

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Senni Moku

”EI VAIN NOPEAA DIGIHYPEÄ JA -LOIKKAA”

- TIETOJOHTAMISEN EDISTÄMINEN VIESTINNÄN AVULLA

Työn tarkastajat: tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

tutkijaopettaja Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business
Tietojohtaminen ja johtajuus

Senni Moksu

”Ei vain nopeaa digihypeä ja -loikkaa” - tietojohtamisen edistäminen viestinnän avulla

Pro gradu -tutkielma

2021

100 sivua, 7 kuvaa, 7 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: tutkijatohtori Anna-Maija Nisula ja tutkijaopettaja Heidi Olander

Hakusanat: tietojohtaminen, julkinen sektori, kunnat, työyhteisöviestintä, muutosviestintä

Julkinen sektori on haastavassa tilanteessa. Suurin osa suomalaiskunnista menettää väestöään ja monien kuntien taloudellinen tilanne on heikko, joten kunnat tarvitsevat keinoja uudistua sekä pärjätä vähenevillä resursseilla. Tietojohtamisen mahdollisuudet kunnissa on tunnustettu, mutta tietojohtamista ei ole usein osattu ottaa kokonaisvaltaisesti osaksi johtamista.

Tämän pro gradun tavoitteena oli selvittää, miten tietojohtamista voidaan edistää viestinnän avulla julkisessa organisaatiossa, ja mikä on tietojohtamisen merkitys johtamisessa julkisessa organisaatiossa. Kvalitatiivisen tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa haastatteleamalla Lahden kaupungin esimiehiä. Aineisto analysoitiin kuusivaiheisella teema-analyysillä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu tietojohtamisen ja viestinnän synteisistä. Teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että tietojohtamisen avulla voidaan tehostaa julkisen organisaation toimintaa, mutta tietojohtaminen julkisessa organisaatiossa tulisi määritellä tarkasti, eikä toimintamalleja voida suoraan ottaa yksityiseltä sektorilta. Tietojohtamista voidaan edistää viestinnän avulla, kun päivittäinen työyhteisöviestintä on toimivaa, ja kaksisuuntaista muutosviestintää toteutetaan avoimesti ja oikea-aikaisesti hyvin rakennetun työyhteisöviestinnän pohjalta.

Esimiehet ovat keskeisessä asemassa toteuttamassa sekä tietojohtamista että työyhteisöviestintää, joten heidän tietojohtamis- ja viestintävalmiuksiaan tulisi lisätä.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management Master's Degree Programme in Knowledge
Management and Leadership

Senni Moksu

“Not just digital hype” - promoting knowledge management through communication

Master's Thesis

2021

100 pages, 7 figures, 7 tables and 1 appendix

Examiners: Post-doctoral Researcher Anna-Maija Nisula and Associate Professor Heidi Olander

Keywords: Knowledge management, Public sector, Municipalities, Internal communication, Change communication

The public sector is in a challenging situation. Most of the Finnish municipalities are losing population and the financial situation in many municipalities is weak. So, municipalities need opportunities to regenerate and get along with dwindling resources. In municipalities knowledge management is seen as a possibility but knowledge management is not yet a holistic part of management.

The goal of this Master thesis is to find out how it is possible to promote knowledge management with communication in public organization and what is the significance of knowledge management in management in public organization. The Empirical data of this research was collected in a semi-structured theme interview with the supervisors from the City of Lahti. Data was analyzed by the six-stage theme analysis.

Synthesis of knowledge management and communication create the theoretical framework of this master's thesis. Based on theory and empirical data the conclusion was that knowledge management can enhance the efficiency of the public organization. However, in public organization knowledge management should be defined precisely and policies cannot be taken directly from the private sector. Knowledge management can be promoted through communication when daily internal communication is effective. Change communication is built on fluent internal communication. To be successful, change communication must be two-way, open and well-timed.

While team leaders play a key role in implementing both knowledge management and internal communication, should their knowledge management and communication skills be increased.

Alkusanat

Puolitoista vuotta on kulunut nopeasti. Kauppatieteiden maisterin tutkinnon opiskelu työn ohessa on tiennyt pitkiä päiviä ja vähän vapaa-aikaa. Vastapainona olen saanut oppia paljon uutta ja sukeltaa tietojohdamisen maailmaan. Valmistumisen kynnyksellä tuntuu kuitenkin, että olen vasta matka alussa.

Puolitoista vuotta sitten aloittaessamme opintoja ei kukaan osannut ennustaa, millaisessa tilanteessa maailma on nyt. Ehdimme onneksi tutustua TIJO2019-ryhmäläisten kanssa kasvokkain ennen kuin siirryimme etäopetukseen. Koronapandemia muutti sekä opintoja että graduprosessia, mutta keskustelua ja ajatusten vaihtoa on jatkettu virtuaalisesti. Kiitokset vertaistuesta opintojen aikana Johanna, Jonna, Katja ja Sanna.

Kellaritoimiston väkeä kiitän vinkeistä ja avusta kaikissa tilanteissa. Erityiskiitos perheelle ja läheisilleni, jotka mahdollistivat aikuisopiskelun.

Ja kiitokset myös tämän työn ohjaaja Anna-Maija Nisulalle sekä muille minua kirjoitusurakan aikana eteenpäin kannustaneille.

Lahdessa 11.2.2021

Senni Moku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työn tausta.....	7
1.2	Case-organisaation esittely.....	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	11
1.4	Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys.....	12
1.5	Keskeiset käsitteet.....	14
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	16
2	TIETOJOHTAMINEN.....	17
2.1	Tieto ja tietojohdaminen.....	17
2.1.1	Tiedon määritelmä.....	17
2.1.2	Tietojohdamisen määritelmä.....	19
2.2	Strateginen tietojohdaminen.....	20
2.3	Tietojohdamisen käytännöt.....	22
2.4	Tietojohdaminen julkisella sektorilla.....	25
2.5	Tietojohdamisen edistäminen organisaatiossa.....	29
2.5.1	Tietojohdamisen roolit.....	29
2.5.2	Kokonaisvaltainen tietojohdamisen edistäminen.....	31
2.5.3	Haasteet tietojohdamisen edistämässä.....	33
3	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JA MUUTOSVIESTINTÄ.....	35
3.1	Mitä on viestintä.....	35
3.2	Työyhteisöviestinnän tarkoitus.....	36
3.2.1	Työyhteisöviestinnän lähestymistavat.....	37
3.2.2	Tehokkaan työyhteisöviestinnän merkitys.....	40
3.3	Muutosviestintä.....	41
3.3.1	Muutoksen määritelmä.....	41
3.3.2	Muutosviestinnän tehtävät.....	43

3.4	Muutosviestinnän keskeiset tekijät	46
3.4.1	Viestijät ja viestin vastaanottajat	47
3.4.2	Viestintäkanavien käyttö.....	50
3.5	Muutosviestinnän epäonnistuminen.....	52
3.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto ja synteesi	54
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	56
4.1	Tutkimusprosessi.....	56
4.2	Tutkimusstrategia ja tutkimusote	56
4.3	Ryhmähaastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruuna	58
4.3.1	Ryhmähaastattelun valmistelu ja toteutus.....	59
4.3.2	Tutkittavien taustatiedot	61
4.4	Aineiston teema-analyysi	62
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	67
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	69
5.1	Tietojohtamisen merkitys julkiselle organisaatiolle.....	69
5.2	Tietojohtaminen strategiseksi.....	72
5.3	Viestinnän rooli muutoksessa	73
5.4	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	77
5.5	Tutkimustulokset suhteessa aiempaan teoriaan	79
5.6	Tutkimuksen kontribuutio ja käytännön suositukset kuntaorganisaatiolle	84
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	86
6.1	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	87
	LÄHTEET	88
	LIITTEET	99

LUETTELO KUVISTA

Kuva 1: Työn teoreettinen viitekehys.....	13
Kuva 2: Tietopyramidi.....	18
Kuva 3: Tietojohtamisen mahdollistajat.....	23
Kuva 4: Strategisen työyhteisöviestinnän malli.....	40
Kuva 5: Käsitteellinen malli viestinnästä muutoksen aikana.....	48
Kuva 6: Kuusivaiheinen teema-analyysi.....	63
Kuva 7: Tulosten yhteenveto.....	79

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Kehittyvät vaatimukset tietojohtamiselle julkisella sektorilla.....	28
Taulukko 2: Perinteisen johtamisen ja tietotyön johtamisen vertailu.....	30
Taulukko 3: Työyhteisöviestinnän malli.....	39
Taulukko 4: Viestinnän lähestymistapojen vahvuudet ja heikkoudet.....	44
Taulukko 5: Viestintästrategian ulottuvuudet, toteuttajan ja sidosryhmän fokus.....	49
Taulukko 6 Haastattelujen osallistujamäärä ja kesto.....	61
Taulukko 7: Teemat ja alateemat.....	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Kunnat ovat tällä hetkellä erittäin haastavassa tilanteessa, joten niiden täytyy löytää keinoja tehostaa toimintaansa ja parantaa tuottavuutta. Julkisen sektorin tuottavuuden muutoksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia talouteen (Linna et al. 2010, 301). Suurin osa suomalaiskunnista menettää väestöään, vuosien 2013-2018 aikana vain 60 kunnan asukasluku kasvoi. Syntyvyys Suomessa on laskenut ja ikäihmisten määrä puolestaan kasvaa. Tilastokeskuksen ennusteessa työkäisten määrä kasvaa jatkossa ainoastaan Pirkanmaalla ja Uudellamaalla. Lisäksi lähes puolet Suomen kunnista on kertonut vaikeuksista rekrytoida työntekijöitä, erityisen hankala tilanne on yli 100 000 asukkaan kunnissa (Keva 2021). Nämä tekijät asettavat suuria paineita kuntien palveluverkolle. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus muuttaa toteutuessaan kuntien palvelurakennetta ja tehtäviä suuresti. Hyvinvointialueiden perustaminen keskittäisi sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen järjestämisen nykyiseltä 332 kunnalta tai kuntayhtymältä 22 järjestäjän vastuulle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Valtioneuvosto 2020, 20; 202)

Tietojohtamisella tarkoitetaan tietointensiivisten organisaatioiden toiminta- ja johtamismalleja. Tietojohtamisen avulla voidaan lisätä esimerkiksi organisaation innovaatiotoimintaa ja kilpailukykyä. (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432; Zheng, Yang & McLean 2010, 763). Tieto on julkisen sektorin toimijoille tänä päivänä kriittinen resurssi, sillä myös julkiset organisaatiot ovat tietoperustaisia. Tietojohtaminen tarjoaa mahdollisuuksia myös kunnille luoda uusia toimintatapoja ja hyödyntää laajaa henkilöstöresurssia tiedon luomisessa, kehittämisessä ja hallinnoinnissa. Lahden kaupungilla on tunnistettu tarve tietojohtamisen kehittämiselle, mutta strateginen etenemistapa puuttuu, eikä kaikkea saatavilla olevaa tietoa osata hyödyntää. (Alm 2020; Amayah 2013, 455; Laihonon et al. 2013, 10).

Kunnat ovat poikkeuksellisessa asemassa, sillä kunnilla on pelkästään lakisääteisiä tehtäviä yli 600 (Valtioneuvosto 2020, 211). Jalonen, Laihonon & Lönnqvist (2012, 138) katsovat tietojohtamisen tarjoavan julkishallinnon kontekstissa potentiaalisen näkökulman

johtamiseen. Pelkästään tiedon kerääminen ja varastointi ei riitä, vaan tietojohdamisen tulee tukea liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, ja sitä kautta määritellään kerättävä tieto ja sen tarkoitus. (Laihonen et al. 2013, 11; Laihonen & Mäntylä 2018, 222) Jalonen, Laihonen & Lönnqvist (2012, 142) painottavat, että kuntien menestykseen vaikuttaa ratkaisevasti se, miten ne onnistuvat erottelemaan epärelevantin informaation olennaisesta ja merkityksellisestä tiedosta.

Tarve parantaa julkisen sektorin tietojohdamista todennäköisesti lisääntyy, kun julkiset organisaatiot pyrkivät enenevässä määrin ottamaan kansalaiset ja yritykset mukaan yhteisen julkisen politiikan luomiseen, ja sen seurauksena avoimuus, verkottuminen ja kansalaisten osallistuminen edellyttävät perusteellista strategista muutosta. Tietojohdamisen paradigmat voivat kuitenkin olla vaikeasti toteuttavissa julkisella sektorilla niiden siiloutuneen rakenteen takia. Jopa tiettyjen osastojen välillä tämä voi olla vaikeaa, sillä niiden tiedon tarpeet ja vaatimukset ovat täysin erilaisia. (Laihonen & Mäntylä 2018, 222; Pee & Kankanhalli 2016, 197; Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 46)

Tiedolla johtaminen tai tietojohdaminen julkisella sektorilla on ollut jo kauan esillä. Esimerkiksi Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa vuonna 2011 mainittiin tiedolla johtamisen hyödyntäminen keinona lisätä julkisen sektorin tuottavuutta. Kuitenkin edelleen vuonna 2018 Kuntaliiton hallitusohjelmatavoitteisiin sisältyi vaade digitalisaation ja tietojohdamisen mahdollisuuksien hyödyntämisestä koko maassa. Eli kunnissa tietojohdamista ei ole osattu vielä hyödyntää tehokkaasti ja ottaa kattavasti käyttöön. (Valtioneuvosto 2011, 77; Kuntaliitto 2018)

Tämän pro gradu -työn tavoitteena on löytää keinoja, jolla tietojohdaminen saadaan Lahden kaupungilla käyttöön, sekä tietojohdamisen osaksi johtamista ja jokapäiväistä työtä. Lahden kaupungin kannalta työ on ajankohtainen, sillä kaupunki on käynnistämässä 30 kuukauden uudistumis- ja muutosohjelma, jonka tavoitteena on tasapainottaa taloutta ja uudistaa toimintaa (Lahden kaupunki 2021). Työn empiirinen aineisto on koottu ryhmähaastatteluilla, jotka toteutettiin haastatteleamalla Lahden kaupungin kolmen palvelualueen esimiehiä. Case-organisaatio esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

1.2 Case-organisaation esittely

Vuonna 2020 Suomessa oli 294 kuntaa, joista noin 120 000 asukkaan Lahti on Suomen yhdeksänneksi suurin kaupunki. Lahden kaupungilla on noin 3 400 työntekijää, joista 76% työskentelee vakituisessa työsuhteessa. Työntekijämäärä on pysynyt viime vuodet melko samalla tasolla. Kaupungin toiminnot jakautuvat konsernihallintoon sekä sivistyksen ja kaupunkiympäristön palvelualueisiin. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta vastaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. (Lahden kaupunki 2020a; Lahden kaupunki 2020b, 11; Valtioneuvosto 2020, 12)

Kaupungin toimintaa ja johtamista ohjaavat kuntalaki ja kaupungin hallintosääntö. Kaupunginjohtajan tehtävä on johtaa kaupungin toimintaa ja vastata taloudenhoidosta kaupunginhallituksen alaisena. Lisäksi kaupunginjohtajan tehtävänä on auttaa viranhaltijavalmistelun ja poliittisten tavoitteiden yhteensovittamisessa. Kaupungin ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, valtuusto päättää muun muassa strategiasta ja talousarviosta. Lahden kaupunginvaltuustossa on 59 jäsentä. Kaupunginhallituksen tehtävänä on johtaa kaupungin hallintoa ja valmistella asiat kaupunginvaltuuston käsittelyyn. Lahdessa tehtiin vuonna 2018 päätös siirtymisestä pormestarimalliin 1.6.2021 lähtien. Pormestarin lisäksi piti valita kaksi apulaispormestaria, kaupunginjohtajan virka oli tarkoitus muuttaa kansliapäällikön viraksi. 9.11.2020 Lahden kaupunginvaltuusto kuitenkin kumosi aiemman periaatepäätöksen pormestarimallista sekä pormestarimallin mukaisen hallintosäännön ja kehotti kaupunginhallitusta valmistelevaan tarvittavat muutokset voimassa olevaan hallintosääntöön. 14.12.2020 kaupunginvaltuustossa hyväksyttiin uusi hallintosääntö, joka uudistaa kaupungin organisaatiota vuonna 2021. (Lahti 2020c; Lahden kaupunki 2020d; Lahden kaupunki 2020f)

Lahti on viime vuosina profiloitunut kestävästä kaupunkikehityksen edelläkävijänä. Vuoden 2019 alussa Lahdesta tuli Suomen uusin yliopistokaupunki, kun Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT aloitti virallisesti toimintansa. Lahti on myös ensimmäisenä suomalaisena kaupunkina saanut Euroopan komission Euroopan ympäristöpääkaupunki -nimityksen. Tunnustuksena pitkäjänteisestä ympäristötyöstä Lahti on Euroopan ympäristöpääkaupunki vuonna 2021. (Lahti 2020c)

Muiden kuntien ohessa myös Lahti on hyvin haastavassa tilanteessa. Lahdessa väestöllinen huoltosuhde vuonna 2018 oli koko maan keskiarvoa korkeampi, ja väestön kasvu on hidastunut. Syntyvyys on pienentynyt ja väestön lisäystä tulee maan sisäisen muuttoliikkeen ja maahanmuuton kautta. Väestömuutokset asettavat paineita kuntien palveluverkolle. (Lahden kaupunki 2021; Lahden kaupunki 2020b, 11; Lahden kaupunki 2020c; Valtioneuvosto 2020, 20; 202)

Myös taloudellinen tilanne monissa kunnissa on heikko. Vuosi 2019 oli kuntien osalta heikko koko Suomessa, Lahden kaupungin tulos heikkeni edellisvuoteen verrattuna ja oli 20,5 miljoonaa euroa miinuksella (Lahden kaupunki 2020b, 18; 29). Lahti onkin käynnistänyt uudistumis- ja muutosohjelma, jota tukevia toimenpiteitä on jo otettu huomioon vuoden 2021 talousarviossa (Lahden kaupunki 2021). Koronakriisi heikentää kuntien taloustilannetta entisestään, vuoden 2020 osalta taloudelliset vaikutukset ovat noin 1,8 miljardia euroa, kriisin taloudellisten vaikutusten odotetaan ulottuvan myös seuraaville vuosille (Kuntaliitto 2020). Valtio kompensoi kunnille koronakriisin aiheuttamia kustannuksia, mutta rakenteelliseen alijäämään kertaluonteisista tuista ei ole apua (Lahden kaupunki 2021). Joten toiminnan tehostamiselle ja tehokkuutta lisäävien uusien toimintatapojen käyttöön otolle on kuntasektorilla erityinen tarve.

Kuntien ja kaupunkien tietojohdantamiseen tuo erityistä haastetta palveluiden moninaisuus. Suomen kunnilla on kansainvälisesti vertailtuna hyvin suuri määrä erilaisia tehtäviä ja velvoitteita. Perustuslaki takaa kunnille vahvan itsehallinnon, mutta talous ja rahoitus ovat suuresti riippuvaisia valtiontaloudesta. Kuntien demokraattinen päätöksentekomalli eroaa yritysten toimintatavoista. Kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia kunnan toimintaan on huomioitu kuntalaissa. (Valtioneuvosto 2020, 10-12)

Rantanen et al. (2007, 42) toteavat tutkimuksessaan, että julkisen omaisuuden ja toiminnan tehokkuuden valvominen on haastavaa, koska omaisuus on kaikkien, mutta samalla ei kenenkään. Yksittäisen veronmaksajan kyky puuttua asiaan edes edustuksellisen demokratian kautta on lähes mahdotonta ja todellisen omistajan puuttuessa myös suorituskyvyn kontrollointi puuttuu. Kunnat kuitenkin etsivät jatkuvasti keinoja tehostaa toimintaansa ja hyödyntää esimerkiksi digitalisaatiota (Lahden kaupunki 2021).

Julkinen sektori on merkittävä työnantaja, palveluntarjoaja ja verovarojen käyttäjä, joten julkisen sektorin tuottavuudet vaikuttavat laajasti talouteen. Työvoiman tarjonnan

supistuminen ja kansainvälisen kilpailun lisääntyminen saattavat vaikuttaa Suomen julkisten palvelujen ylläpitoon tulevaisuudessa (Linna et al. 2010, 301). Mc Evoy, Ragab & Arisha (2019, 40) kuvaavat julkista sektoria jopa nykypäivän liiketoimintaympäristön haastavimmaksi ja dynaamisimmaksi sektoriksi johtuen tiukasti hallituista byrokraattisista vastuurakenteista, palvelukeskeisistä prosesseista ja lisääntyneistä paineista.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tietojohtamisen empiirinen tutkimus on keskittynyt kahteen linjaan, ensinnäkin yleisten tietoprosessien vaikutukseen organisaation suorituskykyyn ja toiseksi tietojohtamisen käytäntöjen ja tuloksen väliseen yhteyteen (Hussinki et al. 2017, 1596). Julkisen sektorin toimijoiden on tunnistettava toimivansa ainutlaatuisessa ympäristössä, jossa sidosryhmät ja vastuu eroavat yksityisestä sektorista. Julkisten organisaatioiden ei pitäisi ottaa käyttöön tietojohtamisen työkaluja ja malleja yksityiseltä sektorilta, koska ne eivät huomioi julkisen sektorin tilannetta. Julkiselta sektorilta on vähemmän tietojohtamista käsittelevää tutkimusta kuin yksityiseltä sektorilta. Julkista sektoria käsittelevä tietojohtamisen kirjallisuus on pirstoutunut, tutkimus painottuu koulutus- ja tutkimussektorille ja on keskittynyt Intiaan ja Malesiaan. Yksi keskeisimpiä tutkimusteemoja on ollut tiedon jakamisen tutkimus. Julkisen sektorin osalta olisi tarvetta tietojohtamisen performatiiviselle- ja interventiotutkimukselle, jossa tutkijat osallistuvat ja näyttävät, kuinka tietojohtaminen pystyy vastaamaan julkisen sektorin asettamiin haasteisiin. (Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 531; 545; Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 43)

Vuonna 2012 julkaistussa artikkelissa Jalonen, Laihonen & Lönnqvist (2012, 138) toteavat, että empiirinen tutkimus tietojohtamisen soveltamisesta kuntasektorilla on ollut vähäistä. Kuten Laihonen & Mäntylä (2018, 231) tutkimuksessaan toteavat julkisen sektorin tietojohtaminen tarjoaa useita tutkimusalueita, joista yksi mielenkiintoisimmista ja tärkeimmistä liittyy tietojohtamisen toteuttamiseen ja toimivuuteen osana yleistä johtamisjärjestelmää ja tietopohjaiseen päätöksentekoon pohjautuvan kulttuurin luomista.

Nisula & Kianto (2014, 100) tunnistavat useita haasteita, jotka haittaavat julkisen sektorin organisaatioiden uudistumiskykyä. Näitä ovat pienentynyt rahoitus, se ettei julkinen sektori voi valikoida asiakkaitaan, julkisen sektorin moninaiset sidosryhmät ja laaja

palvelukokonaisuus, palvelutuotannon arvioinnin vaikeus sekä kuntaorganisaation kaksinkertainen luonne paikallishallintona että paikallisyhteisönä. Edellytys organisaation selviytymiselle on jatkuvasti skannata ja sopeutua ympäristöön. Selviytyäkseen kilpailusta, asiakkaiden vaatimuksista ja teknologian kehityksestä organisaation on etsittävä ratkaisuja ja työkaluja epävakaa, muuttuvan ja vaikeasti ennustettavan tilanteen hallitsemiseksi. Rakennettaessa elinvoimaista kuntasektoria, on johtamiskulttuurin muutos yksi keskeinen muutosvoima (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012, 145; Johansson & Heide 2008, 289)

Julkisen sektorin ja erityisesti kunta-alan tietojohdamisen tutkimuksessa on siis aukko ja viestintää tietojohdamisen edistäjänä ei juurikaan ole tutkittu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja tehostaa tietojohdamista Lahden kaupungilla ja saada se osaksi johtamiskäytänteitä. Tavoitteena on myös lisätä organisaation valmiutta ottaa käyttöön uudenlaisia toimintatapoja osana johtamista.

1.4 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys

Työn päätutkimuskysymys on:

Miten viestinnän avulla voidaan edistää tietojohdamista julkisen organisaation johtamisessa?

Päätutkimuskysymystä tuetaan ja pyritään selkeyttämään kahden alatutkimuskysymyksen avulla.

Alatutkimuskysymykset ovat:

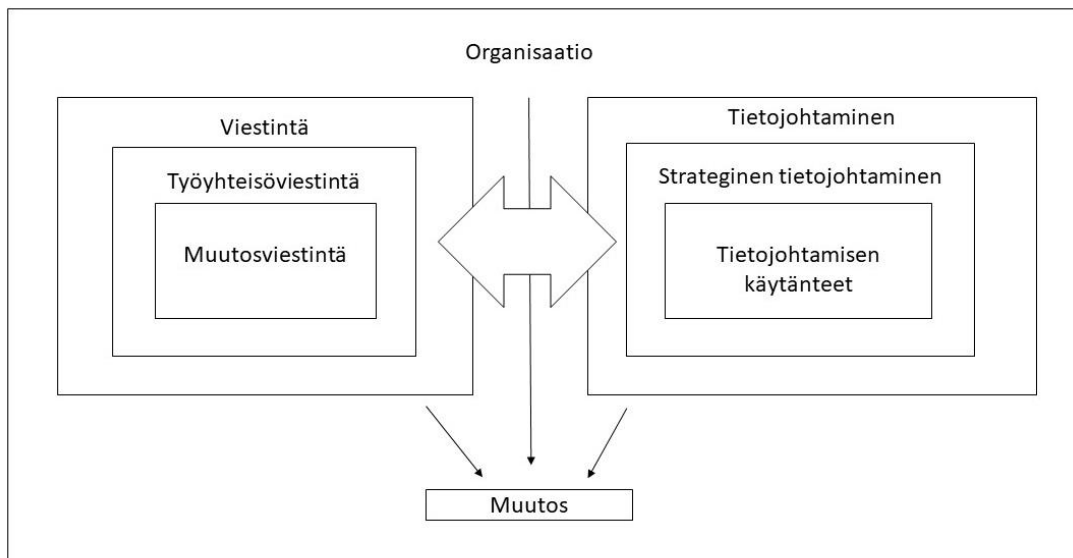
- 1. Mikä on tietojohdamisen tarve julkisessa organisaatiossa ja sen johtamisessa?**
- 2. Miten viestinnällä voidaan edistää julkisen organisaation muutosta?**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tietojohdaminen saataisiin osaksi johtamista Lahden kaupungilla. Päätutkimuskysymyksen avulla tutkitaan, miten viestinnän avulla voidaan aktiivisesti edistää tietojohdamista julkisessa organisaatiossa. Päätutkimuskysymystä tukee kaksi alatutkimuskysymystä, joista ensimmäinen käsittelee

sitä, millainen on julkisen organisaation tarve tietojohdamiselle. Toinen alatutkimuskysymys käsittelee sitä, miten viestinnällä voidaan edistää julkisen organisaation muutosta tilanteessa, jossa organisaation tavoitteena on saada tietojohdaminen osaksi organisaation johtamista.

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan eksplisiittistä näkökulmaa, jonka kautta havaintoja tarkastellaan (Alasuutari 2011). Tietojohdaminen nähdään tekniikan ja johtamisen yhdistävänä toimintana, joka ylittää perinteiset funktiorajat (Laihonen et al. 2013, 10-11). Viestintä on tehokas, kaksisuuntainen prosessi, joka johtaa toimintaan tai päätökseen (Kalla 2005, 303). Organisaation selviytymisen ja kasvun kannalta sekä tietojohdaminen että työyhteisöviestintä on tunnistettu tärkeiksi tekijöiksi (Kitchen & Daly 2002, 47).

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat tietojohdamisen ja muutosviestinnän synteesi. Tutkimuksen kehyksen muodostaa organisaatio ja sen muutostarve. Kehyksen sisällä muutokseen vaikuttavat viestintä ja tietojohdaminen, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1: Työn teoreettinen viitekehys.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston rajaus tehdään huomioiden teoreettinen kattavuus (Eskola & Suoranta 1998). Työssä keskitytään käsittelemään tietojohdamisen määritelmää

julkisen organisaation kannalta sekä tietojohdamisen vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään työyhteisöviestintään ja sen osana muutosviestintään, rajaten muu organisaatioviestintä tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu käsittelemään Lahden kaupungin henkilökuntaa.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu puolistrukturoiduissa teemahaastatteluisissa, jotka toteutettiin kolmena ryhmähaastatteluna. Aineisto analysoitiin teema-analyysillä. Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu on kuvattu tarkemmin luvussa neljä.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tietojohdaminen on tieteenalana melko nuori ja sen käsittelemät ilmiöt ovat enimmäkseen aineettomia, joten kaikki käsitteet vielä ole kovin vakiintuneita (Laihonen et al. 2013, 6). Tässä alaluvussa käydään läpi työssä käytettävät keskeiset käsitteet.

Tietojohdaminen

Tietojohdaminen koostuu joukosta johtamistoimenpiteitä, joiden avulla yritys pystyy tuottamaan arvoa tietoresursseistaan (Andreeva & Kianto 2012, 619).

Tietojohdamisen käytännöt

Tietojohdamisen käytännöt ovat määrätietoisia organisaation johtamisen toimenpiteitä organisaation resurssien ja prosessien hallitsemiseksi ja hyödyn luomiseksi organisaatiolle (Hussinki et al. 2017, 1597-1599).

Tietojohdamisen strategia

Tietojohdamisen strategia määrittelee, mitkä tietolähteet ovat arvokkaita, ainutlaatuisia ja välttämättömiä, ja kuinka nämä resurssit tukevat organisaation liiketoimintastrategiaa (Laihonen & Mäntylä 2018, 221).

Tietojohtamisen edistäminen

Kun puhutaan kokonaisvaltaisesta tietojohtamisen edistämisestä organisaatiossa, eli tietojohtamisen integroinnista organisaatioon ja työntekijöiden toimintaan, tarvitaan kokonaisvaltaista muutosta toimintatavoissa (Bishop et al. 2008, 19-20).

