Tietojohtaminen: Nuoret johtajat haasteiden ja mahdollisuuksien labyrintissa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtaminen ja johtajuus

2025

Tino Hakanen

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet, Tietojohtaminen ja johtajuus

Tino Hakanen

Tietojohtaminen: Nuoret johtajat haasteiden ja mahdollisuuksien labyrintissa

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2025

88 sivua, 5 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Anna-Maija Nisula ja Kirsimarja Blomqvist

Avainsanat: Tieto, tietojohtaminen, nuori johtaja, tietojohtamisen haasteet, tietojohtamisen mahdollisuudet

Tässä pro gradu -tutkielmassa havainnoidaan ja tutkitaan miten nuoret johtajat 25–39-vuotiaat toteuttavat tietojohtamista työssään. Uusi johtajasukupolvi toimii tietointensiivisissä työympäristöissä, mutta heidän käytännön tietojohtamisen keinoistaan ja tiedon käsityksestä on vähän aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia tietojohtamisen toimia nuoret johtajat tunnistavat työssään sekä tunnistaa millaisia tietojohtamista tukevia ja estäviä asioita he kohtaavat arjessaan. Tutkielman empiirinen osuus on tehty laadullisena tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin haastattelemalla kuutta nuorta johtajaa eri toimialoilta.

Vaikka tietojohtamisella ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, sen ydintoiminnot, kuten tiedon tunnistaminen, luominen, jakaminen, hyödyntäminen ja tallentaminen ovat keskeisiä organisaation kilpailuedulle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kehkeytyy nuoren johtajan, tietojohtamisen ydintoimintojen sekä niitä mahdollistavien tekijöiden ihmiset, organisaatio, teknologia ja johtamisprosessit ympärille.

Tutkimuksen keskeinen anti on se, että nuoret johtajat toteuttavat aktiivisesti kaikkia tietojohtamisen ydintoimintoja, mutta toiminta on operatiivista ja reaktiivista, eikä toimintaa välttämättä tunnisteta ja nimetä tietojohtamiseksi. Tietojohtamisen suurimmat mahdollisuudet ja haasteet liittyvät inhimillisiin ja kulttuurillisiin tekijöihin, eivät teknologioihin. Tietojohtamisen mahdollistajana luottamukseen ja avoimuteen rakentuva organisaatiokulttuuri oli keskeinen tekijä ja esteitä tuotti ajan puute, kiire, tietojohtamisen strategisen asemoinnin puute ja hiljaiseen tietoon liittyvät haasteet. Teknologia on itsestään selvä väline nuorille johtajille, mutta se aiheuttaa myös ongelmia tietotulvan ja tiedon pirstaloitumisen merkeissä. Systemaattisten prosessien puute varsinkin hiljaisen tiedon siirtämisessä ja tietojohtamisen strategisen kytköksen kehittäminen organisaatioissa tunnistetiin keskeisiksi kehityskohteiksi.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

LUT School of Business

Knowledge management and leadership

Tino Hakanen

Knowledge Management: Young Leaders in a Labyrinth of Challenges and Opportunities

Master's thesis

2025

88 pages, 5 figures, 2 tables, and 2 appendixes

Reviewers: Anna-Maija Nisula and Kirsimarja Blomqvist

Keywords: knowledge, knowledge management, young leader, challenges of knowledge management, opportunities of knowledge management

This master's thesis observes and examines how young leaders aged 25–39 implement knowledge management in their work. The new generation of leaders works in knowledge-intensive environments, but there is little previous research on their practical knowledge management methods and understanding of knowledge. The aim of the study is to find out what kind of knowledge management activities young managers recognize in their work and to identify the factors that support and hinder knowledge management in their everyday work. The empirical part of the study was conducted as qualitative research, in which data was collected by interviewing six young managers from different industries.

Although there is no single established definition of knowledge management, its core functions, such as identifying, creating, sharing, utilizing, and storing knowledge, are essential to an organization's competitive advantage. The theoretical framework of the study revolves around the young leader, core functions of knowledge management and the factors that enable them: people, organization, technology, and management processes.

The key finding of the study is that young leaders actively implement all core functions of knowledge management, but their actions are operational and reactive and are not necessarily recognized and identified as knowledge management. The greatest opportunities and challenges of knowledge management are related to human and cultural factors, not technologies. An organizational culture based on trust and openness was a key enabler of knowledge management, while obstacles included lack of time, pressure, lack of strategic positioning of knowledge management, and challenges related to tacit knowledge. Technology is a natural tool for young leaders, but it also causes problems in the form of information overload and fragmentation. The lack of systematic processes, especially in the transfer of tacit knowledge, and the development of strategic links between knowledge management and other areas within organizations were identified as key areas for development.

KIITOKSET

Haluan kiittää LUT-yliopistoa mielekkäästä ja opettavaisesta tutkintokokonaisuudesta. Tämä matka ei olisi ollut niin antoisa ja hauska ilman monien ihmisten tukea ja panosta.

Iso kiitos rohkeille nuorille johtajille, jotka antoivat aikaansa tähän tutkimukseen. Jakamalla avoimesti ja rehellisesti kokemuksianne ja näkemyksiänne teitte tämän tutkimuksen mahdolliseksi.

Kiitos perheelle olitte aina valmiita tukemaan ja auttamaan opintojen aikana ja ilman teitä tämä matka ei olisi ollut mahdollinen. Kiitos kumppanilleni ja ystävilleni kärsivällisyydestä, tuesta ja rohkaisusta koko opintojeni aikana. Mainittakoon nyt vielä, että perinteisten opintojen, kurssien ja tutkielman rinnalle erittäin paljon lämpimiä muistoja tarjosi ainejärjestö Enklaavi kaikkien kohtaamisten ja kokemusten myötä.

Kohti uusia mahdollisuuksia!

ILMOITUKSET

Turnitin

Tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin – samankaltaisuuden tarkastuspalvelun avulla.

Tekoäly

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja Tino Hakanen on käyttänyt seuraavia tekoälytyökaluja opinnäytetyön tekemisessä:

1. ChatGPT
    a. Työkalun käytön tarkoitus: Tutkimuksen aiheiden ideointi ja suunnittelu. Relevanttien lähteiden etsintä, muiden työkalujen lisäksi. Kielenhuolto.
    b. Selvitys työkalun käytöstä: Aiheiden ideointia ja suunnittelua ja yleisen käsityksen luomista opinnäytetyön kirjoittajalle. Tutkimuksen aiheisiin tutustuminen ja lisälähteiden etsintä. Kielenhuolto.

Vastuu

Kirjoittaja, Tino Hakanen ottaa täyden vastuun tämän opinnäytetyön sisällöstä ja on tarkistanut ja muokannut mahdollisen tekoälytyökalujen käytön myötä syntyneen sisällön.

Sisällysluettelo

1 Johdanto ... 9
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 10
1.2 Tutkimuksen sisältö ja rajaukset ... 10
1.3 Tutkimuksen viitekehys ... 11
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ... 13
1.5 Tutkimuksen rakenne ... 14
2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ... 14
2.1 Nuori johtaja ... 15
2.2 Tieto ... 17
2.3 Tietojohtaminen ... 19
2.3.1 Tiedon luominen ... 23
2.3.2 Tiedon jakaminen ... 26
2.3.3 Tiedon hyödyntäminen ... 27
2.3.4 Tiedon tallentaminen ... 28
2.3.5 Tiedon tunnistaminen ... 29
2.4 Tietojohtamisen onnistumistekijät ja mahdollistajat ... 30
2.4.1 Ihmiskeskeiset ja kulttuurilliset onnistumistekijät: kulttuuri, ihmiset, johtaminen ... 31
2.4.2 Organisaatiokeskeiset onnistumistekijät: prosessit ja rakenne ... 33
2.4.3 Teknologiset onnistumistekijät: infrastruktuuri ja sovellukset ... 34
2.4.4 Johtamisprosessiin liittyvät onnistumistekijät: strategia, tavoitteet ja mittaaminen ... 35
2.5 Tietojohtamisen esteet ja haasteet ... 37
2.5.1 Organisatoriset esteet ja haasteet ... 38
2.5.2 Teknologiset esteet ja haasteet ... 39
2.5.3 Kulttuurilliset ja inhimilliset esteet ja haasteet ... 40
2.5.4 Strategiset esteet ja haasteet ... 41
3 Tutkimusote ... 42
3.1 Tutkimusmenetelmä ... 42
3.2 Aineiston keruu ... 43

