muutuja suunnittelu tiedon luonnissa autonomiatekijän kautta.	Tutkimus yhdistää kahta tutkimuksen kenttää eli organisaation suunnittelua ja tiedon luontia. Lisää tutkimus antaa kvantitatiivista tutkimustietoa tiedon luonnista. Löydös organi-	16	Espanja	Liiketoiminta, johtaminen, kirjanpito.

	<p>alla, välit- tömän tie- don tar- peen ylittä- väällä tie- dolla (redun- dancy), tarvittava tiedon mo- ninaisuu- della (re- quisite va- riety) on vahvista- vana/hei- kentävänä (moderaat- torit) ja mahdollis- tavina (enablers) tekijöinä.</p>	<p>yhtenä tie- tojohta- mista mahdollis- tavana te- kijänä.</p>		<p>saation desig- nin, auton- mian (suunnit- telu, kontrol- lointi, toteutta- minen) ja tie- don luonnin vä- lillä.</p>			
--	--	---	--	---	--	--	--