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen tarkoittaa toimintatapoja, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa (Laihonen et al. 2013, 32).

Muutos

Suunniteltua muutosta voidaan kuvailla joukoksi prosesseja ja toimia, joiden tarkoituksena on muuttaa yksilöitä, ryhmiä, organisaation rakenteita tai prosesseja (Timmerman 2003, 304 mukaan Goodman & Kurke 1982).

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on organisaation luonteen ja toimintatapojen muuttamista sekä ymmärrystä organisaation toimialan ja organisaation sisäisestä dynamiikasta (Kitchen & Daly 2002, 48).

Viestintä

Yksinkertaisimmillaan viestinnän voi määritellä olevan sosiaalista vuorovaikutusta viestien välityksellä (Kalla 2005, 303). Viestinnän avulla ei kuitenkaan välitetä merkityksiä, vaan rakennetaan yhteistä merkitystä (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325).

Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän tavoitteena on saavuttaa systemaattinen analyysi ja tiedonjakaminen samanaikaisesti kaikissa kerroksissa koordinoituna tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh 2012, 225).

Muutosviestintä

Muutosviestintä voidaan tunnistaa muutoksenhallinnan osaksi, joka keskittyy pehmeisiin tekijöihin, jotka aktivoituvat kovien tekijöiden muutoksen kautta. Pehmeiden tekijöiden hallinnan tavoitteena on edesauttaa muutostavoitteiden toteuttamisessa, toisin sanoen turvata tai palauttaa johdon valta. (Lies 2012, 255)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -työ koostuu kuudesta luvusta. Johdannon ja case-organisaation esittelyn jälkeen luvuissa kaksi ja kolme käydään läpi työn teoriaosuus ja se, mitä ilmiöstä jo tiedetään. Teoriaosuus jakautuu kahteen lukuun, tietojohtamiseen ja viestintään, jonka osalta keskitytään työyhteisöviestintään ja muutosviestintään. Tämän jälkeen teorioiden synteesi esitellään luvun kolme lopussa. Luvussa neljä kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteutuksesta, ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä suhteutetaan tutkimustuloksia aiempaan teoriaan. Lisäksi tulosten perusteella annetaan suosituksia kuntaorganisaatiolle. Luvussa kuusi tehdään yhteenveto, käydään läpi johtopäätökset sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 TIETOJOHTAMINEN

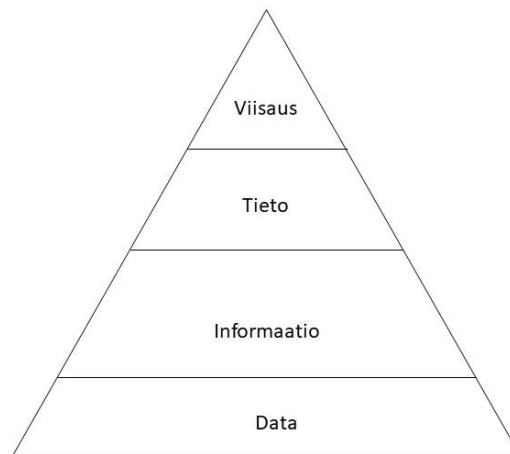
2.1 Tieto ja tietojohdaminen

Huotarin & Savolaisen (2003, 17) mukaan on tärkeää, että jokaisen tutkimuksen yhteydessä määritellä selkeästi, mitä tietojohdamisen käsitteellä tarkoitetaan. Tietojohdamista lähestytään kirjallisuudessa lukuisilla eri termeillä ja määritelmillä (Bishop et al. 2008, 17). Tässä aluvuossa käsitellään ensin tiedon ja siten tietojohdamisen määritelmää ja käydään sen jälkeen tarkemmin läpi aiempaa teoriaa käsittelevää kirjallisuutta.

2.1.1 Tiedon määritelmä

Tutkimuksissa tieto on jaoteltu dataksi, informaatioksi ja tiedoksi. Data on erillistä, objektiivista raakadataa ilman asiayhteyttä. Informaatio on prosessoitua, suodatettua tai muotoiltua dataa. Edellä mainitut jaotellaan hiarkiseksi siten, että informaatio syntyy datasta ja tieto (knowledge) syntyy informaatiosta tulkinnan kautta. Ennen kuin informaatiosta voi tulla tietoa, se on sisällytettävä tietyn ihmisen tietorakenteeseen. (Alavi & Laidner 2001, 109; Anand et al. 2015, 50; Schlögl 2005)

Jaottelu dataan, informaatioon ja tietoon voidaan esittää esimerkiksi pyramidina, jossa data on pohjimmaisena ja jonka huipulla on viisaus (wisdom). Tietopyramidi on esitetty kuvassa 2. Tieto liittyy aina ihmisen toimintaan, tietoa ei ole olemassa erillään tietävästä subjektista (Blomqvist & Kianto 2006, 3).



Kuva 2: Tietopyramidi (Sumbal, Tsui & See-to 2017, 182).

Tieto on organisaatioissa joko vaikeasti argumentoitavaa hiljaista tietoa tai kodifioitua ekplisiittistä tietoa (Jain & Jeppe Jeppesen 2013, 348). Hiljaista tietoa voidaan hankkia kokemuksen ja käytännön avulla, se on ihmisissä yksityisenä tietona. Eksplisiittinen tieto voidaan tuoda esittävään muotoon esimerkiksi dokumentteihin, asiakirjoihin tai piirroksiin. Suurin osa ihmisen tiedosta on hiljaista, tiedämme enemmän kuin kykenemme sanomaan (Andal et al. 2015, 50; Blomqvist & Kianto 2006, 4)

Organisaation tieto eroaa yksilötason tiedosta siinä, että se on luonteeltaan kollektiivista ja osa liiketoimintaprosesseja, tieto on organisaatioissa monessa muodossa ja eri sijainneissa (Martynenko 2015, 89; Blomqvist & Kianto, 2006, 5). Jos organisaatiossa ei harjoiteta tietojohtamista, tieto säilyy yleensä passiivisena omaisuutena (Sotirakou & Zeppou 2004, 73). Kun tiedolla on keskeinen tarkoitus ja se keskittyy missioon, perusarvoihin ja strategiaan painopisteisiin, tiedon arvo kasvaa (Singh 2008, 4). Al Ahabbi et al. (2019, 352) mukaan tietojohtamisen keskeinen periaate on varmistaa tietoprosessien, kuten tiedon luomisen, jakamisen, varastoinnin ja soveltamisen käyttö, jotta varmistetaan organisaation suorituskyvyn tulokset. Tiedon merkitys sijoitusresurssina perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan organisaatiot eivät voi helposti kopioida tai matkia henkistä pääomaa (intellectual capital). Työntekijät eivät ole vain tuotantokoneiston osia, vaan tuotannon tärkeimmän tekijän, tiedon, omistajia ja valvojia. Organisaatioiden kestävä kilpailuetu ei synny vain organisaatioiden nykyisestä tietopääomasta vaan myös siitä, miten ne käyttävät ja kehittävät sitä. (Anand et al. 2015, 50; Blomqvist & Kianto 2006, 2; Inkinen 2016, 240; Sotirakou & Zeppou 2004, 74)

2.1.2 Tietojohtamisen määritelmä

Tietojohtaminen (knowledge management) on käsitteenä noussut esiin 1990-luvulta lähtien (Schlögl 2005). Tietojohtamisen määrittelyä hankaloittaa käsitteen ”knowledge” monitulkintaisuus sekä termien välisten suhteiden monimutkaisuus suomen kielessä (Huotari & Savolainen 2003, 17). Koska tietojohtaminen liittyy vahvasti teknologiaan, nähdään se monissa organisaatioissa pelkkänä informaationhallintana (Anantatmula & Kanungo 2010, 101). Tietojohtaminen on kuitenkin laajempi kokonaisuus. Se on monitahoinen ja rajat ylittävä lähestymistapa, joka yhdistää organisaation eri elementtejä, kuten teknologian, organisaatorakenteen ja kulttuurin sekä henkilöstöjohtamisen käytännöt (Huotari & Savolainen 2003, 17; Lee & Choi 2003, 181; du Plessis 2007, 92).

Koska tieto syntyy ihmisen tulkinnan kautta, ei tietoa voi johtaa, vaan tietojohtamisessa on kyse työkäytäntöjen johtamisesta (Schlögl 2005). Tietojohtamisella tarkoitetaan organisaatiossa olevan kollektiivisen tiedon tunnistamista ja hyödyntämistä organisaation kilpailukyvyn edistämiseksi (Alavi & Laidner 2001, 113-114). Sen yleinen tavoite on parantaa tiedon ja potentiaalisen tiedon systemaattista käsittelyä ja määrittää, mitä tietoa organisaatiossa on ja miten se tuodaan kaikkien saataville. (Heisig 2009, 5; Singh 2008, 4). Tietojohtamisen kokonaisvaltainen lähestymistapa sisältää sekä pehmeät että kovat puolet eli inhimilliset- ja järjestelmäkomponentit (Bishop et al. 2008, 17). Anand et al. (2015, 51) mukaan tietojohtamisen haasteena on tehdä hiljaisesta tiedosta eksplisiittistä yhdistämällä teknologian tasapainoinen käyttö ja ihmisiin liittyvät pehmeät tekijät, kuten johtajuuden, vision, strategian, motivaation, palkitsemisen ja kulttuurin.

Laihonen et al. (2013, 7-8) mukaan tietojohtamisen lähtökohtana on vastata johtamisen haasteisiin tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Laihonen et al. jakaa tietojohtamisen tarkastelun kolmeen tarkastelutasoon: 1) tietojohtamisen käytännöt, 2) tietoperustaisen arvonluontiprosessin tarkastelu sekä 3) käytännön johtamistyökalut. Yritystasolla tietojohtamisen tutkimus on keskittynyt kahteen osa-alueeseen, ensinnäkin siihen kuinka yleiset tietoprosessit, kuten tiedon luominen ja jakaminen, linkittyvät yrityksen tulokseen ja toiseksi siihen, millainen yhteys on tietojohtamisen käytännöillä ja suorituskyvyllä. (Hussinki et al. 2017, 1596)

Onnistuneen tietojohdamisen avulla voi olla mahdollista lisätä organisaation kilpailuetua ja asiakaskeskeisyyttä, lisäksi voidaan vaikuttaa työntekijäsuhteisiin, innovaatioihin ja kustannuksiin (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432; Zheng, Yang & McLean 2010, 763). Toiminnan kehittäminen ja liiketoimintaympäristön ymmärtäminen mahdollistuvat, kun työntekijöiden erilainen osaamispohja yhdistetään, tehdään tiimityötä, jaetaan tietoa ja ollaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja saadaan samalla uusia tulkintoja (Laihonen et al. 2013, 13). Grantin (1997, 109-110) mukaan tieto on yksilöihin pohjautuvaa ja organisaation tehtävänä on tiedon luomisen sijaan tiedon hallinta ja hyödyntäminen. Tietoperustaisen näkemyksen (knowledge based view) mukaan organisaation tärkeimmät resurssit ovat kyky luoda, hallinnoida ja kehittää tietoa. Kun taas resurssiperustaisessa (resource based view) näkemyksessä organisaation kilpailuetu perustuu sen hallinnoimiin resursseihin. Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tiedosta integroidaan tuotteita ja palveluita, ja johdon tehtävänä on hallita näitä prosesseja (Laihonen et al. 2013, 24). Tietopohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen kyky luoda ja hyödyntää tietoa tarjoaa organisaatiolle kestävän kilpailuedun lähteen (Zheng, Yang & McLean 2010, 764). Tietoresursseja hyödyntävät ja kehittävät yritykset menestyvät paremmin kuin määrällisiin ja konkreettisiin resursseihin luottavat yritykset (Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 39).

2.2 Strateginen tietojohdaminen

Ferreira, Mueller & Papa (2020, 121) toteavat strategisen tietojohdamisen liittyvän infrastruktuureihin ja prosesseihin, joita organisaatiot käyttävät saadakseen ja luodakseen tietoa strategian muotoilemiseksi ja strategisten päätösten tekemiseksi.

Strateginen tietojohdaminen on yhteydessä organisaation nykyiseen ja tulevaan strategiseen tietoon, eli pitkän aikavälin tavoitteet ohjaavat strategista tietojohdamista. Tietostrategia määrittelee arvokkaan tiedon ja sen hankkimiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen tarvittavat prosessit, tietojohdamisen strategia määrittelee mitkä tietolähteet ovat arvokkaita, ainutlaatuisia ja välttämättömiä, ja kuinka nämä resurssit tukevat organisaation liiketoimintastrategiaa. Tietojohdamisen strategia myös käsittelee rakenteellisia ja teknisiä johtamiskysymyksiä, ja sitä suunniteltaessa on tärkeää huomioida, että tietojohdamisen työkalujen ja aloitteiden tunnistamisen ja valinnan tulisi pohjautua liiketoimintastrategiaan,

kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi vaaditaan strategista asennetta. (Denford & Chan 2011, 103; Ferreira, Mueller & Papa 2020, 121; Hussinki et al. 2017, 1599; Laihonen & Mäntylä 2018, 221-222; Leskelä et. al 2019, 16; du Plessis 2007, 92)

Organisaation strategisen ohjauksen pitäisi määrittää tietojohdamisen suunta (Burstein et al. 2010, 78; Greiner, Böhmman & Krcmar 2007, 5). Tietojohdamisen strategialla voi olla eri muotoja, mutta keskeistä sille on tietojohdamisen konseptin leveys ja johdonmukaisuus konseptin toteuttamisessa. Suunniteltaessa organisaation tietojohdamisen lähestymistapaa tulisi huomioida ehdolliset olosuhteet, kuten kilpailuympäristö, missio ja resurssit, ja valita tietojohdamisen elementit, jotka yleisesti edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi johdon tulee arvioida, mitä resursseja tarvitaan halutun tietostrategia-aseman saavuttamiseksi. (Donate & Canales 2012, 37)

Julkiset organisaatiot tarvitsevat yleensä tietojohdamisen strategiaa, jossa huomioidaan niiden erityisolosuhteet ja ainutlaatuiset kulttuuriset ja juridiset vaikutukset (Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 41). Strategisen otteen puute kuntien tietojohdamisessa on noussut esiin useissa tutkimuksissa (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012, 140). Laihonen & Mäntylä (2018, 219) tunnistavat tutkimuksessaan neljä kunnan strategisen tietojohdamisen kannalta kriittistä tekijää. Kunnan strategian tulisi ohjata tietojohdamista, se on integroitava huolellisesti yleiseen johtamisjärjestelmään, tarvittavan datan jalostukseen tarvitaan selkeät prosessit ja vastuut, lisäksi datan laatu on kyettävä takaamaan. Jalonen, Laihonen & Lönnqvist (2012, 139) toteavat, että kunnan strategisen johtamisen yhteydessä tietojohdamisessa nousevat keskiöön aineettoman pääoman johtaminen ja liiketoimintatiedon hallinta.

Du Plessis (2007, 91-92) katsoo tietojohdamisen strategian olevan ratkaisevan tärkeä tietojohdamisen onnistumiselle. Hän erittelee kolme strategian keskeistä tekijää: 1) Ensinnäkin on luotava ymmärrys organisaation tietoresursseista. 2) Toiseksi tietojohdamisen strategiassa on määriteltävä, mikä rooli tiedolla on arvon luonnissa. 3) Kolmanneksi strategian tulisi sisältää useita integroituja hankkeita, joilla tavoitellaan sekä pikavoittoja että pitkäaikaista hyötyä. Lisäksi strategiassa on indikoitava tietojohdamiseen liittyvät riskit ja identifioida keskeiset tarpeet ja kysymykset, sekä tarjota puitteet näiden ratkaisemiseksi. Strategisten tietojohdamisen käytäntöjen hyödyntäminen voi parantaa organisaation päätöksentekoa (Inkinen 2016, 241-242). Tietojohdamisen käytäntöjä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

2.3 Tietojohdamisen käytännöt

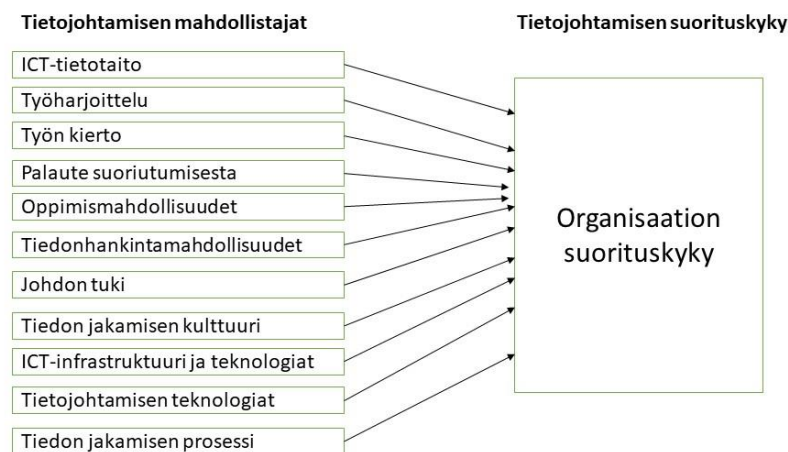
Tutkimuksissa on korostettu kolmea tietojohdamisen keskeistä tekijää: tietojohdamisen mahdollistajia, prosesseja ja organisaation suorituskykyä (Lee & Choi 2003, 181). Tietoprosessit ja tietojohdamisen käytännöt ovat kaksi eri asiaa. Tietoprosesseja, kuten tiedon jakamista tai hankkimista esiintyy luonnollisesti organisaatiossa. Tietojohdamisen käytännöt (knowledge management practices) tukevat tiedon tehokasta ja vaikuttavaa hallintaa organisaatiossa. Tietojohdamisen nähdään tyypillisesti koostuvan tiedon luomisen, jakamisen, hankkimisen, siirtämisen tai hyödyntämisen kaltaisista tietoprosesseista sekä infrastruktuureista, kyvykkyyksistä tai johtamistoimista, jotka tukevat ja parantavat tietoprosesseja. Tietojohdamisen käytännöt ovat tietoisia organisatorisia- ja johtamistoimia, joiden tarkoituksena on tietoresursseja hallinnoimalla saavuttaa organisaation tavoitteet. (Andreeva & Kianto 2012, 619; Inkinen 2016, 232)

Näitä tietoprosessien mahdollistajia on kutsuttu myös tietojohdamisen kriittisiksi menestystekijöiksi (critical success factors for knowledge management), jotka helpottavat tietoprosessien tehokasta toteuttamista tai tietojohdamisen mahdollistajiksi (enablers of knowledge management) (Choy Chong et al. 2011, 498; Hussinki et al. 2017, 1598). Inkinen (2016, 232) jaottelee tietojohdamisen käytännöt tietopohjaiseksi johtamistoiminnaksi ja tietojohdamisen mahdollistajat resurssipohjaisiksi tai käytäntöön perustuviksi tekijöiksi, jotka ovat kriittisiä menestystekijöitä organisaatiolle.

Käytännöt erottuvat tärkeinä tekijöinä organisaation strategisten tietotavoitteiden saavuttamisessa, ja niiden tavoitteena on parantaa organisaation innovaatiokykyä hallitsemalla ennakoivasti tietovarantoja (Donate & Canales 2011, 26; Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432). Tietojohdamisen käytännöt ovat kontekstisidonnaisia ja ne voivat vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja lisätä organisaation suoritus- ja kilpailukykyä sekä innovatiivisuutta. Ymmärrys tietojohdamisen käytännöistä auttaa tietojohdamisen suunnittelussa ja kehitys- ja muutostoimien toteuttamisessa. (Hussinki et al. 2017, 1597; Zheng, Yang & McLean 2010, 763).

Heisig (2009, 12) erittelee tietojohdamisen kriittiset menestystekijät neljään luokkaan: 1) ihmislähtöiset kuten kulttuuri, ihmiset johtaminen; 2) organisaatio: prosessi ja rakenne; 3) teknologia: infrastruktuuri ja sovellukset; 4) johtamisprosessi, strategia, tavoitteet, mittaus.

Andrejeva & Kianto (2012, 620) jakavat kirjallisuuden perusteella tietojohdamisen käytännöt yrityksissä kahteen ryhmään: ensimmäinen liittyy informaatioteknologiaan ja tietokonepohjaiseen viestintään, toinen henkilöstöhallintoon eli HR-käytäntöihin. Choy Chong et al. (2011, 498) puolestaan nimeävät tutkimuksessaan 11 tietojohdamisen mahdollistajaa, jotka jakautuvat työntekijöiden oppimisen, ICT-infrastruktuurin, tietojohdamisen tekniikoiden ja tiedon jakamiskulttuuria vaalivan johtajuuden tekijöihin. Nämä 11 mahdollistajaa on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3: Tietojohdamisen mahdollistajat (Choy Chong et al. 2011, 500).

Inkinen, Kianto & Vanhala (2015, 434) puolestaan tunnistavat kymmenen tietojohdamisen käytäntöä: 1) esimiestyö; 2) tiedon suojaaminen; 3) strateginen tietojohdaminen ja osaaminen; 4) oppimismekanismit; 5) IT-käytännöt; 6) työn organisointi sekä neljä henkilöstöhallinnon käytäntöä; 7) rekrytointi, 8) koulutus ja kehitys, 9) arviointi sekä 10) palkitsemismallit. Palkinnot ja kannustimet ovat ratkaisevan tärkeitä, sillä ne luovat ilmapiirin yhteistyölle, onnistumiselle ja innovaatioille (Lehner & Haas 2010, 80; du Plessis 2007, 93). Seuraavassa kappaleessa eritellään tarkemmin näitä 10 tietojohdamisen käytäntöä.

Esimiestyöllä luodaan tietojohdamiselle suotuisat olosuhteet ja ilmapiirin organisaatioon. Strategisella tietojohdamisella vaikutetaan suorituskykyyn antamalla mahdollisuuksia keskittyä eniten arvoa luovaan toimintaan. Strategisen tietojohdamisen avulla voidaan tehdä

myös tietoon perustuvia päätöksiä. Tiedon suojaaminen voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen luokkaan, virallinen sisältää sopimukset ja muut muodolliset tiedonsuojaamiskeinot. Epävirallisilla keinoilla suojataan organisaatio hiljaista ydintietoa jäljittelijöiltä. Oppimismekanismeilla tuetaan organisaatioon kykyä oppia ja samalla parannetaan innovointimahdollisuuksia. Järjestelmällisellä toiminnalla tehostetaan tiedon siirtoa konkareilta aloittelijoille ja lisätään työntekijöiden motivaatio tiedon jakamiseen ja luomiseen. Nykyään kaikki organisaatiot hyödyntävät tietotekniikkaa, mutta kun IT-käytännöt räätälöidään tukemaan tietojohdamista, kehitetään samalla innovaatiotoimintaa ja tuetaan organisaation oppimista. Työn oikeanlaisella organisoinnilla voidaan tehostaa tiedon hyödyntämistä organisaatiossa, esimerkiksi monimutkaisten asioiden päätöksenteko pitäisi hajauttaa niille, joilla on tietoa asiasta. Tietojohdamisen käytännöistä henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat vaikutusvaltaisimpia, sillä ne liittyvät inhimilliseen pääomaan, joka on yrityksen henkistä pääomaa. Henkilöstöjohtamisen käytännöillä parannetaan organisaation suorituskykyä, sillä niiden avulla lisätään tietoprosesseja, lisäksi ne auttavat toteuttamaan strategista tietojohdamista. (Hussinki et al. 2017, 1599-1602)

Tietojohdamisen käytännöt vaihtelevat eri maiden välillä, neljä maata käsittäneen tutkimuksen perusteella Suomi oli ainoa maa, jossa oli kaikki kymmenen käytäntöä (Hussinki et al. 2017, 1609). Singh (2008, 6; 13) on tutkimuksessaan todennut tietojohdamisen käytäntöjen vaativan johtajien jatkuvaa tukea, jotta tietojohdamisen arvo ja tulokset tiedostetaan. Erilaiset johtajuustyyliä vaikuttavat tietojohdamisen onnistumiseen, ohjaavalla johtajuustyyliä on negatiivinen vaikutus, kun taas konsultoivalla ja delegoivalla tyyliä voidaan vaikuttaa tietojohdamiseen positiivisesti. Myös de Plessis (2007, 93) katsoo, että tietojohdamisen onnistuminen organisaatiossa vaatii ylimmän johdon tuen. Johtajien on jaettava näkemys tietojohdamisesta ja tarjottava siihen jatkuva tuki sekä toimittava itse esimerkkinä. Johdon suuntaan on kerrottava, mitä tietojohdamisen ohjelmaan sisältyy ja miten saavutetaan haluttu ja sovittu tietojohdamisen visio.

Tietojohdamisen käytännöillä on vaikutusta myös organisaation taloudelliseen menestykseen. ICT-käytännöt parantavat taloudellista suorituskykyä vain, kun ne yhdistetään HR-käytäntöihin. Tieto- ja viestintäteknikka yksin käytettynä heikentää taloudellista suorituskykyä. Retoriikan ja lyhytjänteisyyden sijaan tietojohdaminen on hyvin konkreettisia ja systemaattisia johtamistoimintaa, joka liittyy tarkoituksenmukaisten tieto- ja viestintäjärjestelmien sekä HR-kannustimien tarjoamiseen. Näin valtuutetaan ja

motivoidaan ihmiset jakamaan, luomaan ja soveltamaan sitä, mitä he tietävät. (Anredeeva & Kianto 2012, 631)

Tietojohtamisen käytäntöihin sitoutuminen ja tietojohtamisen arvon ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaation tiedon kehittämisen ja jakamisen resurssit voidaan kohdentaa oikein (Jain & Jeppe Jeppesen 2013, 349). Tietojohtamisen suurimmat haasteet eivät liity tekniikkaan vaan kulttuuriin. Rakenteiden ja järjestelmien rinnalla tietojohtamisessa on kyse myös henkilöstön motivoinnista ja sitoutumisesta. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä positiivinen vaikutus tietojohtamiseen. Jotta voidaan rakentaa tietoystävällinen ympäristö, on tietojohtamisen käytäntöjen keskittyttävä organisaation sisäisen kulttuurin rakentamiseen. Ensinnäkin siksi, että oppiminen ja tiedon jakaminen ovat ihmisten välistä sosiaalista toimintaa. Toisekseen siksi, että nämä käytännöt ovat monimutkaisia, rikkaita ja kontekstiin upotettuja. Tehokas tietojohtaminen edellyttää tukevan yhteistyökulttuurin luomista ja perinteisen kilpailuasetelman poistamista. Kun käsitellään kulttuurin muutosta, on tärkeää varmistaa, että muutoksen ja vakauden välillä on tasapaino, muuten vastustus rajoittaa muutosta. (Bull & Brown 2012, 138; Choy Chong et al. 2011, 508; Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012, 145; du Plessis 2007, 94; Zheng, Yang & McLean 2010, 769)

2.4 Tietojohtaminen julkisella sektorilla

Julkiset organisaatiot eroavat yksityisen sektorin toimijoista muun muassa johtamismallin takia. Kuntaorganisaatioissa jako vaaleilla valitun poliittisen johdon ja virkamiesjohdon välillä on suoraviivaisesti se, että luottamushenkilöt vastaavat poliittisesta johtamisesta ja virkavastuulla toimivat virkamiehet valmistelutyöstä ja päätösten täytäntöönpanosta eli ammatillisesta johtamisesta. Kunnan johtamista ohjaa kuntastrategia, joka on luottamushenkilöiden ja virkamiesten yhdessä valmisteleva viitekehys toiminnalle. (Anttiroiko et al. 2007)

Kansalaiset odottavat julkisen sektorin toimijoilta samaa palvelutasoa kuin yksityiseltä sektorilta, joten julkisten organisaatioiden on pakko luopua perinteisestä byrokraattisesta lähestymistavasta ja siirtyä enemmän johtajuuden suuntaan (Al Ahabbi et al. 2019, 352). Rantanen et al. (2007, 418) muistuttaa, että julkisella sektorilla on erilaisia sidosryhmiä, joiden vaatimukset ovat erilaisia ja ristiriitaisia. Tämä voi aiheuttaa ongelmia tavoitteiden

asettamiseen tai päätöksentekoon. Sotirakou & Zeppou (2004, 71) katsoo julkisen sektorin uudistamisprosessien olleen hyvin mekaanisia ja tuloslähtöisiä. Pitkän ajan kuluessa prosessit ovat kuitenkin vaarassa epäonnistua, jos samanaikaisesti ei tavoitella henkilöstön korkeaa osaamistasoa ja osallistamista muutosprosessiin. Ihmiset eli työntekijät ovat se julkisen sektorin kriittinen ja arvokas voimavara, johon on investoitava ja jota on ymmärrettävä ja kehitettävä, jotta julkisella sektorilla voidaan saavuttaa haluttu muutos.