3.3 Aineiston analyysi ... 44
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ... 45
3.4.1 Tutkimuksessa validiteetti ... 46
3.4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ... 47
4 Tulokset ... 48
4.1 Mitä on tieto? ... 48
4.1.1 Tiedon rooli työssä ... 50
4.1.2 Kriittinen tieto työn suorittamisen näkökulmasta ... 52
4.1.3 Tietoa vai informaatiota ... 53
4.2 Tietojohtamisen toimet ... 55
4.2.1 Tiedon luominen ... 55
4.2.2 Tiedon jakaminen ... 57
4.2.3 Tiedon hyödyntäminen ... 61
4.2.4 Tiedon tallentaminen ... 65
4.2.5 Tiedon tunnistaminen ... 67
4.3 Tietojohtamisen mahdollisuudet ja haasteet ... 68
4.3.1 Organisatoriset mahdollisuudet ja haasteet ... 69
4.3.2 Teknologiset mahdollisuudet ja haasteet ... 70
4.3.3 Kulttuurilliset mahdollisuudet ja haasteet ... 71
4.3.4 Inhimilliset mahdollisuudet ja haasteet ... 73
4.3.5 Strategiset mahdollisuudet ja haasteet ... 74
5 Yhteenveto ... 75
5.1 Mitä on tieto? Tieto monitahoisena käsitteenä ... 76
5.2 Nuorten johtajien tunnistamat tietojohtamisen toimet ... 77
5.3 Nuorten johtajien tietojohtamista tukevat asiat ... 80
5.4 Nuorten johtajien tietojohtamista estävät asiat ... 82
6 Johtopäätökset ... 83
6.1 Tieto abstraktina käsitteenä konkreettisessa arjessa ... 83
6.2 Nuorten johtajien tietojohtamisen paradoksit ... 84
6.3 Aika on rajallista ja strategian jalkauttaminen vaatii suunnitelman ... 85
6.4 Tutkimuksen johtopäätös ... 85
6.5 Tutkimuksen hyödynnettävyys ... 86
6.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet ... 87

Lähteet 89

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Esimerkki haastatteluvastausten luokittelusta

1 Johdanto

Tietointensiivisessä maailmassa eläminen, jossa tiedosta on tullut merkittävä organisaatioiden operatiivinen ja strateginen resurssi on nuorille johtajille arkipäivää. Tietojohtamisen prosesseja tapahtuu organisaatioissa, riippumatta siitä tunnistetaanko kaikkia toimia tietojohtamisen viitekehyksen alle. Organisaatioissa on jatkuvasti käynnissä tiedon tunnistamista, luomista, jakamista, hyödyntämistä ja tallentamista. Organisaatioiden tietoresurssien alati kasvaessa kyky hyödyntää tietoa erottaa menestyvät yksilöt ja organisaatiot muista.

Työelämä asettaa kaikille johtajille uusia vaateita, erityisesti tietojohtamisen alueella. Muutos on jatkuvaa. Nuorten johtajien voi olla haastavaa rakentaa tiimien ja kollegoiden välille luottamusta. Nuoriin johtajiin voi kohdistua myös korkeita odotuksia tai paineita. Nuorten johtajien tulee myös ymmärtää organisaatiokulttuuria ja erilaisten sukupolvien taustat toteuttaessaan johtamista organisaatiossa. (Buengeler et. al., 2016) Työelämässä tapahtuu luonnollista murrosta, jossa johtotehtäviin siirtyy milleniaali ja Z-sukupolven edustajia, jotka ovat tottuneet toimimaan ketterästi uusien teknologioiden kanssa. He ovat tottuneet jatkuvan tietovirran olemassaoloon ja nuorilla johtajilla on keskeinen rooli organisaatioiden tietopääoman hallinnoinnissa ja kehittämisessä.

Tutkimusta nuorten johtajien tietojohtamisen prosesseihin osallistumisesta sekä kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista on erittäin vähän. Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan tätä aukkoa sekä tarjoamaan näkemyksen siitä, miten nuoret johtajat arjessaan hyödyntävät tietojohtamisen prosesseja ja osallistuvat niihin samalla tehden päätöksiä, jotka vievät organisaatiota eteenpäin, kohti strategisia tavoitteita.

Omat kokemukseni nuorena johtajana ja keskustelut eri organisaatiossa nuorien henkilöiden johtajuudesta herätti mielenkiintoni tutkia aihetta syvemmin. Haluan pro gradu työssäni selvittää miten nuoret johtajat tiedon ja tietojohtamisen mieltävät. Vaikka tietojohtamista harjoitettaisiin jo laajalti organisaatioissa ei tietojohtaminen ole vielä terminä välttämättä vakiintunut laajalti kaikkiin työkulttuureihin, vaikka tietojohtamisen eri osa-alueita hyödynnettäisiinkin työssä. Aihetta on tarpeellista tutkia, sillä tietojohtamisella on merkittävä vaikutus organisaation menestymisen kannalta ja nuoret johtajat tulevat työskentelemään tietointensiivisissä työyhteisöissä koko työuransa ajan.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten nuoret johtajat toteuttavat tietojohtamista ja millaisia mahdollisuuksia tai haasteita he kohtaavat tietojohtamisen saralla työssään. Tietojohtamisen rooli on kasvanut merkittävästi organisaatioiden menestyksen kannalta tietointensiivisissä työympäristöissä. Nuorilla johtajilla on tärkeä rooli organisaatioiden tietopääoman hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Tavoitteena on tuoda esiin, miten nuoret johtajat ymmärtävät tiedon ja tietojohtamisen prosessit omassa kontekstissaan ja miten he soveltavat näitä käytännön johtamistyössä. Tutkimus pyrkii tuottamaan uutta, syvällistä tietoa tästä vähän tutkitusta ilmiöstä.

Näihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

Pääkysysmys:

Millaisia tietojohtamisen toimia nuoret johtajat tunnistavat omassa työssään?

Alakysymykset:

Minkälaisia tietojohtamista tukevia asioita nuoret johtajat kokevat työssään?

Minkälaisia tietojohtamista estäviä asioita nuoret johtajat kokevat työssään?