Kuntasektorilla pitäisi tietojärjestelmähankkeiden sijaan keskittyä tietojohdamisen käytäntöjen kehittämiseen sekä ajattelutapojen ja asenteiden muutoksen (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012, 139). Tietojohdamisen tavoitteena on poistaa työntekijöiden ja siten koko organisaation tehottomat tottumukset ja käytännöt. Tietojohdamisella on keskeinen rooli julkishallinnon toiminnan tehostamisessa, joten julkishallinnolla on tarve kattavalle tietojohdamiselle. Kattava tietojohdaminen voi myös mahdollistaa yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisen, ja tarjota etuja, joiden avulla yhteiskunta menestyy ja saa ihmiset ja instituutiot toimimaan älykkäämmin. Ja samalla saadaan parannettua kansalaisten elämänlaatua. (Bučková 2015, 395; Wiig 2002, 238)

Koska myös julkisen sektorin organisaatiot ovat tänä päivänä tietoperustaisia, on tieto niille yhtä kriittinen resurssi kuin yksityisellä sektorilla (Amayah 2013, 455). Al Ahabbi et al. (2019, 352) mukaan kyse ei olekaan enää siitä, tarvitseeko julkinen sektori tietojohdamista, vaan siitä, miten sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tehokkaalla tietojohdamisella on julkisella sektorilla joitakin esteitä, joista suurin osa on kulttuurillisia ja rakenteellisia. Jäykän organisaatorakenteen ja hierarkian ohella muodollisten tiedonjakojärjestelmien puute, vastuuvollisuus muille viranomaisille, johtamisvalmiudet ja palkitseminen sekä luottamuksen ja tiedon jakamisen ympäristö ovat tietojohdamista estäviä tekijöitä julkisella sektorilla. Tietojohdamista on usein lähestytty teknologian näkökulmasta, lisäksi kulttuurillisena haasteena on muutoshaluttomuus. Monien julkisten organisaatioiden byrokraattinen luonne, jolloin tieto ei virtaa helposti toisiin osastoihin tai virastoihin, ei edistä tiedon jakamista ja kattavia tietojohdamisen aloitteita. Tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen voisi auttaa luomaan tiedon jakamista ja tietojohdamista tukevan kulttuurin julkisen sektorin organisaatiossa. (Amayah 2013, 466; Laihonen & Mäntylä 2018, 221; Naghavi, Dastaviz & Jamshidy 2014, 112)

Wiigin (2002, 224) mukaan tietojohdaminen tarjoaa julkishallinnolle neljä roolia: parantaa päätöksentekoa julkisissa palveluissa, auttaa kansalaisia osallistumaan päätöksentekoon,

rakentaa kilpailukykyisiä yhteiskunnallisia kyvykkyksiä ja kehittää kilpailukykyistä työvoimaa. Laihonen & Mäntylä (2018, 220) tarkastelevat tiedon strategista roolia julkisissa organisaatioissa kahdesta näkökulmasta. Laajempi perspektiivi huomioi tietoon perustuvan arvon luonnin sekä tiedon kilpailumielessä strategisena resurssina. Kapeampi näkemys keskittyy päätöksentekoon ja yritykseen järkeistää päätöksentekoprosesseja. Suomessa julkista sektoria hallitsee kapeampi näkökulma, vaikka laajempi lähestymistapa voisi olla sopivampi poliittisen puolen ja hallinnon kohdatessa. Julkisen sektorin monimuotoisuuden vuoksi ei voida soveltaa yhtä kaikille sopivaa ratkaisua (Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 47).

Julkisella sektorilla tiedon saatavuutta pidetään tärkeänä suorituskyvyn edistäjänä, mutta johtamiskäytännöt eivät mahdollista ja vahvista tulkintaprosesseja ja suorituskykytietoon perustuvaa organisaation oppimista. Investointi tietojohdamisen tietotekniisiin ratkaisuihin sekä motivoimalla työntekijöitä osallistumaan tarjoamalla tietojohdamisen kannustimia ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä tietojohdamiskyvyn kehittämisessä. (Laihonen & Mäntylä 2018, 220-221; Pee & Kankanhalli 2016, 189).

Al Ahbabi et al. (2019, 353) katsoo, että julkinen sektori lähestyy yksityistä sektoria siinä mielessä, että investointien täysi arvo halutaan varmistaa ja suorituskykyä seurataan tarkasti. Julkishallinnossa meneillään oleva muutos on luonut uusia tietotarpeita ja se vaikuttaa monin tavoin tietoprosesseihin. Julkinen sektori on tietointensiivinen, joten julkisella sektorilla on kyettävä siirtymään yksittäisten interventioiden tason ulkopuolelle ja kehitettävä kattava sekä johdonmukainen lähestymistapa tietojohdamiseen. Hiarkisten komentoketjujen hajotessa ja siirryttäessä verkostomaiseen toimintaan vaaditaan horisontaalista yhteistyötä ja tarvitaan muutoksia tietojohdamisen käytäntöihin ja suoritustietovaatimuksiin. Näitä kehittyviä vaatimuksia julkisen sektorin tietojohdamiselle on eritelty taulukossa 1. (Laihonen & Mäntylä 2018, 222; Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 47).

Tietojohdamisen strategian komponentti	Vaatimukset tietojohdamiselle uudessa julkisessa johtamisessa	Vaatimukset tietojohdamiselle uudessa julkishallinnossa
Pääfokus (liiketoimintavisio)	Johtaminen tulosten perusteella (sisäinen tehokkuus)	Asiakkaiden havaitsema arvo (palvelujen tehokkuus)
Kuinka parantaa (puutteet suorituskyvyssä)	Paranna palveluorganisaation tehokkuutta	Paranna horisontaalista yhteistyötä
Mitä tietoa tarvitaan päätöksentekoon (puutteet tiedossa)	Tieto sisäisestä tehokkuudesta	Tieto palvelujen tehokkuudesta Tieto verkoston suorituskyvystä
Tärkeimmät tietojohdustoimet (tietoaloitteet)	Paranna sisäistä tiedon virtausta Organisaation tavoitteiden asettaminen	Paranna organisaatioiden välistä tiedonkulkua Keskustelu ja yhteisten tavoitteiden määrittely

Taulukko 1: Kehittyvät vaatimukset tietojohdamiselle julkisella sektorilla (Laihonen & Mäntylä 2018, 228).

Tietojohdamisen käyttöönotto julkishallinnossa tarkoittaa monimutkaisten muutosten toteuttamista ja uuden tiedon käyttöä. Ensimmäisenä on ymmärrettävä tämä prosessi. Tietojohdamisen periaatteiden noudattaminen asianmukaisesti julkisella sektorilla edellyttää muun muassa organisaation prosessien tunnistamista, halua kouluttaa työntekijöitä pitkällä aikavälillä sekä kykyä tunnistaa ja toteuttaa joukko muutoksia työn organisoinnissa. Strategisen tietojohdamisen tarkoituksena on käytännön tasolla arvioida tietämyksen nykytaso ja tulevaisuuden tietotarpeet. Tietojohdamisen strategia muotoillaan täyttämään kuilu olemassa olevan ja tarvittavan tiedon välillä. Tärkeää on myös viestiä ja levittää strategia koko organisaatioon, jotta kaikki toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Bučková 2015, 394; Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 446)

Tietojohdamisen laaja kenttä mahdollistaa julkishallinnolle uusia vaihtoehtoja, kykyjä ja käytäntöjä. Myös kansantalouden voittoa tavoittelemattoman osan on osallistuttava tietoyhteiskunnan muodostamiseen (Bučková 2015, 391). Julkisissa organisaatioissa on kaksi suuntausta, jotka korostavat tarvetta vahvan tietojohdamisen kehittämiseksi. Ensinnäkin julkisten organisaatioiden supistamisesta, työntekijöiden vähentämisestä tai eläköitymisestä johtuva inhimillisen pääoman kriisi vaatii tehokasta tiedon kaappaamista,

jotta minimoitaisiin tiedon menetys. Toiseksi julkisten organisaatioiden käyttäessä yhä enemmän tietotekniikkaa yhteistyöhön toisten kanssa on tarve kehittää vahvoja kykyjä tiedon jakamiseen, soveltamiseen ja luomiseen. (Pee & Kankanhalli 2016, 189)

2.5 Tietojohtamisen edistäminen organisaatiossa

2.5.1 Tietojohtamisen roolit

Jotta organisaatio onnistuu tietojohtamisessa, on kaikilla organisaation jäsenillä oltava siinä oma roolinsa. Henkilökunnan on ymmärrettävä, että tietojohtaminen on kaikkien vastuulla. Tähän voivat osallistua tehokkaasti vain ne, jotka työskentelevät tiedon kanssa erityisessä kontekstissa. Lisäksi henkilöstön on ymmärrettävä, että tiedon hallintaan on varattava aikaa, samoin kuin minkä tahansa muun organisaation omaisuuden hallintaan. (du Plessis 2007, 95)

Johtajuutta pidetään keskeisenä tekijänä tietojohtamisen onnistumisessa, johdon tehtävänä on edistää sopivan organisaatiokulttuurin luomista ja varmistaa riittävät resurssit (Burstein et al. 2010, 78; Inkinen 2016, 240). Lehner & Haas (2010, 80) toteavat, että ylin johto on tietojohtamisen aloittaja, tukija ja edistäjä. Du Plessis (2007, 95) katsoo, että tietojohtamisen johtaminen tulisi olla nimettyjen henkilöiden ja heille nimetyn johtajan vastuulla, jotta se saa riittävästi huomiota. Tietoa voidaan hallita jäsennellymmällä tavalla, jos sitä tekevät asiaan päivittäin paneutuvat henkilöt. Tietopohjaisessa organisaatiossa johtajat voivat tehdä kasvun ja kestävyuden kannalta parempia päätöksiä kuuntelemalla työntekijöitä ja saamalla heiltä tietoa (Bonsu 2019, 13). Inkinen katsoo (2016, 242) että johtajuus tietojohtamisessa edellyttää nykyaikaista lähestymistapaa, ja ihmisten tiedon ja älyllisten ominaisuuksien arvostamista. Johtajan tulisi osallistua tietoa tukevan ja luottamuksellisen kulttuurin luomiseen organisaatiossa.

Burstein et al. (2010, 78) tunnistaa tietopohjaisista organisaatioista neljä erilaista tietojohtamisen roolia; 1) tietojohtamisen mestarit ja strategit, jotka ovat yleensä ylimmän johdon edustajia ja heillä on visio organisaatiosta; 2) tietojohtamisen suunnittelijat ja fasilitoijat kehittävät työkaluja ja käytäntöjä tiedon jakamiseen organisaatiossa; 3) tietojohtamisen ammattilaiset tukevat yksiköitä ja yhteisöjä; 4) tietotyöntekijät, johon luetaan kaikki organisaation työntekijät, he luovat, jakavat ja hyödyntävät tietoa.

Tietojohtamiselle suotuisat olosuhteet ja ilmapiirin organisaatioon luodaan esimiestyön avulla (Hussinki et al. 2017, 1599). Johtajan rooli tietopohjaisessa organisaatiossa on erilainen kuin perinteisessä organisaatiossa, johtaja ei ole kontrolloija vaan osallistaa alaisiaan. Eikä organisaatiossa rakenneta hierarkioita vaan verkostoja, tieto on organisaatiossa hajautettua ja kulttuuri tukee tiedonluomista. Tehokkaat johtajat toimivat tiedonvälittäjinä, heidän kykynsä rakentaa ja johtaa sosiaaliseen pääomaan perustuvia suhteita on kriittinen resurssi inhimillisen pääoman liikkeelle panossa. Johtamisen roolien eroavaisuudet on eritelty taulukossa 2. (Blomqvist & Kianto 2005, 12-13)

	Perinteinen johtaminen	Tietotyön johtaminen
Johtajan rooli	Kontrolli- ja komentotyyppinen johtaminen: alaisten hallinta ja valvonta	Tietotyöhön osallistaminen: alaisten valmentaminen, luottamuksen ja sosiaalisen pääoman rakentaminen
Organisointi	Hierarkioiden organisointi	Verkostojen ja yhteisöjen luominen ja tukeminen
Asiantuntemuksen sijainti	Asiantuntijuus organisaatiohierarkian ylätasolla ja erilliset osaamiskeskukset kuten T&K-yksiköt	Tietotyöntekijät ovat johtajia tietäväisempiä. Tieto on hajautettua ja kontekstuaalista.
Hallinto	Arvo ja auktoriteetti	Luottamus keskiössä, täydentävänä muita hallintomuotoja
Työnkuvat	Selkeä ero ajattelijoiden ja tekijöiden välillä	Ajattelun ja tekemisen päällekkäisyys
Suuntautuminen	Ihminen ja sosio-psykologiset tekijät vähämerkityksellisiä	Tiedon luomista tukeva ilmapiiri ja kulttuuri ovat välttämättömiä
Suorituskyvyn arviointi	Ihanteellinen suorituskyky on helppo määritellä, mitata ja arvioida	Optimaalista suorituskykyä on vaikea arvioida ja erityisesti mitata.
Parannustoimet	Uudelleensuunnittelu ja kustannusleikkaukset	Työnkulkujen uudelleenmuotoilu ja tiedon luomisen mahdollistaminen
HR	Palkkaaminen ja erottaminen	Parhaiden työntekijöiden palkkaaminen ja heistä kiinnittäminen
Motivointi	Ulkoinen motivaatio: raha	Sisäinen motivaatio ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen
Byrokratia	Byrokratia ja hierarkia sekä johtamismenetelmänä että tehokkaan johtamisen tavoitteena	Lean ja orgaaniset rakenteet, verkostot ja väliaikaiset ryhmät

Taulukko 2: Perinteisen johtamisen ja tietotyön johtamisen vertailu (Blomqvist & Kianto 2005, 13).

Tarve parantaa julkisen sektorin tietojohdantamista todennäköisesti lisääntyy, kun verkottuminen ja kansalaisten osallistuminen edellyttävät perusteellista strategista muutosta (Laihonen & Mäntylä 2018). Esimerkiksi Lahden kaupungin organisaatiossa painottuu yhä enemmän tietotyö, ja tietotyön tekijöitä on suhteessa aiempaa enemmän, sillä sosiaali- ja terveyspalvelut eivät ole enää osa kaupungin organisaatiota.

Tietotyö tehdään usein erilaisissa projekteissa, lyhytaikaisissa työryhmissä ja erilaisissa toimintojen rajat ylittävissä tiimeissä. Tietotyössä tieto on hajautettua, asiayhteyden perustuvaa ja henkilökohtaisesti juurrutettua. Tieto ei voi siis sijaita enää vain organisaation ylimmillä tasoilla tai erikoisyksiköissä. Todennäköisesti jokaisella organisaation työntekijällä on tietoa, jota ei ole kenelläkään muulla. Jos etulinjan työntekijöille annetaan valtuudet kehittää organisaation toimintaa, voivat he olla siinä ratkaisevassa asemassa, sillä he ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja tuotantoprosessien kanssa. (Blomqvist & Kianto 2005, 11-12; 14)

Kuten alaluvussa 2.1.2 on todettu, tietojohdantaminen on monitahoinen ilmiö, joka leikkaa läpi koko organisaation. Tietojohdantamisen käyttöönotto edellyttää organisaatiolta muutoksia muun muassa johtamisessa, organisaatorakenteessa, strategisessa ajattelussa ja työntekijöiden motivoinnissa. Luvussa 3 käsitellään tarkemmin tämän pro gradun teoreettisen viitekehyksen toista keskeistä osa-aluetta, viestintää, keskittyen erityisesti työyhteisöviestinnän ja muutosviestinnän rooleihin muutostilanteessa.

2.5.2 Kokonaisvaltainen tietojohdantamisen edistäminen

Kuten alaluvussa 2.3 todettiin, tietojohdantamisen käytännöllä on tärkeä rooli organisaation strategisten tietotavoitteiden saavuttamisessa (Donate & Canales 2011, 26; Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432). Hussinki et al. (2017, 1597) katsoo, että ymmärrys tietojohdantamisen käytännöistä auttaa kehitys- ja muutostojien suunnittelussa ja toteutuksessa. Kun puhutaan kokonaisvaltaisesta tietojohdantamisen edistämisestä organisaatiossa, eli tietojohdantamisen integroinnista organisaatioon ja työntekijöiden toimintaan, tarvitaan kokonaisvaltaista muutosta toimintatavoissa (Bishop et al. 2008, 19-20). Tietojohdantamista ei kuitenkaan pitäisi organisaatiossa harjoittaa siksi, että ”niin täytyy tehdä”, vaan tietojohdantamisen tulisi tarjota organisaatiolle kilpailuetua. (Greiner, Böhmman & Krcmar 2007, 5)

Tietojohtamisen onnistumisen varmistamiseksi organisaatioon on luotava avoin ja luottavainen kulttuuri, joka tukee tiedon jakamista. Viestintä tietojohtamisen tuomista eduista on todettu kriittiseksi tekijäksi, jotta työntekijät saadaan tietojohtamisen puolelle. Henkilöstön on kyettävä ymmärtämään, että uudet työkalut ja käytännöt helpottavat heidän elämäänsä. Lisäksi erilaisilla kannustinjärjestelmillä voidaan houkutella työntekijöitä osallistumaan tietojohtamisen toimiin. Ylimmän johdon tuki tietojohtamiselle on välttämätöntä, jotta sille voidaan osoittaa riittävät resurssit ja toteuttaa oikeat prosessit. Ylin johto vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuuriin, normeihin ja strategiaan toimiin. Lisäksi johto voi näyttää esimerkkiä ja viestiä hyödyistä. (Bishop et al. 2008, 23; 26; Lee, Kim & Kim 2012, 187)

Tietojohtamisen tavoitteet tulee tehdä avoimiksi ja valitusta strategiasta tulee viestiä avoimesti (Lehner & Haas 2010, 80). Viestittäessä tietojohtamisen hyödyistä on mietittävä jopa yksilö- tai pienryhmätasolla, miten tietojohtamisella voidaan parantaa heidän päivittäistä toimintaa ja työtä (Bishop et al. 2008, 26). Organisaatiotasolla vallan ja päätöksenteon hajauttaminen edistää spontaaniutta ja kokeiluja. Jos päätöksenteko organisaatiossa on keskitettyä, voi viestinnästä tulla monimutkainen prosessi, joka vie aikaa. Tämä vaikeuttaa myös tiedon luomista, sekä johtaa ideoiden vääristymiseen ja vähenemiseen, sillä keskittäminen voi estää osastojen välistä viestintää ja ideoiden jakamista. (Lee, Kim & Kim 2012, 187)

Greiner, Böhmman & Krcmar (2007, 13) totesivat tutkimuksessaan, että menestyneimmät tietojohtamisen projektit ovat lähteneet liikelle liiketoiminnan tarpeista ja niiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa. Tietojohtamisen tavoitteiden on oltava linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Lisäksi niiden on oltava mitattavissa ja myös viestittävässä (Lehner & Haas 2010, 80).

Bishop et al. (2008, 26) on tunnistanut kahdeksan kriittistä tekijää tietojohtamisen edistämiseksi. 1) Täytyy luoda korkean tason ymmärrys ja selkeä määritelmä tietojohtamisesta läpi organisaation. 2) Täytyy varmistaa, että tietojohtaminen sopii yksilöiden tarpeisiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin. 3) Tietojohtaminen on integroitava saumattomasti organisaatioon ja työntekijöiden arkeen. 4) On nimettävä tietojohtamisen vetäjä ja tukitiimi. 5) On muodostettava ylitason tuki. 6) On osoitettava ja viestittävä selkeästi hyödyt. 7) On määritettävä erilaisten palkkioiden soveltuvuus. 8) On saavutettava

tasapaino IT:n ja ihmisten välillä. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, mitä ongelmia tietojohdamisen edistämiseen voi liittyä.

2.5.3 Haasteet tietojohdamisen edistämisessä

Innovaatioista on tullut tärkeä tekijä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, joten organisaatioiden on tärkeä tunnistaa avaintekijät tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatioiden edistämiseksi (Naghavi, Dastaviz & Jamshidy 2014, 113). Strategisen tietojohdamisen on todettu liittyvän positiivisesti organisaation innovaatiotoimintaan. Organisaatiot, jotka pitävät tietoa ja osaamista strategiansa ja strategiasuunnittelunsa kärkenä, päivittävät strategiaansa säännöllisesti ja levittävät sen koko organisaatioon, on yleensä korkeampi innovaatiokyky. (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 443) Tietojohdamisen yleisiin ongelmiin kuuluu se, että tieto on vääränlaista, sitä ei ole saatavilla tai sitä on liikaa. Myös ymmärtämättömyys asiakkaiden tarpeiden suhteen tai puutteet toimintaympäristön muutosten seurannassa voivat aiheuttaa ongelmia. (Laihonen et al. 2013, 15)

Tietojohdaminen ei voi olla yksittäisen yksikön vastuulla, sillä tieto ei ole vain resurssi, vaan sen arvonluonnin näkökulma on laajentunut (Laihonen et al. 2013, 25). Zheng, Yang & McLean (2010, 769) toteavat tutkimuksessaan, että tietojohdaminen ei ole vain itsenäinen johtamistapa, vaan keskeinen mekanismi organisaatiokulttuurin, rakenteen ja strategian vaikutuksessa organisaation tehokkuuteen. Myös johtajatasen toiminnalla on vaikutusta tietojohdamisen menestykseen organisaatiossa. Koska ylin johto näyttää organisaatioissa esimerkkiä toiminnallaan, tulisi tietojohdamisen alusta lähtien läpäistä kaikki organisaation tasot ylhäältä lähtien, muuten tietojohdamisen suunnitelmat eivät toteudu tai ole tehokkaita. Tietojohdamisen edistämiseksi vaaditaan myös hyvin koulutettu keskijohto, joka tarvittaessa kaventaa näkemyseroa ylimmän johdon ja työntekijöiden välistä sekä motivoi työntekijöitä tarvittaessa. (Singh 2008, 7-8)

Kuten du Plessis (2007, 90; 93) muistuttaa, tietojohdaminen on monimutkainen kokonaisuus, jossa onnistuneeseen toteutukseen vaikuttaa monta eri tekijää. Nämä tekijät ovat kontekstista ja ympäristöstä riippuvaisia, ja siksi niitä ei voida aina tarkasti ennustaa, kun tietojohdamista aletaan toteuttaa. Haasteena on valita ja yhdistää käytettävissä olevat menetelmät ja lähestymistavat ja hyödyntää niitä organisaation liiketoiminnan tarvitsemalla tavalla.

Tietojohtamisen käyttöönotossa voi olla erilaisia haasteita. O'Sullivan (2007, 102-103) erottelee seitsemän erilaista tietojohtamisen käyttöönottoon liittyvää haastetta, joista yleisimpiä ovat tietojohtamiseen liittyvä ymmärryksen puute, työntekijöiden tietojohtamiseen liittyvän ajan puute sekä kulttuuri, joka ei rohkaise tiedonjakoon. Muita ongelmakohtia ovat tiedon jakamiseen liittyvien kannustimien puute, tietojohtamisen aloitteiden rahoituksen puute, asianmukaisen teknologian puute sekä ylimmän johdon sitoutumisen puute. Storey & Barnett (2000, 154) puolestaan esittelevät neljä tietojohtamisen ongelmakohtaa. Ensinnäkin tavoitteiden määrittely liian epätarkasti, toiseksi puutteellinen ohjelmistoarkkitehtuuri, joka ei onnistu linkittämään organisaation muutosta ja oppimista. Kolmanneksi riittämätön keskittyminen yhteen tai kahteen liiketoiminnan strategiseen painopisteeseen ja neljänneksi ylimmän johdon tuki ilman aktiivista osallistumista. Bishop et al. (2008, 18) mukaan tietojohtaminen epäonnistuu, koska tietovisio on epäjohdonmukainen tai sillä ei ole omistajaa, tietoa ei arvosteta tärkeänä voimavarana tai organisaatiosta puuttuu informaation jakamisen kulttuuri ja sitä tukeva ilmapiiri. Lisäksi organisaatorakenne voi olla joustamaton, teknologian käyttöön liittyviä pelkoja, selkeä päämäärä puuttuu tai jaettu kieli tai viestintä ovat puutteellisia. Yhtenä keskeisenä esteenä menestyvän tietojohtamisen saavuttamiselle pidetään vaikeuksia viestiä tietojohtamisen eduista (Bishop et al. 2018, 24 mukaan Al-Ghassani et al. 2004).

Leskelä et al. (2019, 50) pitävät ongelmana sitä, että päätöksenteon mittarit perustuvat kerättyyn dataan. Prosessin pitäisi olla kuitenkin päinvastainen, jotta se tukisi toimintaa. Tavoitteiden ja päätöksenteon ohjatessa tiedon keruuta voidaan puhua strategisesta tietojohtamisesta, jota käsiteltiin alaluvussa 2.2.

Tässä luvussa on käsitelty tietojohtamista eri näkökulmista. Tutkijat ovat yleisesti tunnustaneet tietojohtamisen rajat ylittävän ja monitahoisen luonteen (Lee & Choi 2003, 181). Seuraavassa luvussa käsitellään pro gradun toista teorianäkökulmaa, eli viestintää, keskittyen työyhteisöviestintään ja muutosviestintään.

3 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JA MUUTOSVIESTINTÄ

3.1 Mitä on viestintä

Yksinkertaisimmillaan viestinnän voi määritellä olevan sosiaalista vuorovaikutusta viestien välityksellä (Kalla 2005, 303). Englannin sana communication, viestintä, pohjautuu etymologisesti latinan sanaan communicare, joka tarkoittaa osallistumista, yhdistymistä tai yhteisen toiminnan toteuttamista (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325). Informaatiota voidaan välittää, mutta viestintä on kaksisuuntainen prosessi. Jos tietoa jaetaan yksiuotteisesti, kuten uutiskirjeissä, puuttuu siitä osallistumismahdollisuus, joka asianmukaisesti käytettynä luo osapuolten yhteisymmärryksen (Bull & Brown 2012, 137). Viestinnän avulla ei siis välitetä merkityksiä, vaan rakennetaan yhteistä merkitystä (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325). Kallan (2005, 303) mukaan tehokas viestintä on kaksisuuntainen, vuorovaikutteinen viestintäprosessi, joka johtaa toimintaan tai päätökseen.

Viestintä organisaatioissa on monimutkainen kokonaisuus. Kalla (2005, 303) toteaa, että viestinnän rooli organisaatioissa ei ole selkeä. Bonsun (2019, 14) mukaan tehokas viestintä takaa johtamisen kyvyn ja määrittää organisaation sisäisen suorituskyvyn. Viestintä on keskeinen käsite organisaatio- ja johtamisteorioissa. Sitä sivuavia käsitteitä ovat muun muassa työntekijäviestintä, organisaatioviestintä ja yritys- ja yhteisöviestintä (Kitchen & Daly 2002, 49). Kuntaorganisaatio on viestinnän suhteen erityisessä asemassa, sillä kuntalaki ohjaa kunnan viestintää ja määrää, että kunnan tiedotettava toiminnastaan sekä päätöksentekoon tulevista asioista selkeästi ja ymmärrettävästi (Finlex 2020).

Martynenkon (2015, 91) mukaan organisaatioviestinnässä on kaksi perussuuntaa, ulkoinen ja sisäinen eli työyhteisöviestintä. Ulkoisella viestinnällä varmistetaan vuorovaikutus organisaation ulkoisen ympäristön kanssa. Työyhteisöviestinnän tavoitteena on saada aikaan systemaattinen analyysi ja tiedon jakaminen kaikilla tasoilla samanaikaisesti koordinoituna ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Muutosviestintä on myös osa työyhteisöviestintää. Muutosviestintä on muutoksenhallinnan yksi osa, joka keskittyy pehmeisiin tekijöihin (kuten henkilöstön mieliala), jotka aktivoituvat kovien tekijöiden (kuten kustannukset ja läpimenoajat) muutoksen kautta. Pehmeiden tekijöiden hallinnalla

pyritään myötävaikuttamaan muutostavoitteiden toimeenpanoon (Lies 2012, 255; Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh 2012, 224-225)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin työyhteisöviestinnän ja muutosviestinnän merkitystä organisaatiossa.

3.2 Työyhteisöviestinnän tarkoitus

Ihmisten johtaminen onnistuneesti vaatii viestintää, monet organisaatioviestinnän teoreetikot väittävät, ettei organisaatioita edes olisi olemassa ilman viestintää (Kitchen & Daly 2002, 47). Viestinnän tulisi tapahtua suoraan johtajalta toiselle tai esimieheltä alaiselle, mutta organisaatioiden kasvaessa suuriksi ja entistä monimutkaisemmiksi tämä ei onnistu, vaan tarvitaan työyhteisöviestintää (Kalla 2005, 304). Tkalac Verčič & Špoljarić (2020) määrittelevät työyhteisöviestinnän monitieteiseksi alueeksi, joka sijoittuu suhdetoiminnan, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin välille, ollen samanaikaisesti osa erilaisia organisatorisia toimintoja. Juholinin & Rydenfeltin (2020, 81) mukaan 2000-luvulla viestintä on tullut yhä tavoitteellisemmaksi ja osaksi organisaatioiden johtamista. Työyhteisöviestintä on osa johtamisprosessia, sen avulla tietoa jaetaan, kerätään ja levitetään, jotta työntekijät ymmärtäisivät organisaation tavoitteet (Kovaitė, Šumakaris & Stankevičienė 2020, 174).

Johansson & Heide (2008, 289-290) luokittelevat työyhteisöviestinnän tutkimuksen kolmeen eri näkökulmaan, toiminnalliseen, tulkitsevaan ja kriittiseen. Toiminnallisessa näkökulmassa viestintä nähdään konkreettisena substanssina, joka virtaa organisaatiossa, ylös, alas ja sivusuunnassa. Viestien sisällöllä ja merkityksellä on toissijainen rooli, sillä merkityksen katsotaan olevan viesteissä. Tulkintaperspektiivissä omaksutaan merkityskeskainen näkemys organisaation viestinnästä. Sosiaalinen todellisuus muodostuu sanojen, symbolien ja toimintojen kautta. Kriittisessä näkökulmassa perusnäkökulmat ovat samat kuin tulkitsevassa näkökulmassa, mutta tutkimuksen tavoitteena on sosiaalinen muutos: vapauttaa yksilöitä ylivallan ja sorron lähteistä. Elving (2005, 131) jaottelee työyhteisöviestinnän tavoitteet kahteen osaan. Ensinnäkin tavoitteena on viestiä työntekijöille heidän tehtävistään, ja organisaation menettelytavoista ja muista asioista. Toiseksi tavoitteena on viestinnän keinoin luoda yhteisö organisaation sisään.

Tutkimusten mukaan työyhteisöviestinnän merkitys tiedostetaan, mutta tästä huolimatta tietoisuus ei heijastu resursseihin (Kalla 2005, 302). Työyhteisöviestinnän on oltava strategisessa roolissa organisaatiossa toimiakseen tehokkaasti. Viestintä on integroitava yrityksen strategiaan, ja lisäksi on tunnustettava sen strateginen osallisuus ja vaikutukset. Työyhteisöviestinnän tehtävänä on yksittäisen työntekijän tavoitteiden mukauttaminen organisaation tavoitteisiin, tämä auttaa organisaatioita rakentamaan vahvoja kulttuureja. Avoin ja rehellinen viestintä luo luottamusta, joten työyhteisöviestintä vaikuttaa merkittävästi positiiviseen organisaatiokulttuuriin. Työyhteisöviestintä on myös olennainen osa muutoksen hallintaa. (Barret 2002, 220; Rosendahl, Olaisen & Revang 2014, 108; Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh 2012, 224-225)

Viestintä tapahtuu viestintäkanavien kautta ja niiden valinnalla on merkittävä rooli sekä ulkoisessa että työyhteisöviestinnässä. Internet ja digitalisaatio ovat muuttaneet viime vuosina työyhteisöviestinnän ympäristöä merkittävästi. Organisaatiot käyttävät erilaisia kanavia rinnakkain, perinteisen kasvokkaisviestinnän ohen on tullut erilaisia sähköisiä viestintäkanavia. Näiden kanavien monimutkaisuus, muodollisuus, kustannukset ja kapasiteetti vaihtelevat, joten organisaation on kanavia valitessa huomioitava työntekijöiden tarpeet, mieltymykset, viestin lähettäjän tavoitteet sekä vastaanottajan ominaisuudet. (Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 174; Tkalac Verčič & Špoljarić 2020)

3.2.1 Työyhteisöviestinnän lähestymistavat

Erilaiset organisaatiot vaativat erilaisia lähestymistapoja työyhteisöviestintään, on otettava huomioon liiketoiminnan tyyppi ja koko, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli, taloudelliset resurssit, henkilöstö sekä liiketoiminnan vakaus tai epävakaus (Kitchen & Daly 2002, 50). Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh (2012, 224) nimeävät työyhteisöviestinnän viisi erilaista roolia: 1) viestijä (toimittaja/fasilitoija), 2) kouluttaja (harjoittaja/valmentaja), 3) muutosagentti, 4) viestintäkonsultti (toiminnan suorituskyvyn ja prosessin neuvonantaja), 5) organisatorinen strategi (suhdejohtaja).

Pohjimmiltaan tehokkaan viestinnän tulos on vastaanottajan luoma arvo, joka perustuu lähetetyn tiedon tai informaation ymmärtämiseen (Bonsu 2019, 15). Onnistuneen työyhteisöviestinnän avulla työntekijöitä voidaan sitouttaa organisaatioon. Tutkimusten

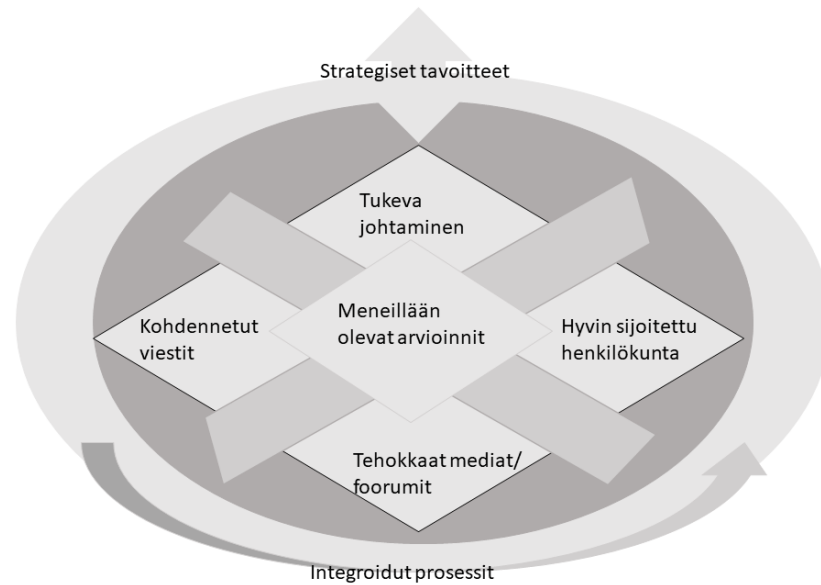
mukaan erilaiset työyhteisöviestinnän elementit, kuten innovatiiviset organisaation viestintäaloitteet, avoimet viestintäkanavat, jatkuva palaute ja tiedon jakaminen liittyvät positiivisesti työhön sitoutumiseen. Laadukas työyhteisöviestintä lisää sitoutumista sekä yksityisen, julkisen että kolmannen sektorin organisaatioissa, huono viestintä sen sijaan vähentää sitoutumista. Ongelmia työyhteisöviestinnässä aiheuttavat muun muassa yksisuuntaiset (ylhäältä alaspäin suuntautuvat) viestintäprosessit, tietojen tukahduttaminen, faktavirheet ja tietojen tahallinen vääristely. Viestin vastaanottajat saattavat tulkita tiedon väärin tai olla kuuntelematta sitä. (Kitchen & Daly 2002, 50; Tkalac Verčič & Pološki Vokić 2017, 887)

Kitchen & Daly (2002, 51; mukaellen Neher 1997) jakavat onnistuneen ja tehokkaan työyhteisöviestinnän mallin viiteen näkökulmaan: konteksti, muoto ja muodostuminen, viestit, viestinnän menetelmät ja menettelytavat sekä tuloksena syntyvät toimet. Tiedot tekijät, kuten ihmiset, taloudellinen tilanne ja ympäristö vaikuttavat kontekstiin. Viestinnän muotoon ja muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi organisaatiokulttuuri sekä organisaatioviestinnän verkostot. Organisaation viestintää tarkastellaan esimerkiksi viestien sisällön, kanavien sekä viestinnän toimien, kuten koordinoinnin puitteissa. Nämä näkökulmat osoittavat työyhteisöviestinnän moninaisuuden, mutta myös vaikutusmahdollisuudet. Viestinnän toimilla voidaan vaikuttaa moniin eri asioihin organisaatioissa, myös organisaation muutostilanteisiin ja kehitykseen. Työyhteisöviestinnän malli on esitetty taulukossa 3.

Konteksti	Muoto ja muodostuminen	Organisaation viestintää tarkastellaan näissä puitteissa
Organisaatiot ovat olemassa kontekstissa edellyttäen: <ul style="list-style-type: none"> - ympäristö - teknologia - aineelliset ja taloudelliset olosuhteet - tarkoitukset ja tavoitteet - ihmiset tai jäsenet 	Nämä tekijät vaikuttavat suuresti: <ul style="list-style-type: none"> - organisaatiokulttuuri - vuorovaikutuksen mallit - suhteet organisaation sisällä - organisaatioviestinnän verkostot 	Viestit <ul style="list-style-type: none"> - sisältö - symbolit - koodit (sanalliset ja sanattomat) Viestinnän menetelmät ja menettelytavat <ul style="list-style-type: none"> - kanavat - media- ja viestintäteknologiat Viestinnän toimet <ul style="list-style-type: none"> - johtamisen tai motivoinnin organisointi, koordinointi tai hallinta - ongelmanratkaisu ja päätöksenteko - konfliktien hallinta ja neuvottelut vaikuttavat organisaation muutoksen ja kehitykseen

Taulukko 3: Työyhteisöviestinnän malli, mukaellen Kitchen & Daly (2002, 51).

Barret (2002, 221) esittelee strategisen työyhteisöviestinnän mallin, joka yhdistää viestinnän keskeiset komponentit ja linkittää ne strategiaan ja toimintaan (kuva 4). Mallin avulla voidaan luoda konkreettisia viestintätavoitteita työyhteisöviestinnän kehittämiseksi ja muutosviestintäohjelman toteuttamiseksi. Keskeiset osatekijät onnistuneessa työyhteisöviestinnässä ovat tukeva johtaminen, jolloin sekä ylin että keskijohto osallistuu viestintään, kohdennetut viestit, jolloin viestit räätälöidään kohdeyleisön mukaan, eri kanavien käyttö tarpeen mukaan sekä viestintähenkilöstön mukanaolo tärkeissä liiketoimintakysymyksissä kuten strategisissa ja liiketoiminnan suunnitteluprosesseissa. Muut tekijät ovat organisaation strategisten tavoitteiden vahvistaminen viestinnän avulla, viestinnän oikeanlainen mittaaminen sekä viestinnän integroiminen liiketoimintaprosesseihin.



Kuva 4: Strategisen työyhteisöviestinnän malli (mukaellen Barret 2002, 221).

3.2.2 Tehokkaan työyhteisöviestinnän merkitys

Tehokkaalla työyhteisöviestinnällä varmistetaan tehokas vuorovaikutus, joka puolestaan stimuloi tehokasta tiedon vaihtoa organisaatiossa (Martynenko 2015, 92). Aiemmin työyhteisöviestintä suuntautui ylhäältä alas, mutta viime vuosikymmeninä työyhteisöviestinnän näkemys on laajentunut ja palautetta ja panoksia kerätään myös työntekijöiltä. Samalla viestintä on muuttunut horisontaaliseksi, eli työntekijät jakavat viestejä keskenään ilman hierarkista harkintaa (Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 174) Matalahiearkisissa tietopohjaisissa organisaatioissa, joissa perinteiset kannustimet toimivat tietotyöntekijöille huonosti, viestinnän ja keskinäisen luottamuksen merkitys kasvaa (Blomqvist & Kianto 2005, 21). Bonsun (2019, 13) mukaan tietopohjaisissa organisaatioissa (knowledge-based organizations) viestintä on muuttunut vertikaalisesta pyöristetyksi tai monisuuntaiseksi, tieto ei välity vain johtajilta alaisille, vaan kaikilta ja kaikkiin suuntiin. Jaettavan tiedon tyyli, sisältö ja lähde ovat viestinnän olennaisia elementtejä.

Tehokas ja tyydyttävä työyhteisöviestintä voi edistää organisaation tuottavuutta, suorituskykyä ja ulkoista asiakaslähtöisyyttä, lisäksi tutkimuksissa on todettu

työyhteisöviestinnän ja organisaation tehokkuuden positiivinen suhde (Tkalac Verčič & Pološki Vokić 2017, 887; Tkalac Verčič, Verčič & Sriramesh 2012, 224). Tehokas työyhteisöviestintä voi ylläpitää työyhteisön moraalia, mutta myös helpottaa muutosten hallintaa (Graaf et al. 2019, 454). Barretin (2002, 220) mukaan tarkoituksenmukainen muutosviestintä täyttää kaksi tavoitetta. Ensinnäkin se tiedottaa ja kouluttaa työntekijöitä kaikilla yrityksen strategian tasoilla. Toiseksi se motivoi ja asemoi työntekijät tukemaan strategiaa ja suoritustavoitteita. Jos viestinnällä halutaan saavuttaa tuloksia, on sen oltava strategista. Tällöin viestintä on osa organisaation johtamista ja tavoitteiden saavuttamista. (Juholin & Rydenfelt 2020, 82)

Muutosviestintä on siis yksi osa työyhteisöviestintää. Ja koska työyhteisöviestinnän avulla tietoa jaetaan, kerätään ja levitetään, jotta työntekijät ymmärtäisivät organisaation tavoitteet, luodaan toimivalla työyhteisöviestinnällä pohja muutosviestinnälle (Graaf et al. 2019, 454; Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 174). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin muutosviestinnän merkitystä, keskeisiä tekijöitä sekä tekijöitä, joiden takia muutosviestintä saattaa epäonnistua.

3.3 Muutosviestintä

3.3.1 Muutoksen määritelmä

Suunniteltua muutosta voidaan kuvailla joukoksi prosesseja ja toimia, joiden tarkoituksena on muuttaa yksilöitä, ryhmiä, organisaation rakenteita tai prosesseja (Timmerman 2003, 304 mukaan Goodman & Kurke 1982). Muutoksen taustalla on usein toimintaympäristön olosuhteet, mutta ne saattavat olla lähtöisin myös organisaation tarpeista (Johansson & Heide 2008, 288). Muutoksella voi olla monia muotoja, se voi olla suunniteltu tai suunnittelematon, asteittainen tai radikaali ja toistuva tai ainutkertainen. Nykypäivänä haasteena organisaatioissa on pelkän muutoksen suunnittelun rinnalla ennemminkin se, että muutoksen kanssa opitaan elämään. Muutoksen hallinta tarkoittaa jatkuvaa yritystä ymmärtää toimialan ja organisaation sisäistä dynamiikkaa. (Kitchen & Daly 2002, 47)

Timmerman (2003, 304) jakaa muutokset neljään luokkaan: hallinnolliset-, teknologiset-, tuote- ja HR-muutokset. Hallinnolliset muutokset ovat muutoksia rakenteessa, strategiassa, menettelytavoissa, palkitsemisjärjestelmässä, työsuhteissa, koordinointi- ja kontrollijärjestelmissä. Teknologisia muutoksia ovat erilaisten järjestelmien käyttöönotot, tuotemuutokset keskittyvät tuote- ja palvelukehitykseen, HR-muutokset taas liittyvät organisaatioiden rakenteeseen ja työntekijöiden kehittämiseen.

Kaikissa muutoksen toteutuksissa esiintyy yleensä sarja vaiheita: tutkimus, suunnittelu, toiminta ja integrointi. Muutoksen toteuttamisessa voidaan käyttää erilaisia lähestymistapoja. Ohjelmoidussa lähestymistavassa noudatetaan johdonmukaista suunnitelmaa muutoksen toteuttamiseksi. Johto synnyttää muutoksen, joka on hyväksytty organisaation alemmilla tasoilla. Sen sijaan mukautuvassa lähestymistavassa toteutussuunnitelmaa voidaan muokata sitä mukaa, kun saadaan uutta tietoa ja organisaation jäsenet kaikilla tasoilla voivat vaikuttaa muutosprosessiin antamalla palautetta. (Lewis 2019; Timmerman 2003, 305-306; 308) Mukautuva lähestymistapa sovitaa muutoksen tai innovaation organisaatioon ja sen sidosryhmiin, ohjelmoitu lähestymistapa muuttaa organisaatiota ja sen sidosryhmiä vastamaan muutosta (Lewis 2019 mukaan Roberts-Grays & Grey 1983 sekä Roberts & Grey 1985). Kun sidosryhmillä ei ole roolia päätöksenteossa tai kehitystyössä, sopii ohjelmoitu lähestymistapa. Mukautuva lähestymistapa taas sopii, kun tavoitteena on luovuus ja muutoksen useat ja erilaiset sovellukset. (Lewis 2019)

Organisaatiomuutosta ei voida erottaa siitä organisaatiosta, jossa muutos tapahtuu (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2015, 1096). Organisaatiot toimivat muuttuvassa ympäristössä, joten uusien haasteiden kohtaaminen vaatii uudenlaista ajattelua tai jopa luovaa näkökulmaa. Muutoksessa ei siis ole kyse vain ihmisten toimintatavoista vaan myös heidän ajattelustaan, tässä muodostuu linkki organisaation muutoksenhallinnan ja työyhteisöviestinnän välille yhdessä muutoksesta vastaavien ihmisten kanssa. Muutos ei tapahdu automaattisesti, vaan pikemminkin muutos toteutetaan ja ylläpidetään ihmisten välisellä viestinnällä. (Kitchen & Daly 2002, 49; Russ 2008, 200)

Viestintä on tunnustettu merkityksellisenä ulottuvuutena organisaation muutoksen onnistumisessa, ja sitä pidetään tärkeänä muutosvalmiuden rakentamisessa, epävarmuuden vähentämisessä ja avaintekijänä sitouttamisessa (Linke & Zerfass 2011, 335; Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325). Viestintä on siis yksi keskeisimmistä tekijöistä, kun työpaikalla tapahtuu muutoksia, mutta kaikki organisaatiot eivät ymmärrä, että ilman

tehokasta työteisöviestintää muutos on mahdotonta toteuttaa (Bull & Brown 2012, 138). On myös huomioitava ero tiedon jakamisen ja viestinnän välillä. Tiedon jakaminen uutiskirjeinä, verkkosivuilla ja sähköposteissa ei riitä, sillä viestinnän tavoitteena on yhteisen ymmärryksen ja luottamussuhteen rakentaminen. Huonosti hoidettu muutosviestintä johtaa huhuihin ja vastustukseen, sekä muutoksen negatiivisten vaikutusten liioitteluun. (Elving 2005, 129; van Vuuren & Elving 2008, 350)

3.3.2 Muutosviestinnän tehtävät

Rogiestin, Segersin & van Witteloostuijn (2015, 1096) mukaan pitäisi tarjota korkealaatuista muutosviestintää, jonka määritellään yleensä vastaavan tarkasti, ajantasaisesti ja täydellisesti työntekijöiden huolenaiheisiin. Johansson & Heide (2008, 291-294) jakavat viestinnän organisaation muutoksen aikana kolmeen eri lähestymistapaan: 1) viestintä työkaluna, 2) viestintä sosiaalisesti rakennettuna prosessina, 3) viestintä sosiaalisena muutoksena. Ensimmäisessä lähestymistavassa viestintä tunnustetaan kriittiseksi työkaluksi tiedottamiseen, ymmärryksen luomiseen ja ihmisten asenteiden ja käyttäytymisen muuttamiseen. Ongelma on kuitenkin se, että viestintää käsitellään irrallaan organisaation kontekstista. Toisessa lähestymistavassa muutos ymmärretään viestinnän puitteissa tapahtuvana ilmiönä, mutta vaikka muutosohjelma olisi johdon aloittama, johto ei täysin pysty hallitsemaan sitä, miten organisaation jäsenet reagoivat muutoksiin. Eli muutos ei ole täysin organisaation vallan ulottuvissa. Kolmannessa lähestymistavassa viestinnän nähdään muodostavan muutoksen samalla kun se on ristiriitainen ja sisältää ristiriitaisia ymmärryksen tasoja. Sosiaalisen muutoksen lähestymistapaan on kohdistettu kritiikkiä, koska se ei tarjoa konkreettisia menetelmiä viestinnän hyödyntämisestä muutoksen aikana. Kaikissa kolmessa lähestymistavassa on sekä vahvuuksia että heikkouksia, jotka on esitelty taulukossa 4. Koska viestinnän ja muutokset tutkimusalue on monitahoinen, on myös sen tarkastelu haastavaa ja asioita täytyy katsoa eri näkökulmista.

	Työkalu	Prosessi	Sosiaalinen muutos
Vahvuus	Pyrkimys parantaa viestintää organisaation muutostilanteissa	Parempi käsitys, kuinka muutos on saavutettu	Näyttää viestintäprosessin monimutkaisuuden muutoksen aikana
Heikkous	Viestintää tarkastellaan erillään sen organisaation kontekstista	Laiminlyö organisaation vallan ulottuvuudet	Neuvojen puute viestinnän parantamiseksi

Taulukko 4: Viestinnän lähestymistapojen vahvuudet ja heikkoudet (Johansson & Heide 2008, 299).

Muutosviestinnällä on viisi keskeistä tehtävää. 1) Varmistaa selkeät ja tarkoituksenmukaiset viestit, jotta työntekijät ymmärtävät vision, strategiset tavoitteet ja sen, mitä muutos heidän kannaltaan tarkoittaa. 2) Motivoida työntekijöitä tukemaan yrityksen uutta suuntaa. 3) Rohkaista parempaan suorituskyykyyn. 4) Vähentää väärinkäsityksiä ja huhuja, jotka voivat vahingoittaa tuottavuutta. 5) Saada työntekijät yrityksen strategista ja yleistä suorituskyykyä parantavien tavoitteiden taakse. (Barret 2002, 220)

Jos organisaatiossa tapahtuva muutos koskee yksittäisten työntekijöiden yksilöllisten tehtävien muutosta, on muutoksesta viestiminen ja kyseisten työntekijöiden tiedottaminen elintärkeää (Elving 2005, 130). Sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, kohdellaan usein muutoksen toteuttajien viestinnän vastaanottajina (Lewis 2019). Siirtyminen monologisesta kommunikaatiosta dialogiseen parantaa muutosvalmiutta (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 329).

Tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistuminen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen on kriittistä sen kannalta, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen, tunne osallistumisesta onnistuneeseen muutokseen antaa omistajuuden tunteen sekä prosessista että lopputuloksesta (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 329; Rosendahl, Olaisen & Revang 2014, 107). Vaikka osallistaminen muutostilanteissa on tutkimusten perusteella yhdistetty onnistuneisiin tuloksiin, on osallistumisen muoto ja luonne tutkimuksissa aliedustettuna ja osallistamistoimet ovat osallistujien itsensä ilmoittamia tuntemuksia prosessista (Lewis et al. 2006, 130). Frahm & Brown (2007, 383-384) näkevät potentiaalia työntekijöiden aktiivisessa osallistamisessa, sen sijaan että työntekijät vain tuntisivat osallistuvansa ja siksi sopeutuisivat muutokseen. Aktiivisessa osallistamisessa organisaation osat tunnustetaan inhimilliseksi pääomaksi, joka pystyy tuottamaan tietoa ja lopulta luomaan

jatkuvasti muuttuvan organisaation. Toisaalta van Vuuren & Elving (2008, 350-351) muistuttavat, että työntekijöitä ei ole tarpeen osallistaa aivan kaikkiin muutoksiin, joita organisaatiossa tapahtuu. Esimerkiksi yksittäisen ohjelmiston käyttöönotossa riittää kirjoittajien mukaan se, että viestintä on pääasiassa informatiivista. Joissakin tapauksissa ei edes kannata puhua muutoksesta sanan negatiivisen konnotaation takia. Sen sijaan voisi olla tarkoituksenmukaisempaa kertoa innovaatiosta, mukautuksesta tai oppimisprosessista.

Työntekijöiden epävarmuus muutosprosessin aikana heijastuu yksittäiseen työntekijään tai ympäristöön, jossa hän työskentelee (Elvin 2005, 133). Jos yksilöltä puuttuu kriittinen organisaatiotieto, kuten motivaatio muutokseen, on hänen vaikea kuvitella organisaation tulevaisuuden suuntaan (Graaf et al. 2019, 456). Tämän takia myös ylimmän ja keskijohdon on osallistuttava aktiivisesti viestintään sekä päivittäisviestinnässä että suuressa muutostilanteessa. Sitä ei voi jättää vain viestintäyksikön vastuulle. Johtajat antavat äänen joko suljetulle tai avoimelle tiedonkululle. Tutkimuksissa on korostettu erityisesti keskijohdon merkittävää roolia muutostilanteissa, sillä alemman tason johtajat ja suorat esimiehet koetaan ensisijaisiksi tietolähteiksi. (Barret 2002, 221; Klein 1996, 35; van Vuuren & Elvin 2008, 351)

Russ (2008, 200) jakaa organisaation muutosviestinnän kahteen teoreettiseen luokkaan: ohjelmalliseen ja osallistavaan. Ohjelmallinen lähestymistapa korostaa monologisen muutosviestinnän siirtämistä ylhäältä alaspäin, jolloin sidosryhmille muodostuu toivottu positiivinen asenne muutosta kohtaan. Osallistava lähestymistapa puolestaan hyödyntää dialogista viestintää ottaen sidosryhmät mukaan muutosprosessiin.

Usein muutosta koskevat viestit välitetään ohjelmallista lähestymistapaa noudattaen ylhäältä alaspäin. Prosessin etu on se, että vallassa olevien henkilöiden viesteillä on suurempi merkitys kuin muiden viesteillä. Muutosviestintää ylhäältä alaspäin ohjaava lähestymistapa voi kuitenkin olla myös ongelmallinen, sillä organisaation muutos ei ole lineaarisesti etenevä ja yhtenäinen prosessi. Vaihtoehtoinen lähestymistapa on osallistaa sidosryhmiä kuten henkilöstöä muutokseen. Henkilöstön osallistuminen voi olla vapaaehtoista tai pakollista, virallista tai epävirallista. Tällainen niin sanottu päätöksentekoon osallistamisen prosessi voi lisätä muutokseen kohdistuvaa hyväksyntää luomalla henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua merkittävästi prosessiin, vähentää epävarmuutta ja lisätä luottamusta johtajuuteen. (Bull & Brown 2012, 139; Graaf et al. 2019, 457)

3.4 Muutosviestinnän keskeiset tekijät

Tietojohtamisen käyttöön otossa ja kehittämisessä on kyse muutoksesta organisaatiossa. Työntekijöille muutos tarkoittaa usein epävarmuutta, ja siirtymistä kohti tulevaisuutta, joka on täynnä negatiivisia ja mahdollisesti positiivisia asioita. Organisaatioiden tehtävänä on kasvattaa työntekijöiden positiivista suhtautumista muutokseen. Viestinnän avulla voidaan välttää muutoksen aiheuttama epävarmuus ja lieventää siihen liittyviä pelkoja. (Bel, Smirnov & Wait 2018, 1; Kitchen & Daly 2002, 52)

Organisatoriset muutokset sisältävät muutokset ydinpiirteissä, kuten tavoitteissa, auktoriteettisuhteissa ja organisaatorakenteessa, markkinoilla tai tekniikoissa (Salem 2008, 334). Liesin (2012, 256) mukaan muutoksenhaallinta ja muutosjohtaminen sisältävät kovia tekijöitä ja pehmeitä tekijöitä. Kovat tekijät ovat esimerkiksi kustannuksia ja läpimenoaikoja, ja niitä pidetään hallittavina. Pehmeät tekijät ovat ryhmänlaajuisia ilmiöitä, jotka ilmenevät tukena tai vastarintana, eikä niitä pidetä tarkasti hallittavina. Muutosviestintä kuuluu pehmeisiin tekijöihin. Tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että viestintä tai tiedon tarjoaminen ovat tärkeä osa menestyksellistä käyttöönottosuunnitelmaa. Pelkkä tiedon tarjoaminen ei välttämättä riitä vähentämään työntekijöiden epävarmuutta, tiedon koettu laatu vaikuttaa ennemminkin työntekijöiden arvioon muutoksesta. Muutosviestintä voi lisätä avoimuutta ja positiivista asennetta muutokseen niin, että se vähentää työntekijöiden epävarmuutta. (Allen et al. 2007, 189-19)

Viestinnän avulla muutostilanteessa vähennetään epävarmuutta ja annetaan työntekijöille mahdollisuus valmistautua, mikä parantaa heidän käsitystään muutoksesta (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2015, 1096). Ollakseen tehokasta, muutosviestinnän on oltava säännöllistä, oikea-aikaista, rehellistä, selkeää ja vuorovaikutteista (Bull & Brown 2012, 138). Viestintä on prosessi, josta organisatorisen muutoksen aloittaminen ja ylläpitäminen riippuvat. Menestyviä strategioita ovat sellaiset, jotka saavat ihmiset yhteistyöhön perustuvaan vuorovaikutukseen yksilöinä, työryhmän ja yhteisön sidosryhmäläisinä. Tällaiset strategiat edistävät yhteistyöhön perustuvia ja yhtenäisiä muutosponnisteluja kaikilla organisaation tasoilla. Muutosponnistelujen menestys riippuu siitä, kuinka muutoksen strategia ja sisältö välitetään tehokkaasti niille, jotka ovat muutoksen kohteita. (Witherspoon & Wohlert 1996, 378)

3.4.1 Viestijät ja viestin vastaanottajat

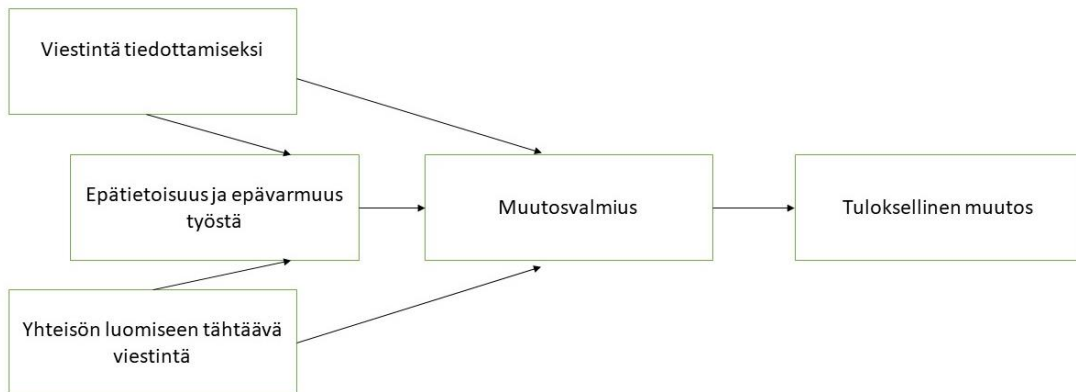
Viestintästrategia on olennainen osa organisaatiossa suunniteltua muutosta (Barbour, Jacocks & Wesner 2013, 354). Kirjallisuudessa on myös korostettu muutoksen toteuttajan roolia suunniteltua muutosta koskevan tiedon levittämisessä. Kuitenkin myös sidosryhmien ja toteuttajien välinen viestintä, ja viestintä sidosryhmien keskuudessa on tärkeää, sillä se voi määritellä muutoksen uudelleen. Sidoryhmien vuorovaikutusta tulisi tarkkailla ja tehdä tarpeen mukaan muutoksia viestintästrategiaan, jotta saavutetaan halutut tulokset. Esimerkiksi muutosvastarinnan havaitseminen saattaa aiheuttaa tarpeen ryhtyä toimenpiteisiin. (Barbour, Jacocks & Wesner 2013, 355; Lewis 2019).