1.2 Tutkimuksen sisältö ja rajaukset

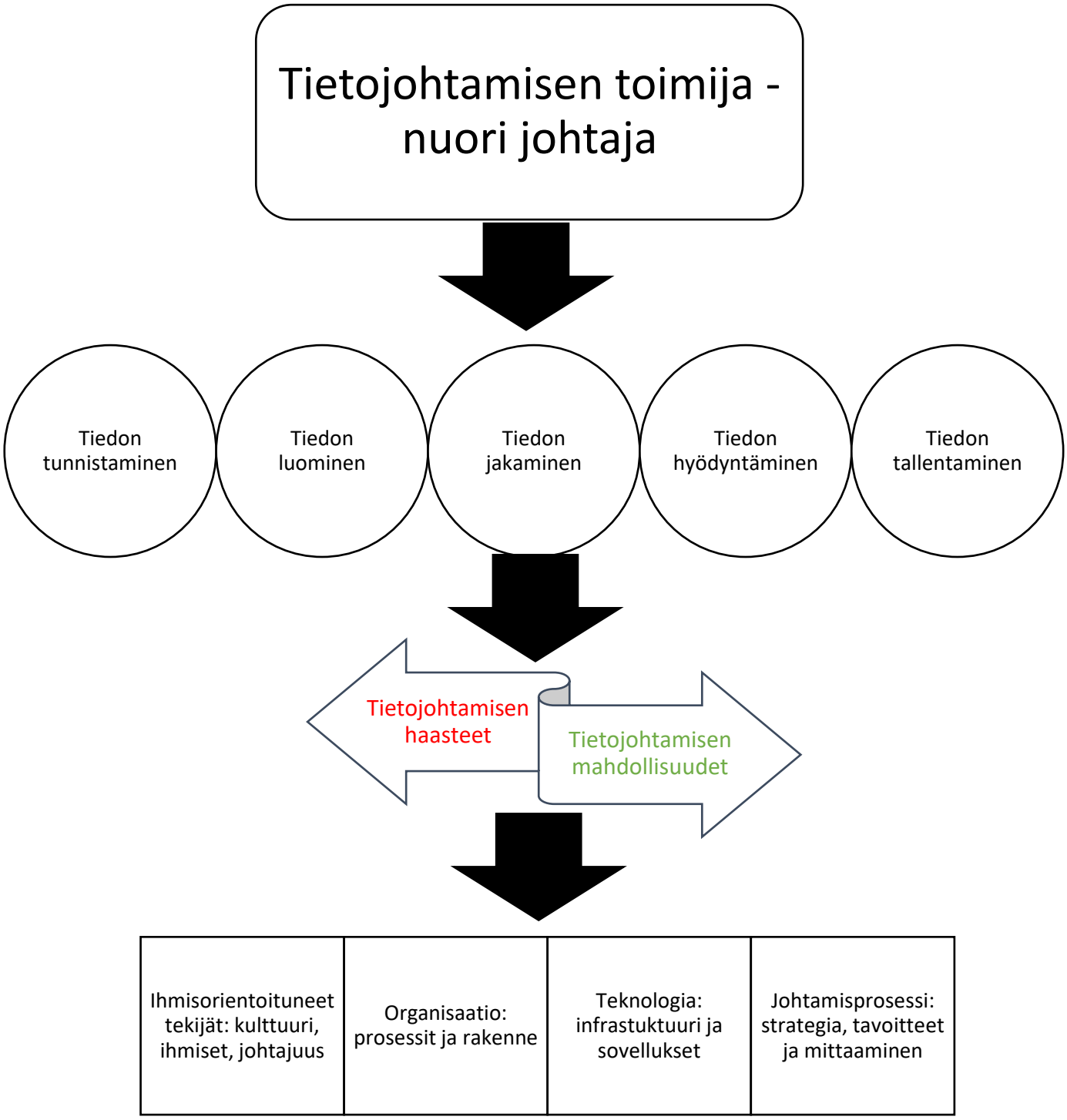
Tutkimus keskittyy nuoriin 25–39-vuotiaisiin johtajiin Suomessa, jotka työskentelevät yksityisellä ja julkisella sektorilla. Nuorien johtajien tietojohtamisen käytännön hyödyntämisestä on todella vähän aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tästä ilmiöstä.

Tutkimuksessa haastatellaan 6 nuorta johtajaa, jotka ovat eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa. Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, sillä kyseessä on rajattu katsaus nuorien johtajien tietojohtamiskäytänteisiin Suomessa. Tutkimus tarjoaa kuitenkin syvällistä uutta tietoa nuorten johtajien tietojohtamisen hyödyntämisestä ja auttaa tunnistamaan mahdollisia kehityssuuntia. Tietojohtaminen

ymmärretään tässä tutkimuksessa prosessina, joka kattaa tiedon tunnistamisen, luomisen, jakamisen, hyödyntämisen ja tallentamisen organisaatiossa.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen käsitteellinen viitekehys rakentuu nuoren tietojohtajan ympärille. Teoreettinen viitekehys kuvaa tietojohtamisen toimijaa (nuorta johtajaa). Viitekehyksessä otetaan huomioon tietojohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia, jotka mahdollistavat, estävät, häiritsevät tai auttavat tietojohtamisen keskeisten ydintoimintojen toteutumista. Nuori johtaja toimii aktiivisena toimijana osallistuessaan eri tietojohtamisen ydintoimintoihin. Hänen ympäristönsä eli ihmisorientoituneet tekijät kuten kulttuuri, ihmiset ja johtajuus, organisaatio prosesseineen ja rakenteineen, teknologiat infrastruktuureineen ja sovelluksineen sekä johtamisprosessit strategioineen, tavoitteineen ja mittareineen luovat kokonaisuuden, jotka mahdollistavat tai haastavat tietojohtamisen toteuttamista.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Nuori johtaja

Tässä tutkimuksessa nuorella johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on ollut johtavassa asemassa vasta vähän aikaa. Sukupolvimäärittelyn kautta nuoret johtajat sijoittuvat milleniaaleihin (synt. n. 1981–1996) tai Z-sukupolven alkuun (synt. n. 1997–). (Dimock, 2019) Keskeistä tässä tutkimuksessa on nuoren johtajan suhde tietoon. He ovat "diginatiiveja", jotka ovat tottuneet käyttämään teknologiaa ja käsittelemään tietoa nopeasti. Heidän johtamistyyliään kuvataan usein epähierarkkiseksi ja vuorovaikutteiseksi. Nuoret johtajat suosivat ihmissuhteisiin keskittyvää johtajuutta, jatkuvaa palautetta ja henkilökohtaista huomiota. Samanaikaisesti nuoren johtajan rooli nähdään sosiaalisesti ristiriitaisena nuoruus vs. johtajuus, mikä voi haastaa johtajaidentiteetin muodostumista. Tutkimukset osoittavat heidän kokevan myös enemmän uupumusta ja epäselvyyttä roolistaan kuin vanhemmat kollegansa. (Easton & Steyn, 2025; Irehill ym., 2023, Irehill ym., 2024, Reeves ym. 2021, Shore ym., 2003)

Tieto

Tässä tutkimuksessa tieto erottuu informaatiosta ja datasta inhimillisen tulkinnan ja merkityksenannon kautta. Tieto on hierarkkista ja rakentuu datan ja informaation päälle. Tiedolla on kaksi muotoa eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto. Tieto on dynaamista ja erilaisia toimintoja mahdollistava resurssi, joka syntyy yksilöiden ja yhteisöjen tulkitessa informaatioita kokemusten, arvojen ja kontekstin kautta. (Laihonen ym. 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995)

Tietojohtaminen

Tietojohtaminen on organisaation toimintaa, jonka tavoitteena on tiedon hankkiminen, jakaminen, hyödyntäminen tai tallentaminen. (Alavi & Leidner, 2001) Tietojohtaminen kattaa tässä tutkimuksessa tiedon luomisen, jakamisen, hyödyntämisen, tallentamisen ja tunnistamisen organisaatiossa. (Heisig, 2009) Tavoitteena on, että muutkin voivat hyödyntää yksilön tai organisaation tietoa (Huang ym., 2018).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka esittelee tutkimuksen taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymykset ja rajaukset.

Toisessa luvussa syvennytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa avataan käsitteitä, kuten nuori johtaja, tieto ja tietojohtaminen sekä esitellään tietojohtamisen ydintoimintoja tiedon tunnistaminen, luominen, jakaminen, hyödyntäminen ja tallentaminen. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan tietojohtamisen onnistumistekijöitä ja mahdollistajia sekä esteitä ja haasteita.

Kolmannessa luvussa on tutkimuksen metodologiaa. Luku kertoo laadullisen tutkimusotteen ja puolistrukturoidun haastattelun valintaa. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja aineiston teoriaohjautuvaa analyysiä.

Neljännessä luvussa on tutkimuksen tulokset. Luvussa analysoidaan haastatteluaineistoa ja tuodaan esille nuorien johtajien konkreettisia havaintoja tiedosta, tietojohtamisen toimista sekä nuorien johtajien kokemia tietojohtamisen mahdollisuuksia ja haasteita.