Asiayhteys vaikuttaa viestin suunnitteluun, samoin viestintätilanteen yksinkertaisuus tai monimutkaisuus. Monimutkaisissa viestintätilanteissa voi olla vaikeaa saavuttaa kaikkia tavoitteita yhdellä kertaa. Myös viestijöiden ymmärrys vallitsevasta tilanteesta tai kontekstista heijastuu viestinnän suunnitteluun tai heidän tavoitteisiinsa. Viestijän näkökulmasta yksinkertaiselta vaikuttava viesti muotoutuu erilaiseksi vastaanottajan intersubjektiveisen tulkinnan ja yksilöllisen käsittelyn kautta. (Barbour, Jacocks & Wesner 2013, 357; Linke & Zerfass 2011, 335)

Koska muutosprosessit tapahtuvat usein vaiheittain, ei kaikkia viestejä vastaanoteta, ymmärretä ja hyväksytä heti, kun ne saavuttavat vastaanottajan (Linke & Zerfass 2011, 335). Organisaation jäsenet tulkitsevat viestejä organisaation todellisuudessa, jossa viestit välitetään. Organisaatiot kuitenkin koostuvat monista ja usein ristiriitaisista viitekehyksistä. Muutos organisaatiossa on mahdollinen, koska uusia merkityksiä voi syntyä kehittämällä viestintästrategioita, jotka on suunniteltu tarjoamaan vaihtoehtoisia kehyksiä tai merkityksiä. Organisaation kestävä parantaminen vaatii kulttuurin muutosta. Kulttuuri on sulautettujen viestintäkäytäntöjen sarja, joka erottaa ryhmän toisesta. Transformationaalisen muutoksen toteuttaminen edellyttää nykyisen osaamisen, rutiinien ja rituaalien korvaamista muilla viestintäkäytännöillä. (Salem 208, 334; Witherspoon & Wohlert 1996, 379)

Elvingin (2005, 131-134) on jaotellut tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiomuutoksen onnistumiseen. 1) Tehokkaat muutokset organisaatiossa osoitetaan alhaisella muutosvastarinnalla tai työntekijöiden korkealla muutosvalmiudella. 2) Muutosviestinnän päätavoitteisiin pitää kuulua muutoksesta viestiminen organisaation jäsenille, tämä vaikuttaa

muutosvalmiuteen. 3) Yhteisön luomiseen liittyvä viestintä sitouttaa ja luo luottamusta organisaatioon sekä vaikuttaa muutosvalmiuteen. 4) Epävarmuudella on kielteinen vaikutus muutosvalmiuteen. 5) Viestinnällä on vaikutusta epätietoisuuteen ja epävarmuuteen työstä. Nämä tekijät on kuvattu käsitteellisessä mallissa viestinnästä muutoksen aikana (kuva 5).



Kuva 5: Käsitteellinen malli viestinnästä muutoksen aikana (Elving 2005, 134).

Lewis (2019) esittelee strategisen viestinnän mallin, jota voidaan tarkastella muutoksen toteuttajien tai sidosryhmien fokukselta. Malliin sisältyy viisi ulottuvuutta, ensinnäkin muutoksen aikana strategiset viestijät levittävät tietoa ja pyytävät syötteitä. Toinen ulottuvuus koskee viestinnän yksisuuntaisuutta tai kaksisuuntaisuutta. Kolmas ulottuvuus koskee sitä, vahvistetaanko viestinnällä viestin noudattamisen etuja vai rikkomusten haittoja. Neljäs ulottuvuus käsittelee sitä, ovatko viestit räätälöityjä tai kohdennettuja vai yleisiä. Strategisen viestinnän mallin viidennen ulottuvuuden kohdalla tehdään jako muutoksen kiireellistä aloittamista painottavien viestien ja muutostavoitteiden saavuttamista painottavien viestien välillä. Toteuttajan fokuksen ja sidosryhmän fokuksen välillä on eroja sekä viestinnän aiheesta että viestintätavassa. Tässä yhteydessä toteuttajalla tarkoitetaan muutoksen toteuttamisessa mukana olevia ja sidosryhmillä niitä sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, joihin muutos kohdistuu. Lewisin (2019) mukaan on tärkeä tarkastella asiaa myös sidosryhmien näkökulmasta, sillä he eivät ole vain passiivisia viestinnän vastaanottajia. On myös näyttöä siitä, että viestien suunnittelulla ja toimitustavan valinnalla voidaan vaikuttaa muutosviestintään osallistuvien sidosryhmien ymmärrykseen. Sidosryhmien tapa tulkita toteuttajien viestejä ja viestintästrategioita vaikuttaa kriittisesti siihen, miten he muodostavat muutokseen liittyviä uskomuksia, ajatuksia ja tunteita.

Strategisen viestinnän eroja toteuttajan ja sidosryhmän välillä on tarkasteltu tarkemmin taulukossa 5.

	Toteuttajan fokus	Sidosryhmän fokus
Tiedon jakaminen/syötteiden pyytäminen	<ul style="list-style-type: none"> - virallinen näkymä suunnitelmasta/ - tarkoituksesta - vastaaminen kysymyksiin - väärän tiedon korjaaminen - huhujen kuuntelu - oivalluksien pyytäminen - kutsu osallistumaan aktiivisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - vaihtoehtoiset näkymät muutossuunnitelmasta/ tarkoituksesta - kysyy kysymyksiä - etsitään ulkopuolista asiantuntemusta - tarjotaan lisäosaamista ja oivalluksia - tiedon tuottaminen
Yksipuolinen tai kaksipuolinen viesti	<ul style="list-style-type: none"> - positiivinen myynti - muiden väitteiden tunnustaminen ja kumoaminen - ennakkovaroitus negatiivisista asioista, jotta positiivisille sidosryhmille luodaan realistinen ennakkokäsitys 	<ul style="list-style-type: none"> - uusien argumenttien esittäminen - sitouttaminen toteuttajien tarjoamaan kumoamiseen - sidosryhmien ymppääminen toteuttajien argumentteihin
Vahvistuskehys tai häviökehys	<ul style="list-style-type: none"> - fokus siinä, kuinka yhteistyö muutoksen kanssa tarjoaa etuja tai yhteistyön puute aiheuttaa riskin menetykseen - voitot/tappiot koskevat organisaation hyvinvointia 	<ul style="list-style-type: none"> - toteuttajilta huomioimatta jääneiden voittojen/tappioiden tunnistaminen - joidenkin voitto- / tappioennusteiden kumoaminen epätodennäköisenä tai todennäköisempänä
Yleiset/kohdennetut viestit	<ul style="list-style-type: none"> - yleinen viesti tai markkinointi tietyille sidosryhmille - avainsidosryhmien arvokkaiden tietotarpeiden ja kiinnostuksenkohteiden määrittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - viestien räätälöinti jokaiselle kohderyhmälle tai yleisstrategian käyttö - kohdennettujen viestien jako muiden sidosryhmien kanssa vertailun/johdonmukaisuuden vuoksi
Ero/tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> - muutoksen tarpeesta ja/tai kiireellisyydestä viestiminen - me pystymme siihen - viestiminen sidosryhmille 	<ul style="list-style-type: none"> - viestien tarpeen, kiireellisyyden ja tehokkuuden tukeminen, kumoaminen ja/tai kyseenalaistaminen - vaihtoehtoisten tarveviestien edistäminen

Taulukko 5: Viestintästrategian ulottuvuudet, toteuttajan ja sidosryhmän fokus. (Lewis 2019).

3.4.2 Viestintäkanavien käyttö

Kuten alaluvussa 3.3.2 todettiin, muutos voidaan toteuttaa käyttäen ohjelmoitua tai mukautuvaa lähestymistapaa. Tämä valinta vaikuttaa myös viestinnän kanavavalintoihin. Erilaisissa organisaatio-olosuhteissa on tunnistettu kuusi kanavavalintaan vaikuttavaa tekijää: lähde, organisaatio, kanava, viesti/tehtävä, vastaanottaja ja strategiset tekijät. Ohjelmoitu lähestymistapa on luonteeltaan ennalta suunniteltu ja ylhäältä alaspäin suuntautuva, joten siihen liitetään muodollisten ja ei-vuorovaikutteisten kanavien käyttö ja tiedon levitys ennalta määrättyssä rakenteellisessa järjestyksessä. Koska mukautuvassa lähestymistavassa suunnitelmia tulisi muuttaa prosessin aikana saatujen tietojen perusteella, täytyy käyttää laajasti erilaisia ja myös vuorovaikutteisia kanavia. (Timmerman 2003, 312-315)

Viestintäkanavien monipuolisella käytöllä on merkitystä, sillä viestin toistaminen eri kanavissa saa viestin jäämään paremmin vastaanottajien muistiin. Henkilökohtainen kasvokkaisuviestintä on tehokkainta ja se tarjoaa myös mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja tilaisuuden korjata epäselvyyksiä. Vuorovaikutuksen aikana voi myös tarkkailla sanattomia viestejä. Muutostilanteissa erityisesti kasvokkaisuviestintä ryhmissä tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää erilaisia tulkintoja ja näkökulmia. (Klein 1996, 34-35) Kuten työssä on aiemmin todettu, organisaatioiden kasvaessa ja monimutkaistuessa pelkkä kasvokkaisuviestintä ei enää riitä (Kalla 2005, 304). Nykypäivänä on valittavissa lukuisia tehokkaita vaihtoehtoja viestien välittämiseen. (Armenakis & Harris 2009, 135). Lewisin (2019) mukaan muutosviestinnässä käytettyjen kanavien tehokkuudesta tai esiintyvyydestä tiedetään kuitenkin vähän. Se mitä viestitään, vaikuttaa muutoksen onnistumiseen enemmän kuin viestintäkanava tai viestinnän taajuus kanavilla.

Armenakis & Harris (2002, 170-171) puolestaan erittelevät viisi muutosviestin tekijää, jotka vaikuttavat viestin perillemenoon. Nämä ovat ristiriita, tehokkuus, tarkoituksenmukaisuus, johdon tuki ja henkilökohtainen mielenkiinto. Yksilöt motivoituvat muutokseen, kun heille osoitetaan muutostarve. Tehokkuudella puolestaan viitataan siihen, miten yksilöt motivoituvat yrittämään muutosta, kun he luottavat sen onnistumiseen. Lisäksi heidän on ymmärrettävä muutoksen tarkoituksenmukaisuus. Jos johto ei osoita tukea muutokselle, eivät työntekijät usko muutoksen tapahtuvan ennen kuin näkevät sen saavan tukea.

Henkilöstö on myös kiinnostunut, mitä heille yksilöinä tapahtuu. Jos muutos uhkaa yksilön omaa etua, muutosta todennäköisesti vastustetaan.

Du Plessisin (2007, 98) mukaan organisaation ovat tunnustaneet viestinnän tärkeän roolin, kun tietojohdaminen halutaan vakiinnuttaa organisaation strategisena painopistealueena. Tietojohdamisen käyttöönotossa jäsenelty viestintäsuunnitelma varmistaa riittävän viestinnän. Keskeistä on käyttää riittävästi eri kanavia ja mitata viestinnän onnistumista jälkikäteen, jotta ymmärretään viestien vaikutus ja varmistetaan viestinnän oikea taso. Viestintäsuunnitelma auttaa organisaatiota tunnistamaan, mitkä viestit on välitettävä, milloin ne on välitettävä, jotta muutokselle saadaan työntekijöiden hyväksyntä ja selätetään muutokseen liittyvä luonnollinen negatiivinen reaktio (O'Sullivan 2007, 104).

O'Sullivan (2007, 103-104) pitää tärkeänä, että tietojohdamisen käyttöön ottoa varten tehdään oma sisäinen viestintäsuunnitelma, jossa määritellään neljä kokonaistavoitetta: 1) tarjotaan kaikille työntekijöille tietojohdamisen etuja kuvaavaa tietoa, 2) hallitaan työntekijöiden odotuksia tietojohdamisen toteuttamisesta, avataan vaikutukset ja annetaan aikataulukkehys, 3) tunnistetaan ja korjataan ongelmat, joita työntekijöillä saattaa olla tietojohdamiseen liittyen, ja 4) varmistetaan riittävä näkyvyys johdon jatkuvalla tietojohdamisen aloitteita koskevalle tuelle.

Johdon ja kollegoiden käytännöillä on todennäköisesti voimakas vaikutus työntekijöiden luottamustasoon, ja se on huomioitava, kun tutkitaan miten luottamuksen merkitys vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen muutosviestinnästä (Allen et al. 2007, 190). Viestinnällä on ollut merkittävä vaikutus organisaation tietojohdamisen liikkeelle lähdössä ja työntekijöiden keskinäisen yhteisymmärryksen luomisessa (du Plessis 2007, 98). Kohdennettu ja oikea-aikainen viestintä voi parantaa tietojohdamisen menetelmien onnistumista työntekijöiden keskuudessa.

Elving (2005, 135) kuitenkin muistuttaa, että viestintä ei ole ainoa avaintekijä onnistuneeseen muutokseen, vaan onnistunut muutos edellyttää myös muutoksen varsinaista suunnittelua ja strategisia valintoja. On myös muistettava, että ei ole olemassa yhtä kaikille organisaatioille ja kaikkiin muutokseen sopivaa viestinnän lähestymistapaa (Bel, Smirnov & Wait 2018, 11). Laaja aloitteiden ja viestintävälineiden käyttö ei välttämättä johda onnistuneeseen muutokseen, eli lopputulosta ei määritä määrä vaan pääasiassa viestinnän

laatu (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325). Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin tekijöitä, jotka saattavat johtaa muutosviestinnän epäonnistumiseen.

3.5 Muutosviestinnän epäonnistuminen

Viestintä tai tiedon tarjoaminen ovat osa menestyvää toteutussuunnitelmaa esimerkiksi organisaation muutoksiin liittyen, mutta johdon toteuttamat strategiat eivät usein täytä tavoitetta laadukkaasti tiedon tarjoamisesta työntekijöille. Organisaatiot eivät osoita samaa analyttistä täsmällisyyttä työyhteisöviestintään, jota he osoittavat minkä tahansa muutosohjelman taloudellisille ja toiminnallisille osille. Muutoksen toteuttajille viestinnän toteuttaminen voi olla hankalaa, eikä ongelmien mahdollisuutta aina ennakoita tarkasti. Jos muutoksen takana ei ole siihen tarvittavaa poliittista tahtoa, sitä ei voida synnyttää vain viestinnän avulla. (Allen et al. 2007, 189; Barrett 2002, 219; Lewis 2019)

Jos organisaatio ei onnistu visiotaan ja missiotaan tehokkaasti työntekijöilleen, voi se haitata tuotantoa ja kasvua (Bonsu 2019, 14). Vaikka organisaatiot pyrkivät toteuttamaan muutoksen tuloksellisesti, jopa kaksi kolmasosaa muutosaloitteista epäonnistuu (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2015, 1094). Taloudellisten vaikutusten lisäksi epäonnistumiset vaikuttavat tulevien muutosponnistelujen menestykseen sekä organisaatiokulttuuriin. Tämän seurauksena työntekijät kokevat epävarmuutta, jota he yrittävät vähentää hakemalla tai etsimällä tietoa. (Allen et al. 2007, 188)

Monien suurten yritysmuutosaloitteiden epäonnistuminen aiheutuu työntekijöiden vastarinnasta (Frahm & Brown 2007, 381; (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 326). Usein työntekijöiden muutospelot aiheutuvat epävarmuudesta, sillä he eivät osaa tarkasti ennustaa muutoksen vaikutuksia tai prosessin tuloksia (Graaf et al 2019, 455). Viestinnän kääntöpuoli muutostilanteessa on se, että se tarjoaa foorumin toisinajattelulle ja väittelylle, mikä voi edistää konflikteja ja haitata muutosta (Bel, Smirnov & Wait 2018, 2). Viestinnän tarjoaminen muutostilanteessa fasiltoi työntekijöiden avoimuutta muutokselle. Tiedon tehokkuuden määrittää kuitenkin se, miten hyvin tieto vastaa työntekijän huolenaiheisiin. Organisaatioiden vaikeudet vähentää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta työntekijöissä johtuvat usein viestintästrategioiden yksisuuntaisesta luonteesta. Kun muutosvastarinta ajatellaan uudelleen ja nähdään se palautteena, voi se ollakin tärkeä resurssi tavoitteiden

laadun ja selkeyden parantamisessa. Oikein käytettynä se voi siis parantaa muutoksen onnistumismahdollisuuksia. (Allen et al. 2007, 206-207; Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 327)

Viestintä on organisaatiokulttuurin symboli, eikä esimerkiksi keskijohtoa voi syyttää viestintäkateksista, jos vallitseva organisaatiokulttuuri ei arvosta tiedonvaihtoa ja käsittelyä, johto harvoin poikkeaa normista (Frahm & Brown 2007, 380). Salem löytää tutkimuksessaan (2008, 338-344) seitsemän viestinnällistä syytä, miksi organisaatiot eivät muutu. 1) Riittämätön viestintä. Informaatio ei ole vain artefakteja kuten muistioita, raportteja ja verkkosivuja, vaan organisaation jäsenet luovat informaatiota ja tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla, koska heillä on ymmärrystä. Viestintä on sosiaalinen prosessi. 2) Paikallinen identifikaatio. Muutos hajottaa organisatorisen identiteetin, ja jäsenet haluavat tietää mitä heistä ja organisaatiosta tulee. Ilman jaettua identifikaatiota rakentavaa viestintää jäsenet turvautuvat vanhempiin ja itsenäisiin identiteetteihin. 3) Globaali epäluottamus. Kun organisaation jäsenet eivät luota muutoksen tekijöihin tai toisiinsa, strategiset aloitteet epäonnistuvat. 4) Tuottavan huumorin puute. Organisaation jäsenet voivat rohkaista tai hillitä muutosta huumorin käytöllä. Huumoripitoinen viestintä toimii kehitysmekanismina ja se lisääntyy organisatorisen muutoksen aikana. 5) Huonot ihmissuhdeviestinnän taidot. Ihmisten välisen viestinnän taitotaso vaikuttaa organisaation muutoksen suuntaan. Viestintäosaaminen on kyky saavuttaa tavoitteet tarkoituksenmukaisilla viestintäkäyttäytymisellä. Viestintäosaamiseen liitetään yleensä kolme tekijää, reaktiivisuus, avoimuus ja joustavuus. 6) Konfliktien välttely. Intensiivinen muutos on myrskyisää aikaa ja konfliktien mahdollisuus kasvaa. Niitä ei pidä vältellä, sillä konfliktien tulisi osoittaa yhteentörmäys vanhempien ja uudempien keskusteluteemojen välillä. Nämä keskustelut tarjoavat mahdollisuuden testata strategisia aloitteita vanhempien odotusten ja oletusten perusteella. 7) Sopimaton sekoitus tiukkaa ja löysää kytkentää. Transformationaalisen muutoksen tuottaminen edellyttää luonnollista löysää kytkentää nykykäytökseen. Kun järjestelmä siirtyy muunnettuun tilaan, siinä esiintyy tiiviimpi kytkentä ja järjestyksen syntyminen häiriöstä. Organisaation jäsenet saattavat vastustaa muutosta löysäämällä kytkentöjä toistensa välillä selvittyään muutoksen alkuhäiriöistä ja jättämättä rakentamatta tiukempia kytkentöjä osana erilaisiin rutiineihin ja rituaaleihin siirtymistä. Transformationaalisen muutoksen ylläpitoon kuuluu löysän ja tiukan kytkennän oikea sekoitus.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tehokas työyhteisöviestintä sitouttaa työntekijöitä ja on osa organisaation muutostenhallintaa. Viestintä organisaation muutostilanteessa rakennetaan riittävästi resursoidun ja strategialähtöisen työyhteisöviestinnän pohjalle. Jos muutoksen taustalta puuttuu tahto ja suunnitelmallisuus, ei puutteita voida korvata viestinnällä.

3.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto ja synteesi

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tietojohdamisen ja muutosviestinnän synteesistä, joka on esitetty kuvassa 1. Johtamiskulttuurin muutos on tunnistettu keskeiseksi muutosvoimaksi, kun rakennetaan elinvoimaista kuntasektoria (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012, 145). Kunnissa ei tulisi keskittyä pelkästään tietojärjestelmähankkeisiin vaan kokonaisvaltaisesti tietojohdamisen käytäntöjen kehittämiseen sekä ajattelutapojen ja asenteiden muutoksen (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012, 139). Tietojohdamisen tavoitteena on poistaa työntekijöiden ja siten koko organisaation tehottomat tottumukset ja käytännöt, lisäksi tietojohdamisella on keskeinen rooli julkishallinnon toiminnan tehostamisessa. (Bučková 2015, 395; Wiig 2002, 238)

Tietojohdamisen periaatteiden noudattaminen asianmukaisesti julkisella sektorilla edellyttää kykyä tunnistaa ja toteuttaa joukko muutoksia työn organisoinnissa. Strategisen tietojohdamisen tarkoitus on käytännön tasolla arvioida tietämyksen nykytaso ja tulevaisuuden tietotarpeet. Tietojohdamisen strategian tarkoituksena on täyttää kuilu organisaation olemassa olevan ja tarvittavan tiedon välillä. Tärkeää on tehdä tietojohdamisen tavoitteet avoimiksi, ja myös viestiä ja levittää strategiaa koko organisaatioon, jotta kaikki toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Bučková 2015, 394; Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 446; Lehner & Haas 2010, 80)

Tietojohdaminen sekä henkilöstö- ja työyhteisöviestinnän johtaminen tunnistetaan johtamiskirjallisuudessa tärkeiksi organisaation selviytymisen ja kasvun kannalta (Kitchen & Daly 2002, 47). Myös viestinnän rooli ja viestintäsuunnitelman tarve tietojohdamisen käyttöönotossa on tunnistettu (Du Plessis 2007, 98; O'Sullivan 2007, 103-104).

Du Plessis (2007, 94-95) huomauttaa useiden tutkimusten todenneen, että koko liiketoiminnan läpäisevä muutoksenhallinta on kriittisessä asemassa, jotta tietojohdamisessa

onnistutaan. Työntekijöiden on ymmärrettävä tietojohdamisen parantavan heidän omaa tietämystään ja työympäristöä. Lisäksi tietojohdaminen parantaa sekä heidän että organisaation menestymismahdollisuuksiaan. Jos tätä ei onnistuta viestimään tehokkaasti, voidaan tietojohdamisen aloitteissa epäonnistua.

Tietojohdamisen edistäminen julkisella sektorilla vaatii tuekseen muutosviestintää, sillä viestintä on tunnustettu merkityksellisenä ulottuvuutena organisaation muutoksen onnistumisessa, ja sitä pidetään tärkeänä muutosvalmiuden rakentamisessa, epävarmuuden vähentämisessä ja avaintekijänä sitouttamisessa (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325). Bel, Smirnov & Wait (2018, 2) katsovat, että muutos onnistuu todennäköisemmin niissä organisaatioissa, joissa on tuloshakuiset johtajat ja joissa viestitään säännöllisesti uusista teknologisen ja organisatorisen kehityksen näkymistä. Tämän takia tässä työssä tarkastellaan, miten viestinnän avulla voidaan kehittää tietojohdamista case-organisaatioissa.

Tämä viitekehysten yhteenveto auttaa ymmärtämään, miten teorian pohjalta lähestytään työn empiiristä osuutta. Viitekehys on myös ohjaamassa empiirisen aineiston analyysia. Julkista sektoria käsittelevä tietojohdamisen tutkimus on pirstaloitunutta ja tutkimusta on vähemmän kuin yksityiseltä sektorilta. Julkisen sektorin osalta olisi tarvetta tietojohdamisen performatiiviselle- ja interventiotutkimukselle, jossa tutkijat osallistuvat ja näyttävät, kuinka tietojohdaminen pystyy vastaamaan julkisen sektorin asettamiin haasteisiin. (Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 531; 545; Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 43) Tietojohdaminen kunnissa vaatii Jalosen, Laihosen & Lönnqvistin (2012, 138) mukaan lisää empiiristä tutkimusta, eikä aiempaa vahvasti tietojohdamisen ja viestinnän yhdistävää tutkimusta juurikaan ole, joten tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan näihin tarpeisiin. Seuraavassa luvussa avataan työn empiiristä tutkimusprosessia.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän pro gradun tutkimusongelman ratkaisukeino muodostuu laadullisesta tutkimuksesta, jossa case-organisaationa on Lahden kaupunki, ja jonka empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluina ryhmähaastatteluissa (Kananen 2014). Aineisto on analysoitu kvalitatiivisellä menetelmällä, kuusivaiheisella teema-analyysillä. Tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena, koska tutkittavana on yksi organisaatio, josta pyrittiin muodostamaan mahdollisimman syvällinen kuvaus. Lisäksi tutkimuskohteena on tämän hetken ilmiö. (Kananen 2013) Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan tarkemmin tutkimuksen toteuttamiseen ja menetelmävalintoihin.

4.1 Tutkimusprosessi

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi jakautui neljään vaiheeseen: tutkimuksen suunnitteluun, teoreettisen viitekehyksen koostamiseen, empiiriseen tutkimusaineiston keräämiseen sekä aineiston analyysiin.

Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset sekä laadittiin tutkimussuunnitelma, nämä asiat on kuvattu luvussa yksi. Työn teoreettinen viitekehys koostuu tietojohdamisen ja muutosjohtamisen synteisistä, joka on kuvattu luvuissa 2-3. (Kananen 2014)

4.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusote

Menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus eli tutkimusstrategia ohjaa menetelmävalintoja. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on tietojohdamisen merkitys johtajuudessa julkisella sektorilla ja miten tietojohdamista voitaisiin edistää viestinnän keinoin. Pro gradun tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tuoda esiin tutkittavien havainnot

esimerkiksi jostakin tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001) Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tavoitteena on ilmiön syvällinen ymmärtäminen (Kananen 2014). Empiirisen osan aineistona toimi primääri haastatteluaineisto.

Empiirinen aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla, joissa haastateltiin Lahden kaupungin eri palvelualueiden lähiesimiehiä. Hirsjärvi & Hurme (1995) määrittelevät haastattelun ”keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus”. Tavalliseen keskusteluun verrattuna erona on kuitenkin se, että tarkoituksena on informaation kerääminen, tässä tapauksessa tarkoitus oli kerätä empiirinen aineisto pro graduun. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi siksi, että aihe on melko vähän kartoitettu, joten haastattelun avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä ja syventää tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Hirsjärvi & Hurme 1995)

Haastateltaviksi kutsuttiin lähiesimiehiä siksi, että he ovat käytännössä toteuttamassa organisaation tietojohdamista ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa tarkasteltavaan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme 2005). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole selkeitä sääntöjä aineiston kokoon, vaan aineisto toimii apuna tutkijan luodessa tutkittavasta ilmiöstä käsitteellistä ymmärrystä (Eskola & Suoranta 1998). Haastatteluihin valittiin osallistujia konsernihallinnosta, sivistyksen palvelualueelta ja kaupunkiympäristön palvelualueelta, eli kaupunkin kaikilta kolmelta palvelualueelta, jotta saataisiin kattava kokonaiskuva läpi koko organisaation. Haastatteluissa selvitettiin esimiesten näkemyksiä tietojohdamisesta, tietojohdamisen käytännöistä. Lisäksi selvitettiin sitä, mistä aiheutuu se, ettei tietojohdaminen ole juurtunut osaksi organisaation johtamista, ja miten nämä haasteet voitaisiin voittaa. Tavoitteena oli saada haastateltavaksi riittävän kattava joukko erityyppisiä työntekijöitä. Eskola & Suoranta (1998) esittävät haastateltavan ryhmän sopivaksi kooksi 4-8 henkeä. Ryhmän riittävä homogeenisuus varmistaa sen, että aiheesta syntyy keskustelua. Näytteen edustavuus on tärkeää, jotta tiedetään mitä kuvataan, ei teoreettisen yleistämisen takia (Puusa & Juuti 2020a). Ryhmähaastattelun toteutusta kuvataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

4.3 Ryhmähaastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruuna

Työn tutkimusaineisto kerättiin kolmessa ryhmähaastattelussa. Tutkimuksen osana haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltu ennakkoon ja jonka kohteen tutkija tuntee teoriassa ja käytännössä. Haastattelija aloittaa haastattelun ja ohjailee sitä, sekä motivoi ja haastateltavia. Haastattelulla pyritään tiettyyn päämäärään, haastattelija haluaa saada informaatiota. Haastattelijan ja haastateltavien välille on kyettävä rakentamaan luottamuksellinen suhde. Haastateltavien on voitava luottaa kerrottujen tietojen luottamukselliseen ja anonyymiin käsittelyyn. Haastattelijan tulee toimia roolissaan neutraalisti ja pidättäytyä kommentoimasta vastauksia. Tähän työhön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä se sopii tutkimuksiin, joissa haastateltavilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Puusa 2020a; Ruusuvoori & Tiittula 2005)

Fokusryhmän tai fokusryhmähaastattelun ohella samasta menetelmästä käytetään usein myös termejä ryhmähaastattelu tai ryhmäkeskustelu. Tässä työssä käytetään termiä ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelussa haastattelija ohjailee keskustelua jättäen tilaa ryhmän vuorovaikutukselle, joka on keskeistä, haastattelu keskittyy tiettyyn teemaan. Haastattelijan ei itse osallistu aktiivisesti keskusteluun. Ryhmähaastattelu antaa mahdollisuuden tutkia ryhmän tuottamia kuvauksia ja käsityksiä ja se saattaa tuottaa tietoa tavallista enemmän, kun osallistujat voivat muistella yhdessä. Keskeistä ei ole se, saavutetaanko asioista yksimielisyys, vaan prosessi, jossa tuotetaan yhteistä tietoa. Lisäksi tutkijalla on mahdollisuus tarkastella haastateltavia ja heidän toimintaansa kulttuurisena ryhmänä, mikä ei ole mahdollista yksilöhaastattelussa. Ideaalitulanteessa kaikki ryhmähaastatteluun osallistuvat ovat aktiivisesti mukana keskustelussa. (Alasuutari 2011; Eskola & Suoranta 1998; Pietilä 2017; Valtonen 2005)

Ryhmähaastattelu on toimiva menetelmä silloin, kun tavoitellaan uusia ideoita (Eskola & Suoranta 1998 mukaan Syrjälä & Numminen 1988). Ryhmähaastatteluun valitut ovat usein asiantuntijoita, jotka voivat saada aikaa muutoksen, sillä heidän mielipiteillään on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme 2001). Vuorovaikutusprosessissa muodostuu ryhmän yhteinen näkemys, ja ryhmähaastattelussa saadaan keskustelun ansiosta nousemaan esiin asioita, jotka muulla menetelmällä saattaisivat jäädä käsittelemättä (Puusa 2020a). Näiden syiden takia empiirisen aineiston keruumenetelmäksi on valittu ryhmähaastattelu.

Haastattelulle tärkeintä on kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, joten aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tällöin edetään tiettyjen ennalta valittujen teemojen, ja teemoja tarkentavien kysymysten mukaan. Haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, joten kyseessä on puolistrukturoitu menetelmä. Haastattelun aikana kysymyksiä voidaan tarpeen mukaan haastatteluvastausten perusteella tarkentaa. Vaikka teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen pohjalta, on se haastattelumenetelmänä melko avoin, mutta edellyttää silti sitä, että tutkija on valmistautunut hyvin etukäteen ja hänellä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä sen osatekijöitä. Teemat ovat lähtöisin tutkimuksen viitekehyksestä ja tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia liittyen tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Teemat valitaan tarkasti, sillä niiden suunnittelu on keskeistä tutkimusprosessin kannalta ja jotta ilmiö saadaan purettua osa-alueisiin. Ennalta valmistellun haastattelurungon tarkoituksena on varmistaa, että haastattelussa saadaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Hirsjärvi & Hurme 1995; Puusa 2020a; Puusa & Juuti 2020a; Tuomi & Sarajärvi 2018)

Teemahaastattelu valittiin tiedonkeruu- ja haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä sen avulla voidaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja. Lisäksi teemahaastattelussa pyritään saamaan esiin asioita, jotka kasvattavat tutkimusongelmaan liittyvää ymmärrystä ilmiön kokonaisuudesta. Teemat valitaan niin, että käsiteltävä ilmiö tulee katetuksi mahdollisimman hyvin. Haastatteluteemojen valinta on keskeistä aineistonkeruun onnistumisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 1995; Kananen 2013; Puusa 2020a)

4.3.1 Ryhmähaastattelun valmistelu ja toteutus

Teemahaastattelun runko muodostetaan tutkimusongelman pohjalta tarkastelemalla ilmiöiden pääluokkia ja muodostamalla sitä kautta teema-alueet ja kysymykset, kuitenkin niin, että teema-alueet ovat riittävän väljiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Hirsjärvi & Hurme 1995)

Haastattelun teemat muodostettiin työn teoriaosuuden pohjalta ja ne on esitelty liitteessä 1. Teemat ja alustavat kysymykset käytiin läpi pro gradun ohjaajan kanssa. Lisäksi tehtiin yksi koehaastattelu, jonka pohjalta haastattelurunkoa täydennettiin ja joitakin kysymyksiä

selvennettiin. Alustavat kysymykset pyrittiin muotoilemaan selkeiksi ja dynaamisiksi, jotka edistävät positiivista vuorovaikutusta ja tuottavat tutkittavan ilmiön kannalta oleellista tietoa (Hirsjärvi & Hurme 1995).

Kaupungin viestintäjohtaja lähetti haastateltaville sähköpostilla ennakkokutsun syyskuussa 2020. Kutsussa heitä informoitiin työn aiheesta ja esitettiin toive osallistua haastatteluun. Pro gradun tekijä lähetti varsinaisen kutsun lokakuussa 2020. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin tutustumista varten tietosuojailmoitus sekä täytettäväksi suostumus- ja taustatietolomake, jonka toimivuus ja ymmärrettävyys oli testattu etukäteen haastattelujen ulkopuolisilla henkilöillä.

Koronapandemiasta johtuen haastatteluja ei pystytty toteuttamaan niin, että ryhmä olisi samassa tilassa, vaan haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä. Kanasen (2013) mukaan teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös internetin vuorovaikutteisilla sovelluksilla. Virtuaalisesti toteuttavassa haastattelussa on sekä hyviä että huonoja puolia. Tiittula, Rastas & Ruusuvoori (2005) mukaan virtuaalihaastattelun haittapuoliin kuuluu muun muassa se, ettei haastattelija voi lukea haastateltavan olemusta niin tarkasti kuin kasvokkain toteutettavassa haastattelussa. Toisaalta haastateltavat voivat itse valita mieluisen paikan, jossa osallistuvat haastatteluun.

Viidestätoista haastatteluun kutsutusta vain yksi lähetti hyvissä ajoin kielteisen vastauksen, hänen tilalleen kutsuttiin toinen osallistuja samalta palvelualueelta. Kaksi päivää ennen haastattelua tämäkin henkilö joutui perumaan osallistumisensa. Toinen samaa ryhmää koskeva peruutus tuli haastattelua edeltävänä iltapäivänä ja yksi henkilö jätti ilman erillistä ilmoitusta osallistumatta. Vaikka yhteen haastatteluun osallistui vain kaksi henkilöä, syntyi heidän välilleen keskustelua ja ryhmähaastattelun tavoite toteutui. Toisessa haastatteluryhmässä kaksi osallistujaa perui osallistumisensa juuri ennen haastattelua pakottavista työhön liittyvistä syistä johtuen. Kaikkiaan haastatteluihin osallistui 10 henkeä, haastattelujen kesto ja osallistujamäärä on kuvattu tarkemmin taulukossa 6. Osa haastateltavista piti kameraa päällä haastattelun ajan, mutta haastateltavilla oli mahdollisuus osallistua myös pelkällä äänellä. Ennen haastattelun alkua haastateltaville kerrottiin, ettei heidän nimiään tai tietojaan käsitellä työssä tunnistettavasti. Tällä pyrittiin takaamaan haastatteluiden luottamuksellinen ilmapiiri ja vastausten todenmukaisuus.

Haastattelu	Osallistujamäärä	Kesto
1 toteutettu 16.11.2020	5	1 h 29 min
2 toteutettu 20.11.2020	2	1 h 5 min.
3 toteutettu 25.11.2020	3	1 h 15 min.

Taulukko 6: Haastattelujen osallistujamäärä ja kesto.

Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, etteivät haastattelut saturaation saavutettuaan anna enää uutta tietoa, varsinkaan jos tutkittavien kokemus- ja kulttuuritausta on samankaltainen ((Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2005). Laadullisessa tutkimuksessa näytteen edustavuudella ei pyritä yleistettävyyteen teoreettisesti vaan edustavuus täytyy saavuttaa siksi, jotta tiedetään mitä kuvataan ja tutkija kykenee tekemään tapauksista tulkintoja ja käsitteellisiä yleistyksiä (Puusa & Juuti 2020a). Kolmannen haastattelun jälkeen haastatteluaineisto käytiin alustavasti läpi ja sen perusteella voitiin todeta, että haastatteluissa toistuivat samat asiat, joten tämän työn kannalta saturaatiopiste oli saavutettu eikä tarvetta lisähaastatteluille enää ollut. Eli haastattelujen avulla kyettiin muodostamaan kokonaiskuva (Kananen 2014). Läpikäynti ja saturaation toteaminen olivat erityisen tärkeitä siksi, että haastatteluihin osallistui suunniteltua vähemmän esimiehiä.

4.3.2 Tutkittavien taustatiedot

Tutkimuksen tarkoitus määrittää, millaiset ryhmät haasteltaviksi valitaan (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Valtosen (2005) mukaan ryhmän jäsenillä tulisi olla intressi keskustella samasta aiheesta, eli heillä pitäisi olla jotakin samaa. Tähän tutkimukseen valittiin haastateltaviksi esimiehiä Lahden kaupungin kolmelta palvelualueelta (kaupunkiympäristön palvelualue, sivistyksen palvelualue ja kaupunkiympäristö), koska tutkimuksissa on korostettu keskijohdon merkittävää roolia muutostilanteissa ensisijaisina tietolähteinä (van Vuuren & Elvin 2008, 351) sekä johtajuuden merkitystä tietojohdamisen menestymiselle (Inkinen 2016, 240). Eli tutkittava ryhmä on merkittävässä roolissa ajatellen tutkittavaa asiaa. Lisäksi haastattelut järjestettiin palvelualuekohtaisesti, jotta haastatteluissa nousisi esiin mahdollisia jaettuja kokemuksia. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät esimiehinä, käsittelevät työssään erilaista tietoa ja ovat aktiivisesti mukana kehittämistyössä.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 10 esimestä, jotka kaikki myös täyttivät taustatietokyselyn. Haastatellut ovat työskennelleet Lahden kaupungilla 4-23 vuotta. Esimiestehtävissä he ovat toimineet 2-23 vuotta. Suorien alaisten määrä vaihtelee 1:stä-20:een, keskimäärin haastatelluilla on 6,7 suoraa alaista. Osa haastatelluista toimii yksikön päälliköinä, jolloin alaisia on kokonaisuudessaan enemmän.

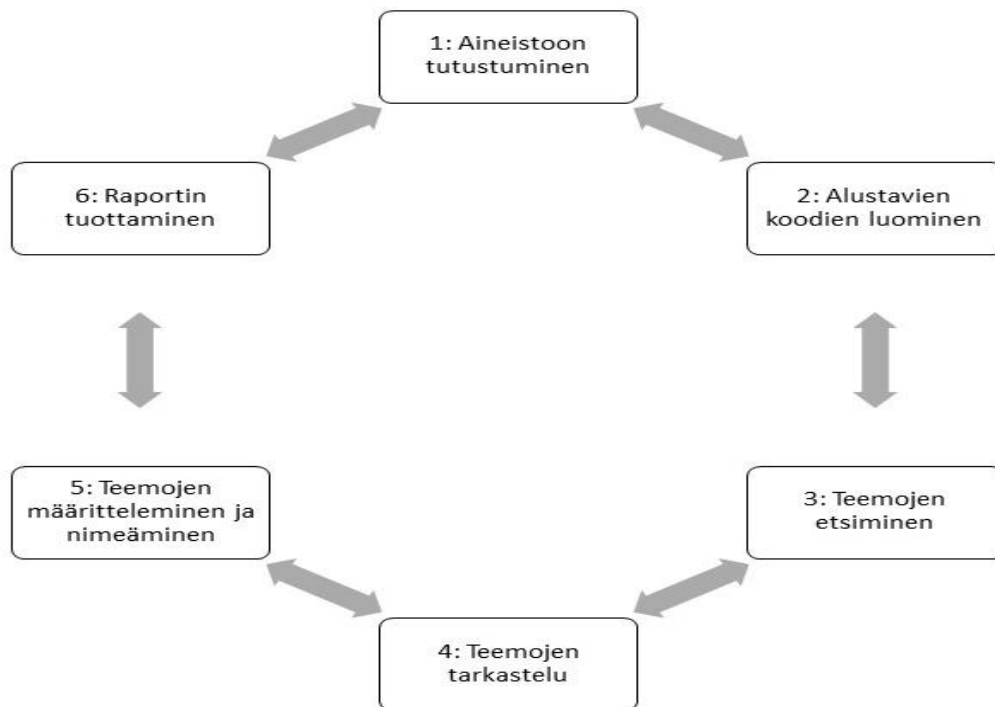
4.4 Aineiston teema-analyysi

Työn analyysimenetelmäksi valittiin teema-analyysi eli teemoittelu, sillä se mahdollistaa teorian ja empirian vuoropuhelun. Menetelmä sopii käytännöllisten ongelmien ratkaisuun, kun haastatteluaineistosta etsitään tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa, sekä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tavoitteena oli luoda hajanaisesta aineistoista kokonaisuus, jonka avulla voidaan vetää johtopäätöksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä ja nostaa olennaiset asiat esiin huomioiden tutkimuksen tavoitteet. Analyysin keskeisin osa oli tarkastella esiin nousevia teemoja suhteessa toisiinsa. Osa tutkijoista katsoo teema-analyysin olevan yksittäinen työkalu eri tutkimusmenetelmissä, mutta sitä voidaan käyttää myös itsenäisenä analyysimenetelmänä. Teema-analyysia ei ole sidottu mihinkään tiettyyn teoreettiseen kehykseen. Tässä yhteydessä se toimii realistisena menetelmänä, joka raportoi osallistujien todellisuutta ja kokemuksia. (Braun & Clarke 2006, 75; 84; Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2001; Puusa 2020b)

Työn teoreettinen viitekehys oli myös hyvin pitkälti valmiina ennen empiirisen aineiston keruuta, joten teemahaastattelun teemat muodostuivat luontevasti sen pohjalta. Tässä työssä käytettiin teoriaohjaavaa eli abduktiivista lähestymistapaa, sillä teoria toimi johtoideana analyysille ja teemahaastattelut ovat pohjautuneet teoriaan (Hirsjärvi & Hurme 2001). Teoriaohjaavan lähestymistavan mukaan analyysia ohjaa aikaisempi teoria, vaikka aineisto synnyttää analyysiyksiköt. Tällöin ei niinkään testata aiempaa teoriaa vaan luodaan uusia ajatuksia teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Kvalitatiiviselle aineistolle tyypillistä on ilmaisullisen rikkauden lisäksi monitasoisuus ja monimutkaisuus (Alasuutari 2011). Kun laadullista aineistoa analysoidaan, luomalla aineistoon selkeyttä on tarkoituksena tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineistolle tehdään analyysi, jonka tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. (Alasuutari 2011)

Tässä työssä käytettiin Braunin & Clarken (2006) esittelemää kuusivaiheista teema-analyysimenetelmään, joka on kuvattu kuvassa 6 ja joka esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Koska työssä ei yritetä analyysivaiheessa tunnistaa tai tulkita taustalla olevia käsityksiä tai ideologioita, käytettiin teemojen tunnistamisessa semanttista lähestymistapaa (Braun & Clarke 2006, 91).



Kuva 6: Kuusivaiheinen teema-analyysi (mukaellen Braun & Clarke 2006).

Ensimmäisenä oli vuorossa haastattelun litteroiminen eli purkaminen tekstiksi. Haastatteluaineisto tallennettiin Microsoft Stream -palveluun sekä tämän jälkeen haastattelijan omalle, koneelle, jonne muilla ei ole pääsyä. Haastatteluaineisto purettiin tekstiksi eli litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla sanatarkasti. Tekstissä käytettiin koon 12 Times New Roman -fonttia ja riviväliä 1, jokainen puheenvuoro litteroitiin alkamaan omalta riviltä. Litteroituna haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 51 sivua, kun jokainen kolmesta haastattelusta alkoi omalta sivultaan. Litterointivaiheessa aineisto anonymisoitiin, eli litterointiin ei liitetty henkilötietoja tai muuta tietoa, jonka avulla haastateltavat voisi yksilöidä. Litterointivaiheessa haastateltavat nimettiin nimikoodeilla H1-H10. Nostettaessa suoria lainauksia tutkimustulosten yhteyteen litteroinneista poistettiin ylimääräisiä täytesanoja sekä toistoa.

Litteroinnin jälkeen oli vuorossa aineistoon tutustuminen. Litteroitu aineisto luettiin läpi useita kertoja ja siihen tehtiin alustavia merkintöjä kiinnostavista havainnoista. Tämän jälkeen aloitettiin muodollinen koodausprosessi ja alustavien koodien luominen niistä tietojen ominaisuuksista, jotka olivat merkityksellisiä tutkittavan ilmiön suhteen. Aineiston koodauksessa käytettiin apuna teemahaastattelurunkoa. Koodeja etsittiin tunnistamalla kiinnostavia näkökohtia, jotka muodostivat perustan toistuville malleille. Koodit järjestettiin merkityksellisiin ryhmiin merkitsemällä ne Word-tiedostoon eri väreillä ja lopulta kirjaamalla löytyneet koodit Excel-taulukoon. Koodit kirjattiin havaintojärjestyksessä, eikä niitä vielä ryhmitelty pidemmälle. Tässä vaiheessa koodeja oli 25 kappaletta. (Braun & Clarke 2006, 89-90)

Kolmannessa vaiheessa koodit analysoitiin sekä lajiteltiin ja yhdisteltiin kattavien teemojen alle. Excel-taulukoon poimittiin jokaista teemaa koskevat tekstikohdat tiivistetysti. Tiivistäminen ja pelkistäminen on tarpeellista, sillä alkuperäinen rikas aineisto on hajanaista. Näin muodostettiin teema-analyysin alustavat pääteemat ja alateemat. Kukin teema kokoaa aineistosta jotakin tärkeää suhteessa tutkimuskysymykseen ja edustaa tietyn tason merkitystä aineistossa. Teeman merkitys ei ole laskettavissa niinkään määrällisesti vaan sen merkittävyyttä arvioidaan suhteessa tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen neljännessä vaiheessa teemoja tarkasteltiin merkityksellisyyden ja yhtenäisyyden kannalta ja niitä teemoiteltiin tarpeen mukaan uudelleen. Teemojen välillä tehtiin tarkastelua myös sen suhteen, että niiden välillä on selkeitä ja tunnistettavia eroja. Tarkastellut ja hyväksytyt teemat kuvattiin Excel-taulukoon. (Braun & Clarke 2006, 87; 90-94; Eskola & Suoranta 1998; Puusa 2020b)

Tarkastelun jälkeen siirryttiin viidenteen vaiheeseen eli teemojen määrittelyyn ja nimeämiseen, jolloin tunnistettiin mahdolliset lopulliset alateemat, joiden avulla osoitetaan datan hierarkioita. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, että teemat ovat sisäisesti yhtenäisiä, johdonmukaisia ja toisistaan erottuvia. Lisäksi tässä vaiheessa sovitettiin teemoja osaksi kokonaisuutta sekä annettiin niille lopulliset nimet, jotka antavat lukijalle ymmärryksen käsiteltävästä aiheesta. (Braun & Clarke 2006, 94-96)

Viimeisenä eli kuudentena vaiheena oli tulosten raportointi. Analyysi ja tutkimustulokset pyrittiin kirjoittamaan mahdollisimman johdonmukaisesti ja loogisesti. Tuloksista pyrittiin rakentamaan synteesejä, sillä pelkkä analysointi ei riitä avaamaan tutkimuksen tuloksia, tutkittavien ilmiöiden sosiaaliset merkitykset tuodaan esiin tulkinnan avulla. Analyttisen

tekstin oheen nostettiin lainauksia haastatteluista havainnollistamaan analyttisiä näkökohtia. Tämän teema-analyysin laatu on pyritty varmistamaan sillä, että aineistoa tulkitaan yhdenmukaisesti teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tutkimustulokset on esitelty luvussa 6. (Braun & Clarke 2006, 94-96; Hirsjärvi & Hurme 2001, Puusa 2020b)

Teemoittelussa syntyi kahden yläteeman alle 2 pääteemaa ja 10 alateemaa, jotka on kuvattu taulukossa 7 sivulla 66. Lisäksi jokaisen alateeman osalta on annettu alateemaa käsittelevä esimerkki analysoidun aineiston sisällöstä.

Vaikka teema-analyysin vaiheet kuvattiin edellä peräkkäin, ei työ edennyt täysin suoraviivaisesti vaan tutkija palasi tarpeen mukaan aiempiin vaiheisiin. Teema-analyysin onnistumisen kannalta tärkeää on se, että tutkija reflektoi valintojaan läpi koko analyysiprosessin ja siirtyy saumattomasti edes-takaisin eri vaiheiden välillä koko analyysin ajan eikä etene pelkästään lineaarisesti vaiheesta toiseen (Braun & Clarke 2006, 86; 90).

Yläteema	Teema	Alateemat	Esimerkki
Tietojohdamisen kokonaisvaltainen edistäminen organisaatiossa	Tietojohdaminen	Tietopohjainen päätöksenteko	H5: Samoin mäkin ajattelen, ettei tehdä päätöksiä sillä mutu-tuntumalla, vaan tarkistetaan mitkä ne faktat siellä taustalla on ja mitä vaikutuksia niillä päätöksillä voi olla.
		Strateginen tietojohdaminen	H9: Tietojohdaminen on ehkä vielä piirun verran juhlapuhe. Tai sit toinen vaihtoehto on se, että me jo tehdään sitä, mutta ei vaan tunnisteta sitä tietojohdämiseksi.
		ICT-käytännöt	H7: me tavallaan eletään sitä aikaa, että meillä on paljon ohjelmistoja käytössä ja ohjelmistoista kyllä tietoa löytyy, mut se on kyllä aika levällään olevaan, jos niinku sit työntekijänä tai johtajana tai muuna sitä tietoa sitten hakee niin haastavaksi käy.
		Esimiestyö	H8: Sen pitäisi olla esimerkki tietenkin, sieltähän se lähtee. Jos ne niin kuin viittaa kintaalla tietyille asioille, niin silloinhan ne antaa meille sen kuvan, että tällä asialla ei ole merkitystä, tai tätä tietoa ei tarvita, tai ei me tarvita tällaista tietoa, kun ei me huomioida.
		Tietoprosessit	H7: Tosta tulee mieleen, että lainsäädäntökin säätelee, et mitä tietoa pystyy välittämään täällä tai luovuttaa ja mitä ei.
Tietojohdamisen edistäminen viestinnän keinoin	Muutosviestintä	Onnistumisen esteet	H2: Ja mahdollisimman yksiselitteistä, ettei jää niitä monenlaisen tulkinnan mahdollisuuksia.
		Avoin ja perusteltu viestintä	H8: Perustelut myös pitää olla, että miksi joku muutos tehdään. Että tietyllä tavalla pitää pitää kertoo ja sitten en mä tiedä mun mielestä meidän arvoissa on avoimuus, niin siinä mielessä tietyissä mielessä tietyissä asioissa pitäis kyllä aika avoimesti jo lähteä keskustelea.
		Osallistaminen	H10: Niin ja sitten se ehkä sen tunteen luominen että jollakin tavalla pääsee sanomaan sen asiansa ehkä myöskin työstämään yhdessä jotain muutosta, josta annetaan joku joku sitten konkreettinen esitys tai muuta johtaako se sitten lopputulokseen, mutta ainakin on sitten annettu se tilanne sitten suorittaa tällainen tällainen osallistaminen.
		Viestinnän roolit	H10: Jokaisella työntekijällä. Viime kädessä tietenkin se, että tullaan niin kuin tylsään termiin alastaidot mutta ymmärtää sitten omaa oman työnsä merkitys siinä ja siihen mitä viestiä sä otat vastaan ja miten sun pitää se sitten suodattaa omaan tekemiseen ja työhön.
		Yhteiset viestinnän linjaukset	H1: Niin jotakin sellaista epäselvyyttä siinä mun mielestä on nykyisin, että mikä sen meidän viestintäyksikön rooli ja tehtävä on, et sitä vois enemmän vielä avata, esimerkiksi, että mikä kuuluu viestinnälle ja mikä ei. Ja mistä viestintä vastaa, ja mistä viestintä päättää ja ei päättää, tällaiset asiat.

Taulukko 7: Teemat ja alateemat.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja eettisyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin eli luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998). Tämän työn luotettavuutta arvioidaan Puusan ja Juutin (2020b) mallin mukaisesti uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kannalta.

Tutkimuksen uskottavuus on pyritty takaamaan sillä, että koko tutkimusprosessi on toteutettu asianmukaisesti ja sen aikana on noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä (Aaltio & Puusa 2020). Laadullista tutkimusta tarkasteltaessa Hirsjärvi & Hurme (2001) toteavat reliaabeliuden eli luotettavuuden käsitteen koskevan tutkimuksen laatua ja tutkijan toimintaa. Eli onko aineistoa käsitelty oikein ja riittävän kattavalla tavalla. Kuten Hirsjärvi & Hurme (1995) toteavat, tutkimus on kokonaisuus, ja tutkimuksen vaiheet ovat riippuvaisia toisistaan. Aineiston keräämisen ja analyysin tarkka kuvaaminen antaa mahdollisuuden arvioida tutkimusta kokonaisuutena ja sen tulosten uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tämä tutkimus on dokumentoitu tarkasti, tutkimusasetelma ja koko tutkimuksen kulku vaiheittain on purettu pro gradussa auki, lisäksi tutkimusmenetelmien valinta on perusteltu. Haastatteluaineisto tallennettiin ja se litteroitiin huolellisesti. Nämä tekijät lisäävät tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollistavat siirrettävyyden ja kriittisen tarkastelun. Lisäksi tutkimusmenetelmät on pyritty valitsemaan niin, että ne sopivat kohdeilmion tutkimukseen ja näin tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Hyvin toteutettu ja tarkasti kuvattu teema-analyysi tarjoaa mahdollisuuden tehdä siitä läpinäkyvän. Teema-analyysin laatu on pyritty varmistamaan sillä, että aineistoa tulkitaan yhdenmukaisesti teoreettisen viitekehysten kanssa. Teoreettinen viitekehys esitellään alaluvussa 3.6, teema-analyysi luvussa 4 ja tutkimustulokset luvussa 5. (Aaltio & Puusa 2020; Braun & Clarke 2006, 86; 96; Kananen 2013)

Haastateltavien määrä jäi tavoiteltua pienemäksi, mutta haastattelutilanteet olivat kuitenkin selvästi ryhmähaastatteluja ja haastateltavat edustivat kattavasti organisaation esimiehiä. Haastateltavien rooli, alaisten määrä ja työuran pituus vaihtelivat. Tutkimuksen tekijä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, mikä on saattanut vaikuttaa haastateltavien suhtautumiseen, mutta haastatteluissa uskallettiin nostaa esiin myös selkeitä ongelmakohtia, mikä tarkoittaa luottamuksellisen suhteen syntyä haastattelutilanteessa.

Tutkimus on toteutettu huomioiden eettiset näkökohdat tutkimusprosessin eri vaiheissa. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastateltavia informoitiin heidän oikeuksistaan, heidän kanssaan käytiin ennalta läpi tietosuojakäytännöt ja heille on mahdollistettu osallistuminen anonyyminä. Vaikka tutkimuskohteena olivat esimiehet, ei tutkimuksen tarkoituksena ole palvella minkään tietyn intressiryhmän etua. (Aaltio & Puusa 2020; Puusa & Juuti 2020b)

Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioidessa ei voida suoraan soveltaa kvantitatiivisen tutkimuksen typologiaa, eikä laadullisen tutkimuksen validiteetti viittaa ensisijaisesti dataan ja metodeihin. (Maxwell 2002). Kuvailevalla validiteetilla tarkoitetaan, sitä että aineistonkeruuvaiheessa tieto ei ole vääristynyt, tässä työssä asia on pyritty varmistamaan aineiston tallentamisella ja tarkalla litteroinnilla. Tulkinnallisen validiteetin osalta on pyritty huomioimaan tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden antamien vastausten merkitykset niin hyvin kuin se on mahdollista. Teorettinen validiteetti puolestaan on pyritty varmistamaan kuvaamalla ne ilmiön teoreettiset lähtökohdat ja teoreettisen käsitteiden suhde toisiinsa, joiden pohjalta on tehty päätelmiä. (Maxwell 2002) Seuraavassa luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset sekä peilataan niitä aiempaan teoriaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten viestinnän avulla voidaan edistää tietojohdamista julkisen organisaation johtamisessa. Päättökysymystä tukemassa oli kaksi alatutkimuskysymystä, joiden tavoitteena oli selvittää, mikä on tietojohdamisen tarve julkisessa organisaatiossa ja sen johtamisessa, sekä miten viestinnällä voidaan edistää julkisen organisaation muutosta. Tutkimusaineisto koostui kolmesta ryhmähaastattelusta. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu tietojohdamisen ja muutosviestinnän synteisistä.

Tässä luvussa esitellään teema-analyysin pohjalta syntyneet tutkimustulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä peilataan tutkimustuloksia teoriataustaan. Ensimmäisenä käsitellään tietojohdamisen merkitystä julkiselle organisaatiolle sekä tietojohdamisen tilaa kohdeorganisaatiossa. Sen jälkeen käydään läpi viestinnän merkitystä julkisen organisaation muutoksessa. Selvyyden vuoksi haastateltavien suorat lainaukset on sisennetty ja merkitty tekstiin kursivilla, lisäksi litteroinnista on poistettu joitakin täytesanoja ja toistoa.

5.1 Tietojohdamisen merkitys julkiselle organisaatiolle

Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että tietojohdamista pidetään julkisessa organisaatiossa erittäin tärkeänä ja sen edistämiseksi on selkeä tarve. Yksikään haastatteluihin osallistuneista ei kyseenalaistanut tietojohdamisen merkitystä osana julkisen organisaation johtamista, vaan sen hyödyntämiseen on halu ja valmius. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että tietojohdamisen määritelmä on epäselvä ja vaihtelee eri ihmisten välillä. Monet haastateltavista yhdistivät tietojohdamisen kapea-alaisemmin tietopohjaiseen päätöksentekoon ennemmin kuin kokonaisvaltaiseen ja organisaation läpäisevään johtamismalliin. Myös termejä tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen käytettiin ristiin. Jotta tietojohdamista voitaisiin organisaatiossa edistää, olisi ensiarvoisen tärkeää määritellä, mitä tietojohdaminen tarkoittaa kussakin organisaatiossa, tämä nousi selkeästi esiin myös aineistosta.

H10: Että onko meillä yhtenäinen käsitys yksilöinä edes tai kaupunkina, että mitä me halutaan sanoa, kun puhutaan tietojohdamisesta

H2: Mä sanoisin, että se on varmaan jokaisen johtajan tai päällikön omalla vastuulla, että mä en ainakaan oo tunnistanut tai huomannut sellaisia yleisiä kriteereitä tai ohjeita siihen.

Myös kuntaorganisaation poikkeuksellinen päätöksentekomalli, jossa poliittiset päättäjät viime kädessä tekevät päätökset, tuo omat haasteensa julkisen organisaation tietojohdantamiseen. Vaikka päätöksenteon pohjaksi on koottu tietoa ja päätöksentekoon tulevasta asiasta on tehty esimerkiksi vaikutusten arvioinnit, ei lopullinen päätös välttämättä perustu tietoon vaan demokraattisesti valittujen päätöksentekojen voimasuhteisiin ja poliittiseen maailmankatsomukseen.

H2: kyl aika hyvin sinne on faktat kaivettu sinne esimerkiksi ihan päätöstekstien perusteluihin, sinne päätöksenteon tueksi. Se on tietysti sitten eri asia, miten kukakin päättäjä niitä uskoo ja tulkitsee.

Esimerkkinä nostettiin esiin muun muassa pitkään valmisteltu ja valtuuston hyväksymä pormestarimalli, jonka eteen virkaorganisaatio oli tehnyt monta vuotta töitä, mutta jonka valtuusto pikaisella aikataululla perui, jolloin organisaatiouudistuksen valmistelu jouduttiin aloittamaan uudelleen.