Viidennessä ja kuudennessa luvussa tutkimustulokset vedetään yhteen ja peilataan empiriaa teoriaan sekä esitellään tutkimuksesta nousseita tuloksia. Viimeisessä luvussa on tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen merkitystä ja teoreettista sekä käytännöllistä antia ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu nuoresta johtajasta, tiedosta, tietojohtamisesta, tietojohtamisen mahdollistavista tekijöistä sekä tietojohtamisen esteistä ja haasteista. Aluksi avataan nuoren johtajan käsite ja tämän jälkeen tietojohtamisen ymmärtämiseksi avataan tiedon käsite ja merkitys. Tutkielman keskeiset käsitteet nuori johtaja, tieto, tietojohtaminen, tietojohtamisen mahdollistajat sekä tietojohtamisen haasteet käsitellään tässä luvussa kattavasti.

2.1 Nuori johtaja

Tässä tutkimuksessa nuoret johtajat ovat milleniaaleja tai Z-sukupolven alkupäähän kuuluvia henkilöitä. Yleisesti ottaen milleniaaleihin määritellään 1981–1996 syntyneet henkilöt ja Z-sukupolven henkilöt ovat 1997 eteenpäin syntyneitä henkilöitä. (Dimock, 2019) Yleisesti ottaen nuori johtaja tässä tutkimuksessa on kasvanut Suomessa ensimmäisen digisukupolven aallossa, eli ollut pienestä pitäen kosketuksissa internetin ja mobiiliteknologian kanssa. Henkilöitä, jotka ovat kasvaneet uuden teknologian parissa kutsutaan myös diginatiiveiksi. Tämä on tärkeää ymmärtää, koska edellä mainitut sukupolvet käsittelevät tietoa eri tavalla ja ajattelu on teknologian takia muuttunut perusteellisesti. Tiedon prosessointi, oppiminen on nopeaa ja palautetta ja palkintoja halutaan nopeasti. (Prensky, 2001a) Havainnollistaakseen eroa aikaisempiin sukupolviin ennen korkeakoulusta valmistumista diginatiivin arjessa on voinut olla yli 10 000 tuntia videopelejä yli 200 000 lähetettyä ja vastaanotettua viestiä, yli 10 000 tuntia puheluita ja yli 20 000 tuntia tv:tä ja huomattavasti vähemmän kirjojen lukemista kuin aikaisemmin. (Prensky, 2001b)

Digitalisaatio ja työn tietointensiivinen luonne lisää organisaatioiden jatkuvaa muutosta, joka lisää johtajan ja johtamisen vaatimuksia. Johtajan tulee olla verkottunut, avoin, osallistava ja ketterä toteuttaessaan päätöksentekoa. Johtajan rooli rakentuu vahvemmin kykyyn rakentaa tietoon ja oppimiseen tukeutuvaa kulttuuria (Valeri, 2024) Tutkimuksen mukaan nuoret johtajat kuitenkin yhdistetään usein innovaatioihin ja muutoskeskeisyyteen, joihin henkilöt, jotka ovat tottuneet työskentelemään tietyllä tavalla eivät ole aina valmiita. Nuoret johtajat joutuvat tasapainottelemaan organisaation vanhempien jäsenten, kokemuksiin perustuvien normien ja omien diginatiivi toimintatapojensa välillä. (Irehill ym., 2024) Uusi hallitseva johtajasukupolvi on nousemassa ja on tärkeää ottaa huomioon, onko työpaikoilla kehittämis- ja koulutusohjelmia heidän tarpeisiinsa. Monisukupolvista työvoimaa omaavat organisaatiot joutuvat muovaamaan toimintamalleja nopeasti pois perinteisimmistä menetelmistä, jotta uusien johtajien tapa johtaa ja tulla johdetuksi voi tapahtua nuorille johtajille mielekkäällä tavalla. Tärkeää on pehmeiden taitojen, koulutuksen ja digitaalisten etäkäyttöisten verkkokoulutusten saumaton toiminta. Johtamistyylien tulee olla moderneja, jotta ne sopivat nuorien johtajien mieltymyksiin. (Easton & Steyn, 2025)

Työelämässä ikää ja johtajien ikää on eroteltu sukupolviteoreettisesta näkökulmasta. On ajateltu, että tällä hetkellä johtajasukupolvet koostuvat pääosin ”baby boomereista”, jotka ovat

syntyneet 1946–1964. X-sukupolvesta, syntyneet 1965–1979 ja Y-sukupolvesta eli milleniaaleista, jotka ovat syntyneet 1980–1999. Tätä näkökulmaa on myös kritisoitu, sillä teorian mukaan kaikilla sukupolvilla on erilaiset arvot ja motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat työntekoon ja johtamiseen. Tästä ei kuitenkaan ole selkeää empiiristä näyttöä, että niin todella olisi esimerkiksi työasenteissa, motivaatiotekijöissä tai käyttäytymisessä. (Iden, 2016; Rudolph ym. 2018) On ajateltu, että parempi näkökulma on elinikäisen kehityksen näkemys, jossa otetaan huomioon monipolisemmin ikä jatkuvana muuttujana, jossa seurataan laajasti iän, johtajakokemuksen sekä yksilöllisten ja kontekstisidonnaisten asioiden vaikutusta johtajuuteen. (Rudolph, 2018)

Iällä on kuitenkin vaikutusta johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Nuoret johtajat kokevat tutkimuksen mukaan enemmän stressiä ja sen seurauksena toimivat tehottomammin. Tutkimus ei kuitenkaan anna suoraa vastausta miksi näin on. On mahdollista, että nuoret johtajat ovat vähemmän, heikommin kehittyneitä tai keinoja hallita stressiä on vähemmän kuin kokeneemmilla kollegoilla tai nuoret ovat vain alttiimpia stressitekijöille. (Lundmark ym. 2024) Nuoret johtajat 18–30-vuotiaat kokevat tutkimuksen mukaan enemmän uupumusta, alhaisempaa energisyyttä kuin heidän vanhemmat kollegansa. Tämän ajatellaan johtuvan korkeista vaatimuksista, epäselvästä roolista ja organisaation tuen puutteesta. (Irehill ym., 2023)

Nuorille johtajille mielenkiintoisen asetelman nousta joustavaan asemaan asettaa Shore ym. (2003) tutkimus, jonka mukaan työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon ja työtyytyväisyys on parempaa silloin, kun työntekijä ja esihenkilö ovat iältään suhteellisen saman ikäisiä eli yhtä vanhoja tai nuoria. Nuorella johtajalla ei kuitenkaan ole välttämättä hirveästi mahdollisuuksia vaikuttaa työympäristönsä ikäjakaumaan, joten nuoren johtajan ja työntekijän välinen ikäero voi olla luonnostaan suurikin, mikä voi vaikuttaa työn suorittamiseen. Iän samankaltaisuuden vaikutus myönteiseen työasenteeseen on siis otettava huomioon. Vanhemmat alaiset myös odottavat nuorilta johtajiltaan vähemmän ja näkevät heidän tehottomampina.

Nuoret johtajat poikkeavat normista. Nuori johtaja nähdään ristiriitaisena yhdistelmänä sillä nuoruus ja johtajuus nähdään usein sosiaalisesti ristiriitaisina asemina. Nuorien johtajien on haastavampi saada hyväksyntää ja omaksua johtajaidentiteetti. Nuori johtaja voi kokea, että esihenkilöasema on haitta, puute tai taakka, jota täytyy kompensoida ja tästä syystä asetetut tavoitteet tulee ylittää. (Irehill ym., 2024) Tutkimuksen mukaan pelkästään ammatti indikoi ihmisille tiettyä ikää. Nuoriksi mielletään esimerkiksi parturit ja vanhemmiksi professorit.