Nykyistä organisaatorakennetta ei sinänsä nähty ongelmallisena tietojohdantamisen tai viestinnän kannalta, mutta kuntaorganisaation monialaisuuden todettiin tuovan yleisesti haasteita esimerkiksi perustietoprosesseihin. Aineistosta nousi esiin toisaalta organisaation avoimuus, mutta toisaalta myös siiloutuneisuus. Haastatellut kokivat saavansa aina apua tarpeen mukaan muilta työntekijöiltä, mutta tiedon saaminen voi olla pitkälti omien verkostojen ja toisten hiljaisen tiedon varassa. Eli tiedon saatavuus ja hyödynnettävyys on osittain henkilösidonnaista, vaikka tiedon pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla. Myös hiljaisen tiedon keräämisessä ja muuttamisessa näkyväksi todettiin olevan puutteita varsinkin tilanteissa, joissa henkilö vaihtaa työpaikkaa. Eläköitymistilanteissa asiaan on kiinnitetty jonkin verran enemmän huomiota, mikä on positiivista, sillä kunta-alalta eläköityy edelleen tulevina vuosina runsaasti työntekijöitä.

Lisäksi vastauksissa nousi esiin se, että yksikköraajat ylittävää yhteistyötä ja tiedonvaihtoa toivotaan enemmän, mutta aina ei ole selvää edes se, mistä tehtävästä mikin yksikkö organisaatiossa vastaa.

H4: Esimerkiksi se on jäänyt mulle vähän epäselväksi vieläkin, enkä ehkä ole riittävän aktiivisesti perehtynyt asiaan, että mikä tieto kuuluu vaikkapa päätösvalmisteluille, mikä toimistopalveluille ja mikä hallintopalveluille, että tällaisia epäselvyyksiä meillä on paljon vielä, ja sitten tulee yllätyksiä,

Organisaation eri yksiköissä myös käsitellään paljon lakisäätöistä ja hyvin pirstaloitunutta tietoa, jonka hyödyntäminen voi olla toisissa yksiköissä mahdotonta, eikä tietoon voida tietosuojasyistä tai lainsäädännön vuoksi edes antaa pääsyä. Tämä hidastaa tiedon virtaamista ja heikentää datan laatua, kun raporteihin kootaan tietoa useassa eri paikassa, mutta jokainen hoitaa kokoamisen omalla tavallaan.

H6: kyllähän palveluyksiköissä me ollaan niin erilaisia. Et sit me joudutaan ite aika paljon tuottamaan omaan käyttöön tietoa, keräämään sitä eri tavoin ja niissä tällaiset keskitetyt järjestelmät ei välttämättä kauheasti auta.

Myös tiedon hyödynnettävyys koettiin osittain puutteelliseksi, eli tietoa on saatavilla ja siihen voi olla pääsy, mutta datan laatu vaihtelee, siinä on virheitä, eikä sitä kiireisessä arjessa voida hyödyntää, koska omaehtoiseen analyysiin ei ole aikaa tai tarvittavia analyysityökaluja ei ole tarjolla. Organisaatiossa aiemmin käyttöön otettu johdon raportointi-järjestelmä koettiin lähinnä ylimmän johdon työkaluksi, eikä sen käyttöasteesta ollut varmuutta.

H9: No mulla on käsitys, mulla on käsitys, että hirveästi meillä on tietoa, mutta ikään kuin automatisoinnin tai hyödyntämisen taso on vielä vähän matala. Et me joudutaan tekemään aika paljon vielä töitä saadaksemme se tieto hyödynnettävään muotoon.

5.2 Tietojohtaminen strategiseksi

Sekä ylimmän johdon että esimiesten rooli tietojohtamisen edistämässä nähtiin merkittävänä. Ylimmän johdon tulisi näyttää esimerkkiä ja mallia muulle organisaatiolle ja esimiesten toimia tiedon välittäjinä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Organisaatiossa on selvästi tunnistettu tietojohtamiseen kuuluva tiedon virtaus molempiin suuntiin. Esimiehillä on kuitenkin hyvin vähän keinoja tukea alaisiaan tietojohtamisen edistämässä tai hyödyntämisessä, esimerkiksi palkitsemismahdollisuudet koettiin rajallisiksi ja nykyinen palkitsemisjärjestelmä kankeaksi. Pahimmillaan oma-aloitteisen aktiivisuuden koettiin tuovan vain lisää työtehtäviä sen sijaan, että hyvistä suorituksista palkittaisiin niin, että se motivoisi jatkossakin tekemään entistä parempia suorituksia.

H7: Mä oon kyllä samaa mieltä ton H4n kanssa, että meillä ei oikein Lahden kaupungissa sellaista systemaattista palkitsemisjärjestelmää oo.

Tutkimuksen kohteena olleesta organisaatiosta on tunnistettavissa tiettyjä tietojohtamisen käytäntöjä, kuten ICT-käytännöt, esimiestyö ja strateginen tietojohtaminen, mutta niitä tulisi selkeyttää ja kehittää sekä tehdä näkyväksi niiden osuus osana tietojohtamista. Tutkimuksen perusteella organisaatiossa ei tunnisteta näiden olevan osa tietojohtamista. Sen sijaan perustietoprosessien merkitys tunnistetaan paremmin. Tietojohtamisesta tulisi kuitenkin muodostaa organisaatiossa selkeä kokonaisuus ja siihen on tutkimuksen perusteella myös tahtotila.

H1: Se ei oo vaan sellaista nopeaa digihypeä ja loikkaa, vaan se vaati pitkäjänteistä korjausta ja asioiden selvittelyä ja analysointia ja kuntoon laittamista... jos aatellaan, että se tietojohtaminen on tehtävissä noin vaan, et nyt me päätämme johtaa tiedolla ja hyppäämme siihen, niin se ei ole niin yksinkertaista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatiossa on tunnistettu tarve strategiselle tietojohtamiselle, jonka pohjaksi tulisi määritellä tietotarpeet ja roolit organisaatiossa. Myös julkisen organisaation poikkeuksellinen päätöksentekomalli tulee ottaa huomioon, kun laaditaan kuntaorganisaatiolle tietojohtamisen strategiaa. Tähän asti tietojohtamista ei ole

huomioitu esimerkiksi kaupungin strategiassa tai selkeästi talousarviossa, mikä tuli ilmi myös tutkimusaineistossa.

5.3 Viestinnän rooli muutoksessa

Empiirisen aineiston perusteella työyhteisöviestinnällä ja muutosviestinnällä on keskeinen rooli organisaation tietojohdantamisen edistämiseksi, sillä viestintä toimii epävarmuuden vähentäjänä. Organisaation työyhteisöviestinnän katsottiin kehittyneen hyvään suuntaan. Muutosviestinnän ongelmakohtiksi organisaatiossa tunnistettiin viestinnän sekavuus ja yhteisten toimintamallien puute. Aina ei ole ollut selvää, milloin asioista saa kertoa eteenpäin ja milloin esimiesten tulisi viestiä muutoksista alaisille.

H8: Tota mä en nyt tiedä onks se rakenteellinen vai mikä se on, mutta meillä on vähän jotenkin epäselvää asioiden järjestyksestä. Mitä kerrotaan kenelle kerrotaan missä vaiheessa muutostilanteessa Se jotenkin se on aina jotenkin tapauskohtainen ja mä jotenkin ajattelen että se pitäisi tietty, siin pitäisi olla joku en mä nyt sanois että standardi, siellä käytös. Mut jotenkin että näin toimitaan, että joku sellainen prosessi yleensä.

H1: Se on jossain määrin sekavaa, silloin kun on joku sellainen tilanne, joka muuttuu nopeammin ja se ei tarte olla nyt mikään korona vaan joku paljon arkisempi asia. Niin, niin ne ohjeistukset on välillä aika ollut epäselviä mun mielestä, just niissä on ollut sitä tulkinnanvaraa aivan liikaa tai sitten laitetaan joku tiedote menemään, jossa se linkki ei toimi tai jotain tämmösiä.

Myös tiedon oikea-aikaisuus todettiin keskeiseksi. Muutostilanteissa on törmätty siihen, että henkilöstö saa tiedon heitä koskevasta muutoksesta esimerkiksi median kautta, vaikka tiedon pitäisi tulla organisaation sisältä ja ensimmäisenä heille, joita asia koskee. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että eri ihmisten osalta on vaihtelua siitä, milloin tieto on heille oikea-aikaista.

H8: Meillä on vähän sellaista, että kuka tästä muutoksesta kertoo, kenelle kertoo, että kenen vastuulla ne on. Se on sellaista hyvin ad hoc: ai ei sitä

saanutkaan vielä kertoa, toi on jo kertonut sen eteenpäin, nyt sitten aletaankin lepyttelemään niitä, jotka ei vielä tiennytkään ja niin edelleen. Että se muutoksesta tiedottaminen tai muutosprosessin läpivienti ja viestiminen systemaattisesti... ja vastuut se on musta tällä hetkellä jotenkin haaste.

Tutkimustulosten perusteella voi todeta, että viestintävastuissa on epäselvyyttä, joko asiaa ei aina vastuuteta kenellekään tai ei tiedetä kuuluko jokin asia viestintäpalveluille vai muulle palveluyksikölle. Esimiesten vastuulla nähtiin olevan sen, että muutoksesta viestitään eteenpäin alaisille asiallisesti kaupungin yhteisen linjan mukaisesti, ilman että asiaan liitetään omia mielipiteitä. Monet vastaajista kuitenkin kokivat, että viestinnän onnistuminen riippuu liikaa esimiehen omista kyvyistä viestiä asioista, jolloin eri yksiköiden välillä voi olla isoja eroa viestinnän tasossa.

H4: Toi mitä H3 sanoi äsken, et eihän se voi olla henkilöstä kiinni, miten tieto kulkee, vaan sen pitäisi sen järjestelmän vaatia, että tyyppistä riippumatta tieto kulkee tavalla tai toisella, ei niin että kuka milläkin pallilla kulloinkin istuu.

Vaikka esimiehen roolia tiedon välittämisessä ja viestinnässä pidettiin keskeisenä, todettiin myös alaisten vastuun kasvattaminen tärkeäksi. Eli alaisilla tulisi olla vastuuta siitä, että he ottavat tarjotun tiedon vastaan ja käsittelevät sen, mutta myös aktiivisesti seuraavat määriteltyjä viestintäkanavia tiedon saamiseksi.

H3: Vaikka me kuinka tehdään toimenpiteitä, interventioita, koitetaan ihan aidosti parantaa ja on parannettu, tehty avoimemmaksi tehty nopeammaksi niitä viestinnän kanavia, niin silti meillä on aina se tietty osa jengistä: Kun en mä tiennyt tästä mitään, kun ei kukaan sanonut mitään. Jotenkin siihen vastuuseen kasvattaminen, että millä tavalla sitä voisi paremmin tehdä, eihän sekään enää oikein ole tätä päivää, että me vahdataan ja kädestä pitäen ojennetaan, että tähän suuntaan pitäisi mennä ja tästä pitäisi vastata, että kyllä se jotenkin. Se on iso haaste ja en tiedä tapahtuuko se sitten vasta kun nää isot sukupolvet eläköityy ja sitten on ehkä vähän enemmän sitä osaamista toimia eri foorumeissa näillä tulevilla wörkkereilla, en tiedä.

Viestintäkanavien tilanteen todettiin tällä hetkellä olevan organisaatiossa niin sekava, ettei pystytä määrittelemään mitä kanavia tulisi seurata, jotta tieto varmasti tavoittaa.

H10: Ehkä tota ehkä se, mitä H8n kanssa on nyt viime viikkoinakin tuskailtu jossakin pöydissä sitä, että meidän viestinnän välineet, että meillä puuttuu parempi ohjaus siitä, mitä välineitä me käytetään. Nyt me on toisaalta sitten annettu kaikkien kukkien kukkia tässä, et nyt pitäis jollain tavalla tarkemmin määritellä, että millä tavalla me viestitään, eiks tää nyt sitä työyhteisöviestintää itessään oo, että pois sulkea jotakin juttuja ja ja valita sieltä ne parhaat väylät, jotta me emme huku niihin erilaisiin kanaviin ja viestinnän välineisiin tässä omassa toiminnassamme.

Viestinnän selkeydellä katsottiin olevan merkittävä vaikutus viestin perillemenoon ja viestinnän onnistumiseen. Tutkimuksen perusteella organisaatiossa on toistuvasti tilanteita, joissa viestiä ei ole suoraan ymmärretty tai siihen on jäänyt liikaa tulkinnanvaraa, eivätkä esimiehet ole varmoja, miten asiasta pitäisi kertoa eteenpäin. Organisaatiotasoisesti pitäisi luoda yhteiset viestinnän pelisäännöt ja käytännöt viestinnän onnistumisen varmistamiseksi muutostilanteissa, sillä työntekijöiden mahdollisuus ottaa viestejä vastaan vaihtelee. Osa organisaation työntekijöistä tekee asiantuntijatyötä tietokoneella, mutta osa tekee suorittavaa työtä esimerkiksi päiväkodeissa tai kouluissa, jolloin viestintäkanavien seuraaminen on haastavampaa.

H4: Ettei ihmiset ja työntekijät koe jäävänsä viestinnästä vaikka paitsioon riippuen siitä, millä palvelualueella ne on töissä tai missä yksikössä ne on töissä.

Viestinnän avoimuuden ja rehellisyyden katsottiin olevan keskeisiä muutosvastarinnan vähentämisessä, mutta avoimuuteen ei aina ole organisaatiossa pystytty.

H6: Musta se vähän riippuu niin kuin asiasta, että kyl meillä vieläkin on sellaista, että vähän valikoidaan asiasta riippuen viestitäänkö siitä jotenkin avoimesti vai ei että kyllähän niitä joskus tulee jotain päätöksiä tai jotain, jotka on tehty jossain ylätasolla aika puskista, että kyllä tällaista edelleen vieläkin tapahtuu.

Muutosvastarintaa pidettiin myös normaalina muutokseen kuuluvana ja jopa positiivisena asiana työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

H7: Mun mielestä on tavallaan ihan hyvä merkki, että sitä näkyy, koska koska jotenkin ite mä nään, että jos sitä ei ois, sitten ehkä ennemminkin tulee mieleen että onko työpaikalla pelkoilmapiiri tai ei uskalleta sanoa omia ajatuksiaan.

H4: Olemalla rehellinen ja sitten se muutosvastarinta-sanakin on vähän helppo selitys välillä, jos joku kysyy, että mites tää menee tää juttu. Kaikki me ymmärretään, että muututaan koko ajan, mut tosiaan onhan esimiehillä sit se motiovastuu siin samalla, et ei voi vähätellä muutosta, mut ei sitä pidä liioitellakaan tai päälleliimatusti kertoa jotain, joka ei itsestä tunnu oikealle. Se on ihmisten kanssa toimimista, että rehellinen pitää olla. Jos ei oo rehellinen, niin se kyllä paljastuu aika nopeasti.

Työntekijöiden kuulemisella ja osallistamisella voidaan tulosten perusteella vaikuttaa muutosvastarintaa vähentävästi. Haastatellut korostivat nimenomaan kasvokkaisten keskustelujen ja henkilökohtaisten kohtaamisten merkitystä muutostilanteista viestittäessä. Sen sijaan esimerkiksi pelkkien kyselyiden merkitys osallisuuden kokemuksen tuottajana todettiin riittämättömäksi.

H5: He pääsee sanomaan ne ääneen, et mikä siinä mietityttää siinä muutoksessa, niin sillä on iso henkinen vaikutus.

H7: Ja itellä tulee mieleen, että aina kun kehitetään jotain, vaikka tätä viestintää, niin pitää osallistaa kaikilla toiminnan tasoilla olevia henkilöitä. En tarkoita sillä nyt sitä, että kaikkia kaupungin työntekijöitä pitäisi osallistaa, vaan että tulisi ne eri toiminnan tasojen näkökulmat siihen kehittämistyöhön mukaan.

Avoimen, oikea-aikaisen ja osallistavan muutosviestinnän avulla voidaan edistää tietojohdamista organisaatiossa. Tämä vaatii kuitenkin sen, että viestinnän roolit ja perusasiat työyhteisöviestinnän osalta ovat kunnossa.

5.4 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Edellä on esitelty empiirisen tutkimuksen tutkimustulokset. Teorian ja empiirisen tutkimuksen pohjalta vastataan myös työn tutkimuskysymyksiin.

Työn päätutkimuskysymys on:

Miten viestinnän avulla voidaan edistää tietojohdamista julkisen organisaation johtamisessa?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- 1. Mikä on tietojohdamisen tarve julkisessa organisaatiossa ja sen johtamisessa?**
- 2. Miten viestinnällä voidaan edistää julkisen organisaation muutosta?**

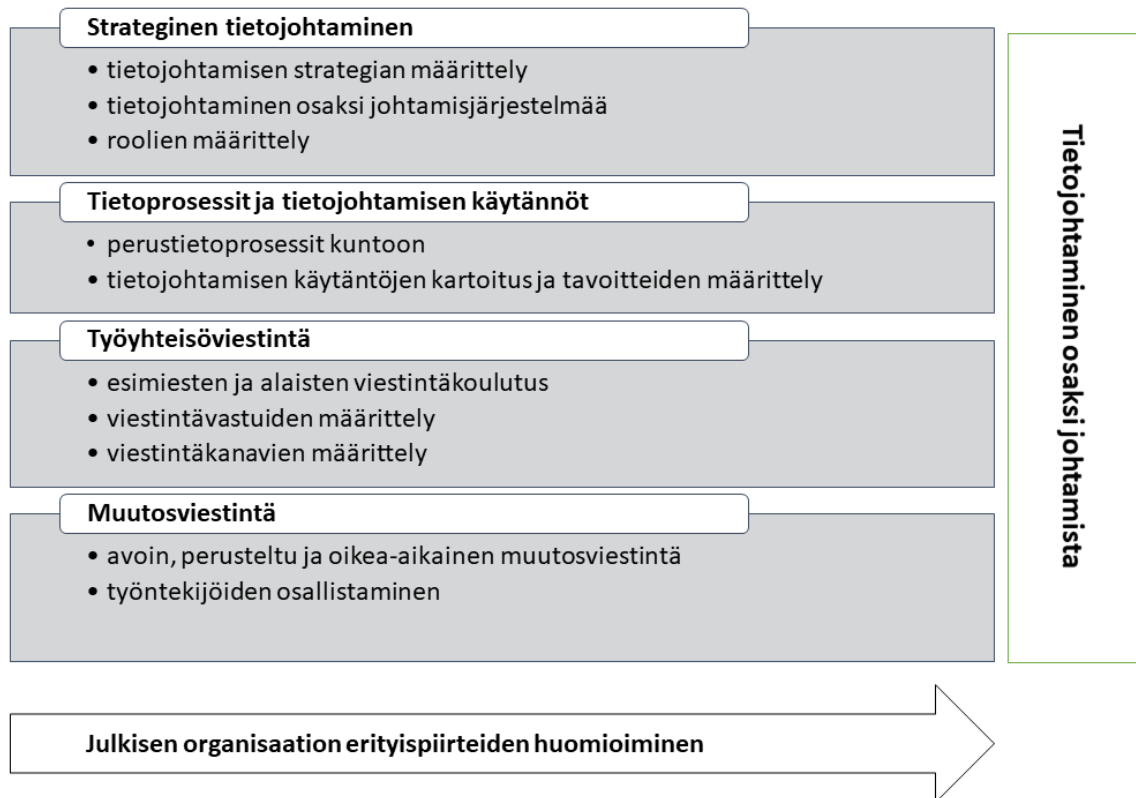
Vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen voidaan todeta, että tietojohdamiselle on tarve osana julkisen organisaation johtamista. Sen avulla voidaan tehostaa toimintaa ja saada tieto tehokkaampaan käyttöön sekä toimintamallit yhdenmukaisiksi ja lisäksi tukea tietopohjaista päätöksentekoa. Ensimmäisenä on kuitenkin laitettava kuntoon perustietoprosessit, tarkasteltava tietojohdamisen käytäntöjä organisaation näkökulmasta ja luotava organisaatiolle tietojohdamisen strategia. Näin voidaan varmistaa, että tietojohdaminen saadaan vietyä läpi koko organisaation.

Tietojohdamisen saaminen osaksi julkisen organisaation johtamista ei kuitenkaan onnistu ilman toimivaa viestintää, ja vastauksena toiseen alatutkimuskysymykseen voidaankin todeta, että viestinnän avulla voidaan edistää julkisen organisaation muutosta, kun viestintä on avointa ja perusteltua, sekä oikea-aikaista. Muutosviestinnän onnistuminen vaatii myös sen, että arjen työyhteisöviestintä on hoidettu kunnolla, eli työyhteisön jäsenet tietävät omat roolinsa viestijöinä ja viestien vastaanottajina, sekä sen, mitä kanavia seurata ja missä kanavissa he voivat osallistua muutoksesta käytävään keskusteluun. Työntekijöiden

osallistaminen muutokseen ja mahdollisuus keskusteluun on ensiarvoisen tärkeää. Näin vähennetään muutosvastarintaa ja muutokseen liittyvää epävarmuutta, jolloin muutoksen onnistuminen on varmempaa.

Päätutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten viestinnän avulla voidaan edistää tietojohdamista julkisen organisaation johtamisessa. Teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että viestinnällä on selkeä rooli tietojohdamisen edistämässä. Viestinnän avulla organisaatiolle voidaan tehdä selväksi, mitkä ovat tietojohdamisen tavoitteet. Kuten alatutkimuskysymyksen osalta todettiin, muutosviestinnän onnistuminen vaati kuitenkin sen, että arjen työyhteisöviestintä on kunnossa. Kun tietojohdamista ollaan ottamassa julkisessa organisaatiossa käyttöön laajemmin, on kyse muutostilanteesta, joka vaatii kaksisuuntaista muutosviestintää. Pelkästään ylhäältä alaspäin suuntautuvalla viestinnällä ei saavuteta tuloksia. Kun tietojohdaminen on saatu osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, tulee sitä tukea arjessa työyhteisöviestinnän avulla, jotta hyviä käytäntöjä saadaan levitettyä ja myös organisaatioon tulevat uudet työntekijät tulevat tietoisiksi tietojohdamisen toimintatavoista.

Tulosten yhteenvetona (kuva 7) voidaan todeta, että tietojohdamisen saaminen osaksi julkisen organisaation johtamista vaatii strategisen tietojohdamisen aloittamista, tietoprosessien ja tietojohdamisen käytäntöjen määrittelyä, työyhteisöviestinnän perusteiden saamista kuntoon sekä aktiivista ja kaksisuuntaista muutosviestintää. Samalla täytyy kuitenkin muistaa huomioida myös julkisen organisaation erityispiirteet. Kuvassa 7 avatut prosessit eivät etene lineaarisesti peräkkäin, vaan rinta rinnan ja lomittain ja tarvittaessa myös iteratiivisesti. Tuloksellinen muutosviestintä rakentuu toimivan työyhteisöviestinnän päälle. Jos organisaation päivittäinen työyhteisöviestintä ei ole kunnossa, ei myöskään muutosviestinnällä ole onnistumismahdollisuuksia. Eikä muutoksesta voida viestiä, jos tietojohdamista ei kyetä määrittelemään organisaation lähtökohdista. Muutosviestinnän tulee olla perusteltua, oikea-aikaista sekä avointa, ja myös työntekijät tulee osallistaa mukaan.



Kuva 7: Tulosten yhteenveto.

5.5 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan teoriaan

Tietojohdamisessa ei ole kyse vain ohjelmistojen käynnistämisestä tai uudistamisesta, kuten edelleen saatetaan ajatella. Tieto itsessään ei ole johdettavissa, sillä se syntyy ihmisen tulkinnan kautta, sen sijaan kyse on työkäytäntöjen johtamisesta (Schlögl 2005). Tietojohdaminen on monitahoinen ja rajat ylittävä lähestymistapa, joka yhdistää organisaation eri elementtejä (Huotari & Savolainen 2003, 17; Lee & Choi 2003, 181; du Plessis 2007, 92). Tämä näkyi myös empiirisessä tutkimuksessa, jonka perusteella organisaatiolla ei vielä ole yhtenäistä määritelmää siitä, mitä tietojohdaminen organisaation kannalta tarkoittaa. Tietojohdamista ja tiedolla johtamista käytetään termeinä myös ristiin, vaikka ne ovat eri asioita. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan suppeampaa tiedon jalostamista tai hyödyntämistä organisaation johtamisessa, ei kokonaisvaltaista johtamismenetelmää (Laihonen et al. 2013, 32). Aiemman empiirisen tutkimuksen perusteella tietojohdamisen koetaan liittyvän lähinnä tietopohjaiseen päätöksentekoon, eikä sen tunnusteta liittyvän

esimerkiksi innovaatiotoiminnan tai kilpailukyvyyn kehittämiseen (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432).

Jotta tietojohdamisen aloitteet onnistuvat, on huomioitava organisaation ominaispiirteet, kun tietojohdaminen on linjassa organisaation kulttuurin, rakenteen ja strategian kanssa, voi se vaikuttaa positiivisesti organisaation tehokkuuteen (Zheng, Yang & McLean 2010, 769). Erityisesti julkisessa organisaatiossa, kuten kuntaorganisaatiossa, tulisi ottaa huomioon julkisen organisaation eroavaisuudet suhteessa yksityiseen sektoriin, eli tietojohdamisen toimintamalleja ei voida suoraan tuoda käyttöön yksityiseltä sektorilta (Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 41). Tämä oli havaittavissa myös tutkimustuloksissa, joiden perusteella muun muassa kuntaorganisaation moninaisuus ja toimintaa säätelevä lainsäädäntö vaikuttavat moniin asioihin, kuten tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen.

Kuten du Plessis (2007, 99) muistuttaa, tietojohdamisessa on yleisiä, kriittisiä menestystekijöitä, mutta jokainen organisaatioympäristö ja -kulttuuri ovat ainutlaatuisia ja ne tarjoavat ainutlaatuisia kriittisiä menestystekijöitä. Nämä tietojohdamisen käytännöt tulee tuntea ja osata hyödyntää, sillä ne ovat apuna tietojohdamisen suunnittelussa ja kehitys- ja muutostoimien toteuttamisessa. Tietojohdamisen käytännöillä voi edistää organisaation tehokkuutta, kilpailukykyä ja innovatiivisuutta. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiosta on tunnistettavissa joitakin tietojohdamisen käytäntöjä, kuten ICT-käytännöt ja esimiestyö, mutta niitä ei osata yhdistää tietojohdamiseen ja niiden hyödyntäminen ei ole systemaattista. Tähän tulisikin kiinnittää huomiota ja käydä läpi käytännöt ja niiden muokkaaminen tietojohdamista tukeviksi. (Hussinki et al. 2017, 1597; Zheng, Yang & McLean 2010, 763)

Tietojohdamisen käyttöönottoon liittyen on tunnistettu erilaisia haasteita (esim. Laihonen et al. 2013, 15; Storey & Barnett 2000, 154; Bishop et al. 2008, 18). Tutkimustuloksissa oli tunnistettavissa samoja haasteita, kuten asianmukaisen teknologian puute ja tietojohdamiseen liittyvä ymmärryksen puute. Sen sijaan esimerkiksi tiedonjakoon ei koettu liittyvän ongelmia, vaan kohdeorganisaation koettiin olevan erittäin avoin tiedonjaon suhteen ja tämän katsottiin liittyvän erityisesti kuntasektoriin.

Strategisen otteen puute kuntien tietojohdamisessa on noussut esiin useissa tutkimuksissa (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012, 140). Laihonen & Mäntylä (2018, 219) tunnistavat tutkimuksessaan neljä kunnan strategisen tietojohdamisen kannalta kriittistä tekijää. Kunnan

strategian tulisi ohjata tietojohdantamista, se on integroitava huolellisesti yleiseen johtamisjärjestelmään, tarvittavan datan jalostukseen tarvitaan selkeät prosessit ja vastuut, lisäksi datan laatu on kyettävä takaamaan. Tutkimustuloksista pystyi havaitsemaan, että tällä hetkellä kytkentä organisaation strategiaan puuttuu ja organisaatiossa ei ole kyetty määrittelemään, mitä tietojohdantamisella tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tämän takia tietojohdantamista ei ole aiemmin saatu osaksi organisaation johtamista. Myös perustietoprosesseissa on puutteita, eli strategisen tietojohdantamisen ei voi vielä sanoa toteutuvan tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa. Tietojohdantamisen saamisella osaksi johtamista on kuitenkin tutkimuksessa tunnistettu olevan tarve. Liikkeelle tulisivin lähteä tietojohdantamisen määrittelystä organisaation kannalta.

Jotta tietojohdantaminen saadaan osaksi johtamista julkisessa organisaatiossa, tulee muuttaa johtamiskäytäntöjä. Bishop et al. (2008, 19-20) toteaa, että tietojohdantamisen kokonaisvaltaisessa edistämässä tarvitaan laajaa muutosta organisaation toimintatavoissa. Empiirisen tutkimuksen perusteella organisaation esimiehet tunnistavat roolinsa työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä sekä työntekijöiden motivoijina, mutta koska kokonaisvaltainen tietojohdantamisen etenemismalli puuttuu, heillä ei ole mahdollisuutta edistää asiaa. (Singh 2008, 7-8)

Kun tietojohdantamisen strategia on luotu, tulee se viestiä ja levittää läpi organisaation, jotta organisaatiossa voidaan työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 446). Salemin (2008, 345) mukaan muutos on ”sotkuinen asia”, jota ei tapahdu, ellei johto kykene suvaitsemaan tunteita, joita viestintä herättää. Viestintä mainitaan yhtenä tekijänä tietojohdantamisen edistämässä useissa tutkimuksissa (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 446; Lehner & Haas 2010, 80; Bishop et al. 2008, 26), mutta tutkimuksissa jätetään sen tarkemmin määrittelemättä, millaista viestintää tarvitaan tai miten se edistää tietojohdantamista. Bishop et al. (2008, 26) toteaa, kuinka tietojohdantamisen hyödyistä tulisi viestiä jopa yksilö- tai pienryhmätasolla, jotta voidaan riittävän tarkasti kuvata, kuinka tietojohdantamisella voidaan parantaa toimintaa. Empiirisessä tutkimuksessa todettiin, että organisaation viestinnän tulisi olla yhtenäistä, mutta kuitenkin huomioida yksiköiden erilaiset työtehtävät ja mahdollisuudet seurata viestintää.