Pelkästään ammatti ja titteli ohjaavat siis ihmisen mielikuvaa ihmisen iästä tittelin takana. (Reeves ym., 2021)

Nuoret johtajat saattavat kääntää omaan ikäänsä liittyviä stereotyyppisiä ajatuksia edukseen luomalla identiteettiä, että teknisiä kyvykkyyksiä ja digitaalisia valmiuksia on olemassa riippumatta siitä, miten asia on. Nopea tiedonkäsittely, valmius sopeutua muutoksiin ja tuore tapa katsoa asioita mahdollistaa nuoruuden kääntämisen eduksi ja ikään liittyvät haittapuolet saadaan näin peitettyä. Nuoret johtajat, jotka menestyvät osaavat olla nöyriä ja joustavia. (Irehill ym., 2024) Nuoret johtajat eivät pidä hierarkkisesta ja autoritaarisesta johtamisesta. Transaktionaalinen johtajuus ei myöskään ole nuorien johtajien keskuudessa suosittua, sillä he pitävät ihmissuhteisiin keskittyvää johtajuutta, jossa jatkuva palaute sekä henkilökohtaisen huomion antaminen alaisille on keskeistä. Epäonnistuminen on mahdollisuus oppia. (Easton & Steyn, 2025)

Nuori on ”ihminen tai yleensä elollinen: jolla on vähän ikää, joka on elänyt, ollut (jnak, jssak tehtävässä tms.) vasta vähän aikaa” (Kotimaisten kielten keskus, 2025a). Vastaavasti ”johtaja on jtak ryhmää, laitosta, yritystä tms. johtava henkilö; johtavassa asemassa, jnk johdossa oleva henkilö, päällikkö, esimies; myös tittelinä”. (Kotimaisten kielten keskus, 2025b) Tässä tutkimuksessa nuori johtaja on henkilö, joka on ollut johtavassa asemassa vasta vähän aikaa. Samaan aikaan tässä tutkimuksessa nuori johtaja on henkilö, joka syntynyt milleniaalien ja Z-sukupolven nivelvaiheen tietämillä.

2.2 Tieto

Tietojohtamisen tarkastelu edellyttää ensiksi tiedon muotojen ja olemuksen ymmärtämistä. Tieto on yksi tärkeimmistä resursseista organisaatiossa ja tieto vaikuttaa merkittävästi arvonluontiin. Tieto on tunnustettu jopa yhdeksi strategiseksi resurssiksi. (Grant, 1996; Ferreira et al. 2020) Tieto ei ole yksiselitteinen käsite, joka on helppo sisäistää. Tieto on moniulotteinen ja dynaaminen ilmiö, joka täytyy erottaa datasta ja informaatiosta. Laihonen et al. (2013) tutkimuksen mukaan data on rakenteettomia faktoja. Data on irrallisia faktoja, jotka eivät liity mihinkään kontekstiin kuten merkkejä, numeroita, kuvia (Ackoff, 1989; Zins, 2007) Informaatio on dataa, jolle on annettu merkitys ja konteksti. (Laihonen et al. 2013)

Tietoa syntyy, kun yksilö prosessoi ja tulkitsee informaatiota yhdistämällä tietoa aiempaan kokemaansa, arvoihinsa ja näkemyksiinsä. (Bhatt, 2001) Tätä näkemystä tukee myös Cranen (2012) tutkimus, jonka mukaan ihmiset yhdessä rakentavat ja jakavat tietoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Uutta tietoa syntyy erilaisten osaamistaustojen ja kokemuksen omaavien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon luonne on siis inhimillinen ja tieto on toimintaan sidottua vuorovaikutuksen kautta. Tieto tukee kykyä toimia tavoitteellisesti. (De Long & Fahey 2000; Zins 2007)

Tietojohtamisen tutkimuksessa on keskusteltu siitä, onko tieto organisaation luoma dynaaminen resurssi vai yksilössä sijaitseva resurssi. Nonaka et al. (2000) mukaan organisaatiot ovat entiteettejä, jotka luovat jatkuvasti tietoa. Tieto kehittyy ja laajenee jatkuvasti. Tätä näkemystä haastaa kuitenkin Grantin (1996) tutkimus, joka mukaan tieto on nimenomaan yksilöllä ja yksilö on tiedon luomisen lähde. Organisaation tehtävä on koordinoida asiantuntijoiden tietoa tehokkaammin kuin mihin markkinat pystyisivät. Organisaatiot hyödyntävät yksilöillä olevaa tietoa palveluiden ja tavaroiden tuotantoon. Laihosen ja Holapan (2020) tutkimus tukee tätä näkemystä siten, että heidän mukaansa organisaatioiden on tarkoitus yhdistää yksilöiden tieto ja osaaminen arvoa tuottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Vaikka Nonakan et al. (2000) ja Grantin (1996) näkemys on erilainen ne eivät sulje toisiaan pois. Grantin tutkimus tarkastelee orgnisaation olemassa olevien tietoresurssien hyödyntämistä ja Nonaka et al. vastaavasti jatkuvaa tiedon luontia, jotta orgnisaatio olisi elinvoimainen ja kilpailukykyinen.

Tiedolla on kaksi selkeää erilaista muotoa tutkimuksissa, jotka ovat hiljainen (tacit) ja eksplisiittinen (explicit) tieto. (Nonaka & Takeuchi, 1995) Eksplisiittinen tieto on helposti tallennettavissa ja jaettavissa. Usein eksplisiittinen tieto on kirjallisessa muodossa dokumenteissa, tietokannoissa ja ohjeissa ja sitä voidaan jakaa erilaisina viesteinä. Hiljaista tietoa on hankala sanallistaa ja hiljainen tieto ilmenee usein käytännön toiminnan kautta ihmiseltä toiselle. Tietojohtamisen ydinresurssina tieto muodostaakin organisaatiolle haasteen, jossa tulisi luoda dynaamiset olosuhteet, jossa yksilön tietoa voidaan jakaa ja muuntaa organisaation yhteiseksi eksplisiittiseksi tiedoksi. (Nonaka et al., 2000)

Tässä tutkimuksessa tieto on dynaamista ja erilaisten toimintojen mahdollistava resurssi, joka syntyy yksilöiden ja yhteisön tulkitessa informaatiota omien kokemusten, arvojen ja kontekstien kautta. Tämä mahdollistaa uuden luomisen, ymmärtämisen ja kyvykkyyksiä toimia toivotulla tavalla. Tieto on hierakkista, sillä tieto rakentuu datan ja informaation päälle

(Laihonen et al. 2013). Tieto kuitenkin erottuu datasta ja informaatiosta inhimillisen tulkinnan ja merkityksenannon kautta. Tiedolla on kaksi muotoa helposti siirrettävä eksplisiittinen tieto ja henkilökohtainen vaikeammin sanallistettava hiljainen tieto. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tieto on sidoksissa yksilöön ja arvo organisaatiossa tiedolle syntyy prosesseissa, kuten yhteistyössä tai tiedon jakamisessa. (Grant 1996; Jussilainen, 2010). Tiedon merkitys ei synny siitä, että on olemassa tietoa vaan tiedon hyödyntäminen luo merkityksen tiedolle. Tieto voi esimerkiksi edistää oppimista, innovaatioita ja luoda kilpailuetua. (Alavi & Leidner, 2001)

2.3 Tietojohtaminen

Tietojohtamisen (knowledge management) laajempi tieteellinen diskurssi alkoi vakiintua omaksi tutkimusalueekseen 1990-luvulla. Silloin tutkijat ja organisaatiot alkoivat ymmärtää tiedon kasvavan merkityksen kilpailuedun lähteenä. (Girard & Girard, 2015; Laihonen et al. 2013) Tietojohtamisen pohjaa ovat luoneet Wiig (1993), Nonaka & Takeuchi (1995) ja Davenport & Prusak (1998) tunnistamalla tiedon strategisia näkökulmia organisaatioissa.

Yksi varhaisista tavoista jäsennellä tietojohtamista oli Hansenin et al. (1999) tutkimus, jossa tietojohtaminen jaettiin kahteen strategiaan: koodausstrategia (codification strategy) ja personointistrategia (personalization strategy). Koodausstrategiassa tietoa tallennetaan eksplisiittisessä muodossa järjestelmiin ja tietokantoihin. Näin tieto on koko organisaation hyödynnettävissä. Personointistrategiassa tieto on sidoksissa yksilöön ja teknologian avulla ihmisiä voidaan yhdistää ja mahdollistaa hiljaisen tiedon jakaminen. Hansenin et al. (1999) mukaan tämä jako on sovellettavissa laajemminkin liiketoimintaan, ja organisaatiot usein hyödyntävät personointi- ja kodifiointistrategioiden yhdistelmää.

Tietojohtamisen määritelmä on kehittynyt ja laajentunut vuosien varrella, mutta sillä ei vieläkään ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. (Heisig, 2009; Girard & Girard, 2015, Ragab & Arisha, 2013) Suomessa tietojohtamisen käsite on edelleen epämääräinen (Huotari & Savolainen, 2003). Tutkimuksessaan Huotari ja Savolainen (2003) määrittelivät tietojohtamisen käsittelevän tiedon hankintaa, tallentamista, välittämistä, käyttöönottoa ja poistamista. Tämä erilaisiin prosesseihin pohjautuva näkemys on suomalaisessa tutkimuksessa

edelleen vahva. Jalonen et al. (2012) kuvaavat tietojohtamisen olevan kokonaisvaltainen tiedon luomista, organisointia, siirtämistä ja hyödyntämistä koskeva prosessi.

Tietojohtamisen tutkimuksessa on vahva näkemys siitä, että tieto on resurssi, jota voi hallita ja johtaa. (Laihonen et al. 2013) Tämä ajatus näkyy eri tutkijoiden määritelmissä, jotka korostavat tiedon hyödyntämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Wiig (1993) mukaan tietojohtamisen keinona on hyödyntää tietoa systemaattisesti kilpailuedun saavuttamiseksi. Tietojohtamisen tarkoitus on kehittää ja hyödyntää tietoa. Meson ja Smithin (2000) mukaan tietojohtaminen on prosessi, jossa organisaation tietoa hyödynnetään innovaatioiden edistämiseksi ja keskiössä on organisatorinen oppiminen. Grantin (1996) tietojohtaminen on strateginen toiminto eikä vain teknologinen tai operatiivinen prosessi, joka tapahtuu. Jalonen et al. (2012) mukaan tietojohtamisen tulee olla osa päätöksentekoa, joten tämä on linjassa Grantin havainnon kanssa. Jussilaisen (2010) tutkimuksen mukaan tieto ei ole yksilöllä, vaan yhteisöllä ja tietojohtamisessa tämä tietämys on keskiössä. Tietojohtamisen ja tiedon roolia North ja Kumta (2018) kuvaavat siten, että tietojohtamisessa yksilö, tiimi tai organisaationäkökulma ei ole tietojohtamisessa olennainen. Tietojohtaminen mahdollistaa niin yksilöille, tiimeille kuin organisaatioille mahdollisuudet luoda, jakaa ja soveltaa tietoa yhdessä täten mahdollistaen strategisten ja operatiivisen tavoitteiden saavuttamisen.

Taulukko 1. Tietojohtamisen määritelmiä ja keskeisiä sisältöjä.

Tutkimus	Tietojohtamisen määritelmä	Ydinasia
Wiig 1993	Tietojohtamisen tavoitteena on tehdä organisaatiosta älykäs toimija. Paras tieto tulee sulauttaa osaksi tuotteita ja palveluita. Tietoa on julkista, jaettua tietoa ja henkilökohtaista. Tietoa on idealisista, systemaattista, pragmaattista ja automaattista.	Tarjoaa varhaisen viitekehyksen tiedon systemaattiseen hyödyntämiseen kilpailuedun luomiseksi ja asiakasarvon maksimoimiseksi.
Nonaka & Takeuchi 1995 / Nonaka, Takeuchi & Konno 2000	Tietoa luodaan vuorovaikutuksessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon avulla	Organisaation on jatkuvasti tietoa luova entiteetti eikä vain staattinen

	dynaamisessa prosessissa. SECI-prosessissa.	informaationkäsittelijä. Tieto syntyy spiraalimaisessa prosessissa.
Grant 1996	Tietoperusteinen teoria, jossa yritys on organisaatio, jonka ensisijaisena tehtävänä on integroida ja soveltaa yksilöiden erikoistietoja.	Tiedon integroiminen ja soveltaminen synnyttää kilpailuetua. Kilpailuetu ei synny tiedon omistamisesta itsessään.
De Long & Fahey 2000	Organisaatiokulttuuri on merkittävin tekijä, joka mahdollistaa tai estää tiedon luomisen, jakamisen ja hyödyntämisen. Kulttuuri määrittelee millaista tietoa organisaatiossa arvostetaan ja kuka sitä hallitsee.	Teknologia on vain n. 20% tietojohtamisesta. 80% on kiinni ihmisistä. Menestyminen on kiinni kulttuurista, joka tukee tiedon jakamista ja tietojen vaihtamista ihmisten välillä.
Alavi & Leidner 2001	Prosessi, joka sisältää tiedon luomisen, tallentamisen ja hakemisen, siirtämisen, jakamisen ja soveltamisen.	Tietojohtaminen on dynaamista ja jatkuva prosessi, jossa teknologia toimii mahdollistajana.
Bhatt 2001	Tietojohtaminen on prosessi, jossa tietoa luodaan, validoidaan, esitetään, jaellaan ja sovelletaan. Menestys syntyy teknologioiden ja ihmisten vuorovaikutuksesta.	Kilpailuetua ei synny yksittäisistä asioista, vaan ainutlaatuisesta vaikeasti kopioitavasta vuorovaikutuksesta organisaatiossa teknologioiden, tekniikoiden ja ihmisten välillä.
Heisig 2009	Tunnisti 160 viitekehyksen analyysissä viisi ydintoimintoa, jotka toimivat tämän tutkimuksen perustana. Tiedon tunnistaminen,	Ei esitä yhtä tiettyä teoriaa vaan tunnistaa laajemmasta aineistosta tietojohtamisen perustoiminnot.

	luominen, hyödyntäminen, tallentaminen ja jakaminen.	
Laihonen et al. 2013	Tietojohtaminen jaetaan kahteen alueeseen. Tiedon johtaminen, joka käsittää uuden luomisen ja oppimisen sekä tiedolla johtamisen, joka on olemassa olevan tiedon hyödyntämistä päätöksen teossa.	Tiedon hyödyntäminen arvon luomiseksi. Tiedon luomisen ja olemassa olevan tiedon välillä on ero. Tietoa ei tule kerätä vaan tulee keskittyä mitä tietoa kerätään ja miksi.
Girard & Girard 2015	Tietojohtamisen soveltavien määritelmien tunnistaminen ja tallettaminen.	Tarjoaa käsityksen siitä millaisista elementeistä tietojohtamisen määritelmä tyypillisesti koostuu, kuten: knowledge, organization, process, information, use, share, create, manage, assets, people.
North & Kumta 2018	Tietojohtamisessa yksilö, tiimi tai organisaationäkökulma ei ole tietojohtamisessa olennainen. Tietojohtaminen mahdollistaa niin yksilöille, tiimeille kuin organisaatioille mahdollisuudet luoda, jakaa ja soveltaa tietoa yhdessä täten mahdollistaen strategisten ja operatiivisen tavoitteiden saavuttamisen.	Tietojohtaminen on tarkoituksellista ja se edistää toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tietojohtaminen kehittää kilpailua innovaatioiden kautta ja kehittää organisaatioita oppimaan.

Määritelmät taulukossa eivät ole samanlaisia, mutta niistä on tunnistettavissa samankaltaisuuksia. Lähes kaikki tutkimukset käsittelevät tietojohtamista prosessina, johon kuuluu erilaisia vaiheita kuten tiedon luominen, jakaminen ja soveltaminen. Lisäksi määritelmissä korostuu kilpailuedun parantaminen, innovointi ja organisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen tietojohtamisen keinoin.