Muutosviestinnän onnistuminen vaatii sen, että pohjatyö on tehty hyvin, eli työyhteisöviestintä on sujuvaa. Työyhteisöviestinnän on oltava strategisessa roolissa organisaatiossa toimiakseen tehokkaasti (Barret 2002, 220). Kuten Frahm & Brown (2007,

380) ovat todenneet, viestintä on organisaatiokulttuurin symboli, eli työyhteisöviestintää ei voida toteuttaa päälle liimatusti, vaan organisaation on arvostettava tiedonvaihtoa ja -käsittelyä. Barretin strategisen työyhteisöviestinnän malli (2002, 221; Kuva 4) summaa sen, kuinka moniulotteinen asia työyhteisöviestintä on ja kuinka huomioon on otettava useita eri tekijöitä, ja linkitettävä viestinnän keskeiset komponentit strategiaan ja toimintaan. Tutkimustuloksista kävi ilmi, miten työyhteisöviestintä vaikuttaa muutosviestinnän onnistumiseen. Jos vastuuta ei ole määritelty ja viestintäkanavissa on epäselvyyttä arjessa, ei epävarmassa muutostilanteessa osata hakea tietoa oikeasta paikasta ja tämä heikentää mahdollisuuksia muutoksen onnistumiseen.

Tutkimustuloksissa esiin tullut tarve määritellä organisaation viestintäkanavat on ristiriidassa Lewisin (2019) näkemyksen kanssa, jonka mukaan muutosviestinnässä käytettyjen kanavien tehokkuudesta tai esiintyvyydestä tiedetään kuitenkin vähän. Tätä saattaa selittää kohdeorganisaation kohdalla se, että viestintäkanavien määrä on viime vuosina lisääntynyt merkittävästi, eikä henkilöstöllä ole selkeää käsitystä, mitä asioita viestitään missäkin kanavassa ja mitä tulisi ensisijaisesti seurata.

Korkealaatuinen muutosviestintä vähentää epävarmuutta ja henkilöstön aktiivinen osallistaminen parantaa mahdollisuuksia hallita muutoksen lopputulosta. Vaatimukset tehokkaalle muutosviestinnälle ovat säännöllisyys, oikea-aikaisuus, avoimuus, rehellisyys ja vuorovaikutteisuus. Nämä aiemmassa teoriassa esiin nostetut tekijät nousivat esiin myös tutkimustuloksissa. Lisäksi tutkimustuloksissa keskeiseksi onnistumismahdollisuuksia parantavaksi tekijäksi nostettiin muutoksen perustelevuus. Tulosten perusteella näennäisavoimuuteen sortuminen kääntyy nopeasti negatiiviseksi. (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2015, 1096; Bull & Brown 2012, 138)

Kuten Juholin & Rydenfelt (2020, 86) muistuttavat, julkiset organisaatiot ovat myös viestinnän osalta erityisasemassa. Niiltä vaaditaan viestinnässä läpinäkyvyyttä ja ne ovat vastuussa viestinnästään useille eri tahoille. Avoimuuden vaatimus muutosviestinnässä oli havaittavissa myös tutkimustuloksissa, eli vaade julkisen organisaation viestinnän avoimuuteen tulee sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta

Muutosviestintää voi lähestyä joko ohjelmallisena tai osallistavana (Russ 2008, 200). Ohjelmallinen, ylhäältä alaspäin suuntautuva prosessi voi olla ongelmallinen, sillä muutos ei etene lineaarisesti. Osallistava ja dialoginen prosessi sen sijaan voi vähentää epävarmuutta

(Bull & Brown 2012, 139; Graaf et al. 2019, 457). Elvingin (2005, 129) ja van Vuurenin & Elvingin (2008, 350) näkemys siitä, että pelkkä tiedon jakaminen verkkosivuilla tai sähköposteissa ei riitä, vaan muutostilanteissa tarvitaan kaksisuuntaista viestintää, kävi ilmi myös tutkimustuloksissa. Mahdollisuus osallistumiseen ja kasvokkaiakeskustelun tarve nähtiin tulosten perusteella keskeisiksi tekijöiksi muutoksen onnistumisen kannalta.

Muutosvastarinta liittyy usein muutostilanteisiin, sitä ei kuitenkaan kannata organisaatiossa pelätä. Työntekijöiden tuntemuksia kannattaa kuunnella ja nähdä viestit palautteena, joiden avulla muutosta voidaan kehittää ja viedä parempaan suuntaan (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 327). Tämä tuli ilmi myös empiirisessä tutkimuksessa, jossa kuvattiin muutosvastarinnan puutteen saattavan heijastella jopa pelon ilmapiiriä ja muutosvastarinnan kuuluvan osaksi muutosta.

Empiirisessä tutkimuksessa todettiin myös viestintävastuiden jakautuminen organisaation eri tasoille. Erityisen tärkeäksi koettiin se, että viestintävastuu määritellään selkeästi kuuluvaksi jollekin. Yleisesti johdon tulisi näyttää esimerkkiä ja kertoa pääviestejä. Esimiehillä on keskeinen tehtävä muutosviestin välittäjinä mutta myös alhaalta ylöspäin suuntautuvan viestin välittäjinä sekä alaisten kanssa käytävien keskustelujen vetäjinä. Työntekijöiden tulee seurata aktiivisesti viestintää.

Tutkimuksen perusteella esimiesviestinnän onnistuminen riippuu kuitenkin paljon yksilöstä ja työntekijät taas saattavat vetäytyä rooliin, jossa heille pitäisi henkilökohtaisesti viestiä kaikesta. Tätä tukee myös Salemin (2008) havainto siitä, kuinka ihmisten välisen viestinnän taitotaso vaikuttaa organisaation muutoksen suuntaan. Tähän tulisi puuttua aktiivisella esimiesten ja työntekijöiden viestintäkoulutuksella, sekä keskeisten viestintäkanavien määrittelyllä. Viestintäkanavien määrä on kasvanut vauhdilla viime vuosina, joten työntekijöille voi olla hyvin epäselvää, mitä kanavia heidän tulisi ensisijaisesti työyhteisöviestinnän osalta seurata ja missä kanavissa he voivat itse ottaa keskusteluun osaa niin, että työntekijöillä on oikeasti mahdollisuus osallistumisella myös vaikuttaa asioihin.

Tietojohdamista ja viestintää myös yhdistää tiedon tai viestin monisuuntainen virtaus, eli tiedon ja viestinnän pitää kulkea sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Molemmissa esimies on keskeisessä roolissa tiedon tai viestin välittäjänä ((Bishop et al. 2008, 23; 26; Lee, Kim & Kim 2012, 187 sekä Barret 2002, 221; Klein 1996, 35; van Vuuren & Elvin 2008, 351). Eli esimiesten osaamisen kehittäminen toisella osa-alueella tukee todennäköisesti myös

toista osa-aluetta ja tuottaa tuplasti hyötyä. Tutkimuksen perusteella olisi tärkeä vahvistaa esimiesten viestintäosaamista sekä kehittää monipuolisesti heidän ymmärrystään tietojohdamisesta. Myös osallistaminen on nostettu esiin sekä tietojohdamisen että muutosviestinnän onnistumisessa (Blomqvist & Kianto 2005, 12-13; Frahm & Brown 2007, 383-384). Eli osallistamisen hyödyt ja keinot tulisi käydä esimiesten kanssa läpi, jotta tuloksia voitaisiin saavuttaa mahdollisimman hyvin.

5.6 Tutkimuksen kontribuutio ja käytännön suositukset kuntaorganisaatiolle

Tämän työn tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä tietojohdamisen tarpeesta julkisella sektorilla, osaltaan vastata tarpeeseen saada lisää empiiristä tutkimusta kuntasektorilta, sekä edesauttaa kuntasektorin tietojohdamisen kehittämistä (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012, 138-139). Tuloksissa nousee esiin julkisen sektorin erityispiirteiden huomioiminen, kun tietojohdaminen otetaan osaksi johtamista (Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 531; 545; Mc Evoy, Ragab & Arisha 2019, 43). Vaikeuksia viestiä tietojohdamisen eduista pidetään yhtenä keskeisenä esteenä tietojohdamisen edistämiseksi (Bishop et al. 2018, 24 mukaan Al-Ghassani et al. 2004). Sen vuoksi tässä työssä etsittiin keinoja siihen, miten tietojohdamista voitaisiin edistää viestinnän avulla.

Tutkimustulosten perusteella voidaan antaa useita suosituksia kuntaorganisaatiolle. Kuvassa 7 esitettyä tulosten yhteenvetoa voi tulkita myös suosituksina ja tiekarttana kuntaorganisaatiolle, kun tietojohdaminen otetaan osaksi julkisen organisaation johtamista. Ensinnäkin tietojohdaminen ja tietojohdamisen tavoitteet organisaatiolle tulisi määritellä strategisella tasolla ja tehdä näkyväksi myös kunnan strategiassa, sekä ottaa käytännön kustannukset huomioon talousarviossa. Vaikka osa toimista on toteuttavissa ilman kustannuksia, esimerkiksi muuttamalla työtapoja, ei voida olettaa, että isosta toiminnallisesta muutoksesta selvittäisiin kokonaan ilman kustannuksia. Lisäksi perustietoprosessit tulee saattaa kuntoon ja tunnistaa, mitkä keskeiset tietojohdamisen käytännöt ovat jo organisaation käytössä ja mitä tulisi vielä kehittää kuntaorganisaatioon sopiviksi. Tämän jälkeen tietojohdaminen pitäisi tehdä näkyväksi kaikilla organisaation eri tasoilla. Yksi keino edistää tietojohdamista on ottaa käyttöön sitä tukevat palkitsemismallit.

Viestinnän osalta tulisi määritellä selkeät viestintävastuut, mikä osuus tietojohdamista koskevasta viestinnästä kuuluu viestintäyksikölle ja mikä on esimiesten rooli viestinnässä. Lisäksi tulisi tukea sekä esimiesten että työntekijöiden viestintävalmiuksia ja viestintävälineiden käyttöön liittyviä teknologisia valmiuksia. Koska viestintäkanavien määrä on kasvanut viime vuosien aikana todella paljon, tulisi kuntaorganisaatioissa tehdä selkeä kanavastrategia sen osalta, mitä kanavia käytetään viestimiseen, ja missä kanavissa työntekijät voivat osallistua keskusteluun muutostilanteissa. Muutostilanteissa on tärkeä huolehtia siitä, että kaikki viestintävastuussa olevat tietävät, milloin asiasta saa ja kuuluu viestiä, jotta viestintä on oikea-aikaista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradun tavoitteena on ollut selvittää, miten tietojohdaminen saadaan johtamisen osaksi julkisessa organisaatiossa ja miten sitä voidaan edistää viestinnän avulla. Työssä on kuvattu ensin tutkimuksen tavoitteet, sekä kohdeorganisaatio ja sen jälkeen lähestytty aihetta aiemman teorian ja empiirisen tutkimuksen pohjalta.

Johdannossa osoitettiin tutkimusaukko, jonka perusteella tietojohdamisen ja viestinnän yhdistävälle tutkimukselle koskien julkista sektoria on selkeä tarve. Aiemmassa tutkimuksessa on tunnustettu sekä tietojohdamisen tarve julkisella sektorilla että viestinnän rooli tietojohdamisen edistämässä, mutta näiden tarkempi määrittely ja tutkimus on ollut puutteellista.

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kiinnostus tietojohdamista kohtaan on suurta ja tietoa halutaan kuntaorganisaatiossa hyödyntää laajasti, sillä tieto on myös julkisella sektorilla tänä päivänä kriittinen resurssi (Amayah 2013, 455). Koska tietojohdamisen määritelmä on tutkimuksen perusteella kuntaorganisaatiossa edelleen epäselvä, on tässä työssä pyritty määrittelemään käsitteet mahdollisimman tarkasti ja kuvamaan, mitä mahdollisuuksia tietojohdaminen tarjoaa julkiselle organisaatiolle.

Sekä tietojohdamista että viestintää kuvataan useissa tutkimuksissa (Barret 2002, 221; Huotari & Savolainen 2003, 17; Johansson & Heide 2008, 299; Lee & Choi 2003, 181; du Plessis 2007, 92) hyvin moniulotteisiksi ilmiöiksi, jonka takia ne saatetaan nähdä haastavina asioina myös työelämässä. Tietojohdamisen ja viestinnän funktioilla on kuitenkin käytännössä paljon yhteistä, ne ovat molemmat johtamisen välineitä, toteutuvat yhtäaikaaisesti ja pyrkivät samaan päämäärään, joka viime kädessä on organisaation onnistuminen tehokkaasti ja tuloksellisesti perustehtävässään, ja pärjääminen kilpailussa. Eli tietojohdamisen ja viestinnän kehittäminen tarjoaa organisaatiolle monia etuja.

Taloudellisesti haastavassa tilanteessa kunnat tarvitsevat keinoja, joilla pärjätä niukkenevilla resursseilla. Onnistuneella tietojohdamisen avulla organisaatio voi vaikuttaa kustannuksiin sekä lisätä asiakaskeskeisyyttä ja innovaatioita (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 432; Zheng, Yang & McLean 2010, 763). Tietojohdaminen voi siis tarjota kunnille mahdollisuuksia tehostaa toimintaa ja luoda uudenlaisia toimintatapoja, jos se toteutetaan oikein ja viedään läpi koko organisaation. Kuten eräs haastelluista totesi: ”Se ei oo vaan

sellaista nopeaa digihypeä ja loikkaa, vaan se vaati pitkäjänteistä korjausta ja asioiden selvittelyä ja analysointia ja kuntoon laittamista.” Eli ei voida odottaa, että tietojohdaminen saadaan nopeasti osaksi johtamista, vaan vaaditaan perusasioiden määrittelyä ja hyvin tehtyä pohjatyötä. Tutkimuksen perusteella Lahden kaupungin esimiehillä on kuitenkin halua ja mahdollisuuksia edistää tietojohdamista. Organisaation on uskallettava uudistua ja uskallettava ottaa käyttöön uudenlaisia johtamistapoja, näin organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet selviytyä yli haastavienkin aikojen.

Muutokset eivät myöskään onnistu ilman viestintää. Tässä työssä osoitettiin, että laadukkaan työyhteisöviestinnän pohjalle rakennettu avoin ja perusteltu muutosviestintä on keskeinen elementti, kun organisaatiossa otetaan tietojohdaminen osaksi johtamista. Viestinnän tulee myös olla kaksisuuntaista, jotta muutosvastarintaa voidaan vähentää ja muutoshalukkuutta lisätä.

6.1 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on osaltaan ollut vastaamassa tietojohdamisen empiirisen tutkimuksen tarpeeseen kuntasektorilta. Tutkimus toteutettiin vain yhdessä organisaatiossa ja koska aineisto kerättiin haastatteluissa, tutkimusotos on suhteellisen pieni. Joten tutkimustulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä muihin organisaatioihin, mutta kuten Aaltio ja Puusa (2020) toteavatkin, ei laadullisen tutkimuksen tavoitteena ole niinkään päätyä yleistettävään tietoon vaan lisätä ymmärrystä tutkivasta ilmiöstä. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis hyödyntää erityisesti muissa kuntaorganisaatioissa, kun niissä mietitään tietojohdamisen käyttöönottoa tai tietojohdamisen tai muutosviestinnän kehittämistä.

Tutkimuksissa on tunnistettu esimiesten rooli tietojohdamisen edistämässä ja viestinnän toteuttajina, myös tämä tutkimus tarkasteli tietojohdamista esimiesten lähtökohdista. Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisikin kuntaorganisaatioiden työntekijöiden rooli tietojohdamisen edistämässä sekä tietojohdamisen käytäntöjen erityispiirteiden tarkastelu kuntasektorilla. Kolmas kiinnostava jatkotutkimusnäkökulma on viestinnän ja tietojohdamisen tiedon jakamiseen liittyvät yhteneväisyydet ja erot. Julkinen sektori ja erityisesti kuntaorganisaatiot tarjoavat jatkossakin kiinnostavia tutkimusteemoja tietojohdamisen ja viestinnän alalta.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Al Ahbabi, S. A., Sultan, A., Singh, S. K., Balasubramanian, S. Gaur, S. S. (2019) Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of knowledge management*. 23 (2), 351–373.

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alavi, M. & Leidner, D. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmer B. E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.

Alm, S. (2020) Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 31.3.2020

Amayah, A. T. (2013) Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.

Anand, A., Kant, R., Patel, D. P. & Singh, M. D. (2015) Knowledge Management Implementation: A Predictive Model Using an Analytical Hierarchical Process. *Journal of the knowledge economy*, 6 (1), 48–71.

Anantatmula, V. S. & Kanungo, S. 2010. Modeling enablers for successful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*, 14, (1), 100-113.

Andreeva, T. & Kianto, A. (2012) Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.

Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2007) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. 3. uudistettu painos. Tampere: Tampere University Press.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009) Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), 127–142.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15 (2), 169–183.

Barbour, J. B., Jacocks, C. A., & Wesner, K. (2013). Message design logics of organizational change. *Communication Monographs*, 80, 354–378.

Barrett, D. J. (2002) Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231.

Bel, B. R., Smirnov, V. & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic modelling*, 69, 1-12.

Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., Matsumoto, I. (2008). Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), 16–29.

Blomqvist, K. & Kianto, A. (2006). *Knowledge-based View of the Firm – Theoretical Notions and Implications for Management*. Department of Business Administrations and Technology Business Research Center. Lappeenranta University of Technology, 1-28.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bonsu, S. (2019) Listen: Communicating in knowledge-based organizations. *International Journal of Global Business*, 12(2), 13-24.

Bučková, J. (2015) Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34 (2015), 390 – 395.

Bull, M. & Brown, T. (2012) Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30 (3/4), 135–151

Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S. & Sohal, A. S. (2010). Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context, *Knowledge Management Research & Practice*, 8(1), 76–88.

Choy Chong, S., Salleh, K., Noh Syed Ahmad, S. & Syed Omar Sharifuddin, S. (2011) KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. *Journal of knowledge management*, 15(3), 497-512.

Denford, J. S. & Chan, Y. E. (2011) Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge management research & practice*, 9 (2), 102–119.

Donate, M. J. & Canales, J. I. (2012) A new approach to the concept of knowledge strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1), 22–44.

Elving, W. J. (2005) The role of communication in organisational change. *Corporate communications*, 10 (2), 129–138.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Ferreira, J., Mueller, J. & Papa, A. (2020) Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24 (2), 121-126.

Frahm, J. & Brown, K. (2007) First steps: Linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.

Finlex (2020) Kuntalaki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.12.2020]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Graaf, G. et al. (2019) Change Communication in Public Sector Cutback Management. *Public organization review* 19(4), 453–472.

Grant, R.M. (1997) The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.

- Greiner, M. E., Böhm, T. & Krcmar, H. (2007) A strategy for knowledge management. *Journal of knowledge management*, 11 (6), 3–15.
- Heisig, P. (2009) Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995) Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari, M-L. & Savolainen, R. (2003) Tietohallintoa vai tietojohdantamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus* 22(1), 15-24.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017) Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.
- Inkinen, H. (2016) Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of knowledge management*, 20 (2), 230–257.
- Inkinen, H.T., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015) Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Jain, A. K. & Jeppe Jeppesen, H. (2013) Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of knowledge management*, 17 (3), 347–362.
- Jalonen, H., Laiho, H. & Lönnqvist, A. (2012) Tietojohdantaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus* 31 (2), 138-147.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008) Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 288–305.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H., (2020) Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, 43(1), 79-99.
- Kalla, H. K. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 302–314.

Kananen, J. (2014) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2013) Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keva (2021) Kevan kuntapäättäjäbarometri: Lähes puolessa Suomen kunnissa vaikeuksia saada hakijoita avoimiin työpaikkoihin [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.2.2021]. Saatavilla <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kevan-kuntapaattajabarometri-lahes-puolessa-suomen-kunnissa-vaikeuksia-saada-hakijoita-avoimiin-tyopaikkoihin/>

Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002) Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (1), 46–53.

Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (9), 32-46.

Kovaitė, K., Šūmakaris, P. & Stankevičienė, J. (2020) Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*. 25 (1), 171–191.

Kuntaliitto (2018) Digitalisaation ja tietojohdamisen mahdollisuudet on hyödynnettävä koko maassa [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.5.2020]. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/digitalisaation-ja-tietojohdamisen-mahdollisuudet-hyodynnettava-koko-maassa>

Kuntaliitto (2020) Koronakriisin talousvaikutusarvioon päivitys: heikennys kuntatalouteen yli 1,8 miljardia euroa [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.5.2020]. Saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2020/koronakriisin-talousvaikutusarvioon-paivitys-heikennys-kuntatalouteen-yli-18>

Lahden kaupunki (2021) Talousarvio 2021. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.1.2021]. Saatavilla <https://www.lahti.fi/tiedostot/talousarvio-2021/>

Lahden kaupunki (2020a) Lahden kaupungin henkilöstökertomus 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.5.2020]. Saatavilla <https://www.lahti.fi/tiedostot/97684/>

Lahden kaupunki (2020b) Lahden kaupungin tilinpäätös 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.5.2020]. Saatavilla <https://www.lahti.fi/tiedostot/tilinpaatos-2019/>

Lahden kaupunki (2020c) Lahden vuosi 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.6.2020]. Saatavilla <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahden-vuosi-2019/>

Lahden kaupunki (2020d) Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 9.11.2020 [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2020]. Saatavilla http://ktweb.lahti.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=VALTUUSTO&pvm=9%2e11%2e2020%2018%3a00

Lahden kaupunki (2020f) Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 14.12.2020 [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.12.2020]. Saatavilla http://ktweb.lahti.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=VALTUUSTO&pvm=14%2e12%2e2020%2018%3a00

Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2018) Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 219-234.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013) *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi, Tampere.

Lee, H. & Choi, B. (2003) Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179–228.

Lee, S., Kim, B. G. & Kim, H. (2012) An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of knowledge management*, 16 (2), 183–203.

Lehner, F. & Haas, N. (2010) Knowledge Management Success Factors - Proposal of an Empirical Research. *Electronic journal of knowledge management : EJKM*, 8 (1), 79–90.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019) *Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42.

Lewis, L. K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

- Lewis, L.K., Schmisser, A.M., Stephens, K.K. & Weir, K.E. (2006) Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Communication*, 43 (2), 113-137.
- Lies, J. (2012) Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, 38(2), 255-261.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332–348.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2010) Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479-499.
- Martynenko, M. (2015) Formation of organisational knowledge in Ukrainian enterprises on the basis of internal communications. *Economics & sociology*, 8 (1), 88–105.
- Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M. (2014) Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *The Journal of management development*, 33 (4), 324–341.
- Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. (2015) Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- Maxwell, J. A. (2002) Understanding and validity in qualitative research. Teoksessa Huberman, A. M. & Miles, M. B. *The Qualitative Researcher's Companion*. SAGE Publications, Inc.
- Mc Evoy, P., Ragab, M. & Arisha, A. (2019) The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 39-51.
- Naghavi, M., Dastaviz, A. H. & Jamshidy, M. (2014) The Mediating Role of Knowledge Management Processes in the Development of Organizational Innovation in the Public Sector. *Journal of Applied Sciences* 14 (2), 112-120.
- Nisula, A-M. and Kianto, A. (2014) Assessing and developing organisational renewal capability in the public sector. *Int. J. Knowledge-Based Development* 5 (1), 98–115.

- O'Sullivan, K. J. (2007) Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. *Journal of Knowledge Management* 11 (2), 102–108.
- Pee, L.G. & Kankanhalli, A. (2016) Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
- Pietilä, I. (2017) Ryhmäkeskustelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- du Plessis, M. (2007) Knowledge management: what makes complex implementations successful? *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 91–101.
- Puusa, A. (2020a) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b) Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. (2007) Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20 (5), 415–433.
- Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2015) Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of organizational change management*. 28 (6), 1094–1106.
- Rosendahl, T, Olaisen, J. & Revang, O. (2014) Internal Communication as Value Creation in a Change Process: A Case Study of Norwegian Statoil. *The Journal of applied management and entrepreneurship*. 19 (3), 101–128.

- Russ, T. L. (2008) Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8 (3-4), 199–211.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. et al. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Salem, P. (2008) The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 333-348.
- Singh, S. K. (2008) Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of knowledge management*, 12 (4), 3–15.
- Schlögel, C. (2005). Information and knowledge management: dimensions and approaches. *Information research* 10:4.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2021). Hallituksen esitys sote-uudistukseksi ja uudistusta koskeva lainsäädäntö etenee eduskuntaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2021]. Saatavilla https://stm.fi/-/hallituksen-esitys-sote-uudistukseksi-ja-uudistusta-koskeva-lainsaadanto-etenee-eduskuntaan?languageId=fi_FI
- Sotirakou, T. & Zeppou, M. (2004) The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*. 42(1), 69-88.
- Storey, J. and Barrett, E. (2000), Knowledge management initiatives: learning from failure, *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 145-56.
- Sumbal, M. S., Tsui, E. & See-to, E.W.K. (2017) Interrelationship between big data and knowledge management: an exploratory study in the oil and gas sector. *Journal of knowledge management*, 21 (1), 180–196.
- Tiittula, L., Rastas, A. & Ruusuvuori, J. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. et al. Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus . Tampere: Vastapaino.

- Timmerman, C. E. (2003) Media Selection During The Implementation Of Planned Organizational Change: A Predictive Framework Based on Implementation Approach and Phase. *Management Communication Quarterly*. 16 (3), 301–340.
- Tkalac Verčič, A. & Špoljarić, A. (2020) Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46 (3), 101926.
- Tkalac Verčič, A. & Pološki Vokić, N. (2017) Engaging employees through internal communication. *Public relations review*, 43 (5), 885–893.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtioneuvosto (2011) Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2020]. Saatavilla <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a/Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf>
- Valtioneuvosto (2020) Kunnat käännekohdassa?: Kuntien tilannekuva 2020 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2020]. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM_2020_13_Kuntien_tilannekuva_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valtonen, A. (2005) Ryhmäkeskustelut – millainen metodi?. Teoksessa Ruusu vuori, J. et al. Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus . Tampere: Vastapaino.
- Van Vuuren, M. & Elving, W. J. L. 2008. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 349-359.
- Wiig, K.M., (2002) Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239.

Witherspoon, P. D. & Wohlert, K. L. (1996) An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. *Journal of Business Communication*, 33(4), 375-399.

Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N., (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of business research*, 63(7), 763-771.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Tietojohtaminen

Lahden kaupungilla on tunnistettu tarve tietojohtamisen kehittämiseksi, mutta strateginen etenemistapa puuttuu, eikä kaikkea saatavilla olevaa tietoa osata hyödyntää. - Millainen käsitys teillä on tietojohtamisesta?

Mikä on tietojohtamisen tila Lahden kaupungilla?

Tietojohtamisen prosessit ja käytännöt

Kuinka hyvin tieto on hyödynnettävissä muodossa ja hyödynnettävissä (pääsy tietoon)?
Miten helppokäyttöisiä kaupungin tietoaineistot ja järjestelmät ovat?

Kuinka paljon kaupungin eri järjestelmissä on epärelevanttia tietoa?

Millaista tietoa tarvitaan, jota ei ole saatavilla?

Miten ajantasaista tietoa on?

Miten organisaatiossa osataan hyödyntää hiljaista (eli vuorovaikutuksessa) jaettavaa tietoa?
– Mikä mielestänne on hiljaisen tiedon merkitys?

Mitkä tekijät ovat esteenä tiedon virtaukselle organisaation sisällä?

Kannustetaanko tai palkitaanko Lahden kaupungilla tiedon jakamisesta ja luomisesta?

Miten yritätte omalla esimiestyöllänne edistää tietojohtamista?

Millä keinoilla tietojohtamista Lahden kaupungilla voitaisiin muuten edistää?

Strateginen tietojohtaminen

Miten hyvin kaupungin strategia tukee tietojohtamista?

Onko organisaatorakenne toimiva ajatellen tietojohtamista vai miten sitä pitäisi muuttaa?

Miten ylimmän johdon tulisi olla tukena, jotta tietojohtaminen saadaan Lahden kaupungilla osaksi johtamista?

Missä määrin päätöksenteko organisaatiossa nojautuu tietoon (tietoperustainen päätös)?

Miten helposti päätöksenteon tueksi tarvittavat tiedot ovat saatavilla?

Viestintä

Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on osa johtamisprosessia, sen avulla tietoa jaetaan, kerätään ja levitetään, jotta työntekijät ymmärtäisivät organisaation tavoitteet. Millainen on työyhteisöviestinnän tila Lahden kaupungilla tällä hetkellä?

Mikä Lahden kaupungin työyhteisöviestinnässä vaatii kehittämistä?

Muutos ja muutosviestintä

Mitkä kulttuurilliset ja rakenteelliset ongelmat voivat vaikeuttaa muutoksia Lahden kaupungin organisaatiossa?

Miten riittävää viestintä on yleensä ollut kaupungin muutostilanteissa?

Missä tilanteissa on kaivattu lisää viestintää?

Miten viestinnän avulla voidaan mielestänne rakentaa yhteistä ymmärrystä ja luottamussuhdetta? - tai vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta?

Mitkä tekijät vaikuttavat muutosviestinnän onnistumiseen?

Mitkä tekijät saattavat vaikeuttaa muutosviestinnän ymmärtämistä?

Kenen pitäisi osallistua muutosviestintään, kun tietojohdamista halutaan edistää?

Miten voidaan viestinnän avulla varmistaa, että tietojohdaminen on organisaatiossa kaikkien vastuulla?

Millaisena pidätte esimiehen roolia muutosviestinnän toteuttajana? *Kenellä muilla on rooli muutosviestinnässä?*

Miten Lahden kaupungilla voitaisiin toteuttaa kaksisuuntaista muutosviestintä ja osallistaa henkilökuntaa muutokseen?

Muutosviestinnän kanavat

Mistä viestintäkanavista pitäisi saada tietoa tietojohdamiseen liittyvästä muutoksista?

Muutosvastarinta

Millaista muutosvastarintaa organisaatiossa esiintyy?