Tietojohtamisen haasteena on edelleen se, että määritelmä on erittäin moninainen, eikä yksimielisyyttä ole saavutettu. Tätä kuvastaa myös Girard & Girardin (2015) tutkimus, joka pyrkii tallentamaan erilaiset tietojohtamisen määritelmät. Ilman yhteistä näkemystä siitä, mitä tietojohtaminen on haastava kehittää tietojohtamista johdonmukaisesti. Tietojohtaminen on jatkuvasti kehittyvä käsite, joka käsittää laajan skaalan alueita. (Heisig, 2009; Laihonen, 2013)

Tässä tutkimuksessa tietojohtamisen keskeisimpinä tavoitteina nähdään kilpailuedun luominen, innovaatioiden edistäminen ja tiedon tehokas hyödyntäminen organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tietojohtaminen kattaa tiedon luomisen, jakamisen, hyödyntämisen, tallentamisen ja tunnistamisen organisaatiossa (Heisigin, 2009) ja Girard & Girardin (2015) tutkimusten mukaisesti.

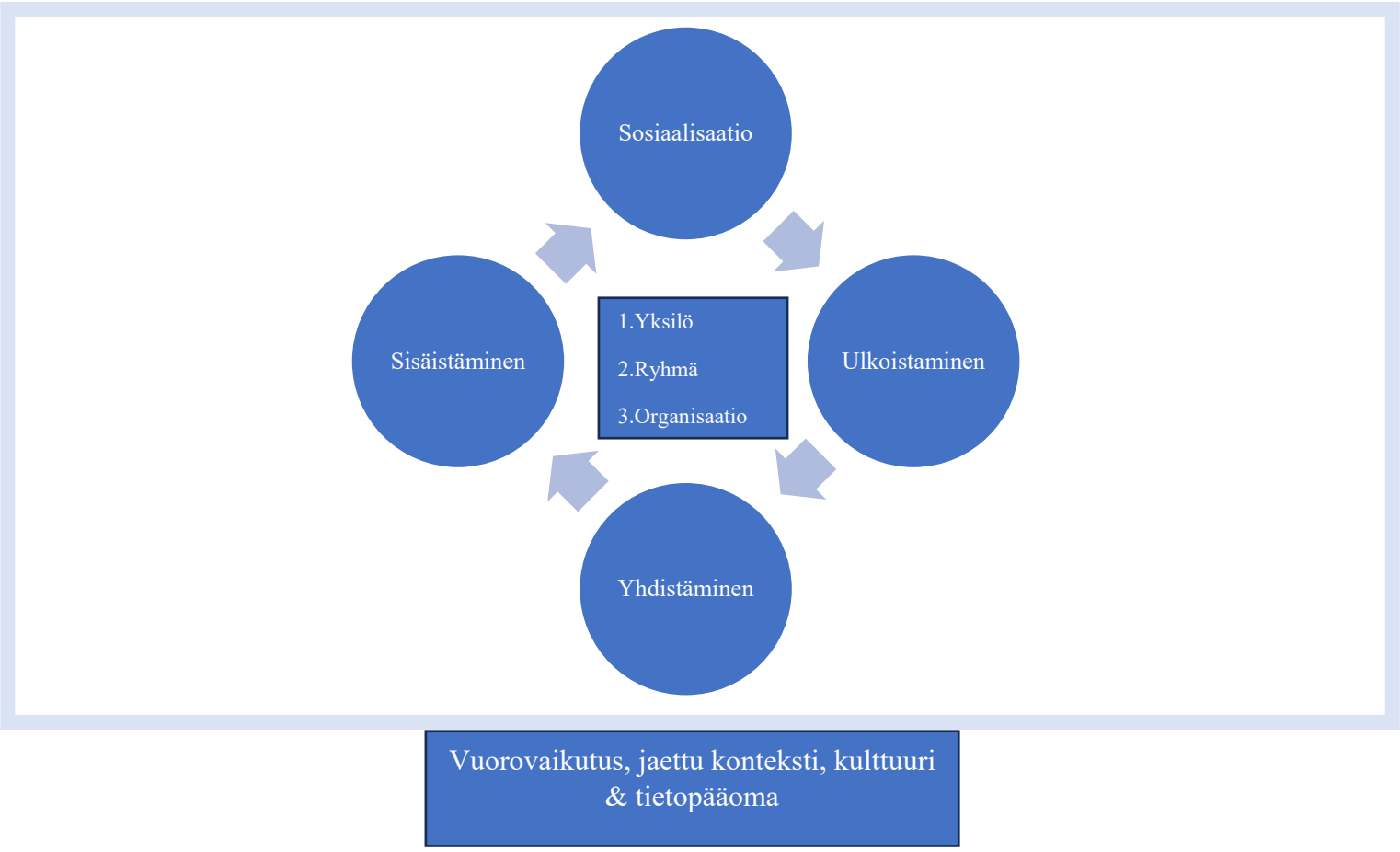
Olennaista tietojohtamista tutkiessa on ymmärtää, että tietojohtaminen ei ole erillinen tekninen tukitoiminto, joka on ylimääräinen tehtävä vaan tietojohtaminen on jokaisen vastuulla. Laihonen et al. (2013) toteavat, että tietointensiivisessä työssä tiedon jakamisen merkitys on suuri ja tieto on tärkeä resurssi, jota tulee johtaa. Jokainen työntekijä on osa tietojohtamisen prosessia ja tästä syystä se on koko organisaation yhteinen asia.

2.3.1 Tiedon luominen

Tiedon luominen on tietojohtamisen osa-alueena erittäin merkittävä. Tieto konkretisoituu aina joksikin ymmärrettäväksi konseptiksi, kuten tuotesuunnitteluksi, liiketoimntaprosessiksi, työtaidoksi tai muuksi kyvyksi. Tiedon luominen sisältää esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämistä, liiketoimintaprosessien suunnittelua ja muita innovatiivisia toimia. Tiedon luomiseen voidaan ajatella liittyvät kolme tyypillistä vaihetta, jos asiaa tarkastellaan ongelmanratkaisun näkökulmasta. Tunnistetaan ongelma, kehitetään ratkaisuja ja valitaan ratkaisu. (Li ja Kettinger, 2006). Nonaka ja Takeuchi (1995) tutkimuksen mukaan tiedon luominen on

prosessi, jossa yksilön hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja sitä kautta yhteiseksi organisaation tietämykseksi.

Tiedon luominen on toimintaa, jossa yksilöiden luomaa tietoa tuodaan muille saataville, laajennetaan sosiaalisessa kanssakäymisessä tai yhdistetään organisaation olemassa olevaan tietämykseen. Tiedon luominen on prosessi, jossa ihmisille mahdollistetaan uusien havaintojen luominen tai vaihtoehtoisesti hakemalle erilaisia näkemyksiä, jo olemassa olevalle tiedolle. (Brix, 2017) Tietoa jalostamalla ja tiivistämällä tiedon luomisessa tietoa ikään kuin lisätään organisaation tiedon systeemiin. Tietoprosessi lähtee käyntiin yksilötasolta, mutta tiedolle tulee merkitys vasta kun sitä jaetaan, tulkitaan ja jalostetaan yhdessä muiden ihmisten kanssa. (Brix, 2017). Tiedolla on siis yksilötasolla suurikin merkitys, mutta vaikka kyse on tiedon luomisesta vuorovaikutus ja yhteinen jaettu ymmärrys tekee luodusta tiedosta relevanttia. Sosiaalisella prosessilla ja yhteisen merkityksellisyyden löytämisellä on siis tärkeä rooli tiedon luomisessa. Antinoia ja Suorsa (2025) kiteyttävät tiedon luomisen toteamalla, että tiedon luominen on sitä, että ihmiset jakavat kokemuksiaan ja luovat uutta tietoa perustuen aiempiin kokemuksiin. Tietoa luodaan tunnistamalla uusia yhteyksiä ja merkityksiä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.



Kuva 2. Tiedon luomisen prosessi, tasot ja tiedon luontiin vaikuttavat tekijät

Kuvion keskelle sijoitettu yksilö, ryhmä ja organisaatio kuvastaa sitä, että yksilön henkilökohtainen kokemus etenee aina kohti jotakin ryhmää, jossa muodostuu kollektiivinen ymmärrys eli luodaan tietoa. Tätä kautta tiedon luominen etenee myös osaksi organisaation käytäntöjä. Yksilön tieto muodostuu organisaation tiedoksi siinä vaiheessa, kun tietoa kirjataan ylös organisaation järjestelmiin tai implementoidaan osaksi prosesseja. Tiedon luomisen prosessiin Nonaka, Toyaman ja Konnon (2000) tutkimuksen mallin mukaan liittyy neljä toisiinsa linkittyvää prosessia sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Lisäksi tiedon luomiseen vaikuttaa jaettu konteksti ja Ba eli tila, jonka aikana vuorovaikutus ja tiedon luominen tapahtuu sekä tietopääomat. Sosialisaatiossa hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle jakamisen ja epämuodollisen vaikutuksen avulla. Ulkoistamisessa tieto muutetaan eksplisiittiseksi dokumentoimalla ja käsitteellistämällä. Yhdistämisessä tietoa kootaan ja järjestetään uusiksi kokonaisuuksiksi ja sisäistämisessä tieto omaksutaan osaksi yksilön tietoa usein oppimisen tai käytännön kautta.

Tiedon luomisessa vuorovaikutuksen kautta yksilön henkilökohtaiset kokemukset muuttuvat ja jalostuvat kollektiiviseksi ymmärrykseksi. Yksilön tiedosta tulee organisaation tietoa implementoimalla ja kirjaamalla tietoa ylös organisaation prosesseihin ja järjestelmiin. Jaettu konteksti eli Ba on ympäristö tai tila, jossa vuorovaikutus ja tiedon vaihtaminen tapahtuu. Ba voi olla fyysinen, sosiaalinen, virtuaalinen tai henkinen tila, joka tarjoaa yhteisen ympäristön tiedon luomiselle. Tietopääomat tukevat tiedon luomista toimien tiedon luomisprosessissa tuotantopanoksia ja tuloksina, jotka vahvistavat tiedon luomisen prosessin jatkuvuutta. (Nonaka, Toyma & Konno, 2000)

2.3.2 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on merkittävä osa tietojohtamisen prosessia. Jakaminen mahdollistaa oppimisen ja yhteisen ymmärryksen muodostamisen yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä. Tiedon jakamisessa yksilöllä hallussa oleva tieto niin hiljainen kuin eksplisiittinenkin siirtyy muille ja muuttuu tätä kautta yhteiseksi tietopääomaksi. Wang et al. (2020) mukaan tiedon jakaminen on muiden auttamista ja yhteistyön tekemistä tehtävään liittyvää tietoa tarjoamalla muille. Keskiössä on osaamisen tarjoaminen ja yhteistyön avulla ongelmien ratkaiseminen, uusien ideoiden keksiminen, uusien toimintamallien ja prosessien kehittäminen. Tiedon jakaminen on tiedon siirtämistä ihmiseltä toiselle. Näin sitä voidaan käyttää uusissa tilanteissa ja päätöksissä. (Davenport ja Prusak, 1998). Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) tutkimuksen mukaan tiedon jakaminen ei ole vain informaation siirtämistä vaan vuorovaikutteinen prosessi. Tiedon jakaminen on vahvasti yhteydessä vuorovaikutukseen, kulttuuriin ja luottamukseen. Girardin ja Girardin (2015) tutkimuksen mukaan tietojohtamisen tarkoituksena on auttaa ihmisiä jakamaan tietoa ja näin helpottaa tiedon käyttöä tukemaan organisaation toimintakykyä.

Tiedon jakaminen on eksplisiittistä ja hiljaisen tiedon jakamista. Eksplisiittisen tiedon jakaminen tapahtuu esimerkiksi dokumenttien, tietokantojen, raporttien ja järjestelmien avulla. Eksplisiittinen tieto siirtyy usein teknologian mahdollistamien ratkaisujen avulla. (Alavi & Leidner, 2001) Hiljainen tieto vastaavasti on henkilökohtaisen ja vaikean sanallistettavuuden luonteen vuoksi haastavampaa jakaa. Hiljainen tieto siirtyy epämuodollisen vuorovaikutuksen, mentoroinnin, ihmisten välisten projektien ja havainnoinnin kautta yksilöltä toiselle

yhteisen tekemisen yhteydessä. (Nonaka & von Krogh, 2009) Tiedon jakamisen kannalta teknologialla on merkittävä rooli sillä, jos järjestelmät eivät tue tiedon jakamista tietojohtamisen kokonaisuudesta tulee haastava kokonaisuus, jota on vaikea johtaa tehokkaasti. Tietotekniikka tarjoaa monipuolisia viestintäkanavia tietojohtamisen toteuttamiseksi organisaatiossa. (Laihonen et al. 2013; Andreeva & Kianto, 2012) Tiedon jakamisen prosessin on tärkeää tukea positiivisesti ihmisten, menetelmien ja teknologioiden välistä vuorovaikutusta. Organisaatiorakenne voi myös vähentää vuorovaikutusta ja rajoittaa tiedon jakamista. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus keskustella, väitellä ja tulikita tietoa erilaisista näkökulmista. (Bhatt, 2001)

2.3.3 Tiedon hyödyntäminen

Tiedon hyödyntämisen prosessissa tietoa hyödynnetään yksilö ja organisaatiotasolla päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja toimin tapojen muodostamiseen ja kehittämiseen. Tiedon hyödyntämisen moniulotteinen prosessi paljastaa hyvin tiedon luonteen dynaamisena välineenä, jonka avulla organisaatiot ja yksilöt kehittyvät ja oppivat. Tiedon hyödyntäminen konkretisoituu niissä hetkissä, kun tehdään päätöksiä tai toimitaan tietyllä tavalla. Tieto parantaa kykyä toimia tavoitteellisesti kohti päämäärää. (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka & von Krogh, 2009). Tiedon hyödyntäminen vaatii pääsyn relevantiin tietoon, siten, että yksilöt ja tiimit voivat hyödyntää oikeaa tietoa. Tiedon merkitys ja kontekstiriippuvuus tulee ymmärtää, jotta on kyky tulkita ja soveltaa tietoa. Lisäksi organisaation rakenteiden ja kulttuurin on tuettava oppimista ja kokeilemista. (Grant, 1996; Nonaka, Toyama & Konno, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Väyrynen et al. 2015)

Organisaatiolla on paljon hyödyntämättömiä tietoresursseja, koska tiedon löytäminen ja sitä kautta tehokas hyödyntäminen koetaan vaikeaksi. Organisaatiolla kilpailuetu syntyy vasta, kun organisaatiolla on kyky oppia ja rakentaa olemassa olevista tietoresursseista tietoa hyödyntämällä uusia tietoyhdistelmiä. (Väyrynen et al. 2015) Tiedon hyödyntäminen on hyvin käytännöllinen ulottuvuus tietojohtamisessa, joka yhdistää tiedon luomisen ja jakamisen organisaation tavoitteisiin. Tiedon hyödyntäminen on tietojohtamisen prosessissa arvoa tuottava vaihe, jolloin tietoa hyödynnetään lisäarvon tuottamiseksi. (Bhatt, 2001) Tutkimuksessaan Wiig (1993) on jopa sitä mieltä, että tiedolla ei ole juurikaan arvoa, jos sitä ei

hyödynnetä käytännössä. Tiedon hyödyntämisen kautta tieto muuttuu toiminnaksi ja alkaa tuottaa konkreettista hyötyä. Tietoa käytetään tietoisesti, tiedostamattomasti, eksplisiittisesti ja hiljaisesti päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Näin muodostetaan johtopäätöksiä toiminnan pohjaksi. (Wiig, 1993; Bhatt 2001) Kilpailuetu syntyy organisaation kyvystä soveltaa tietoa tehokkaasti. (Alavi ja Leidner, 2001)

2.3.4 Tiedon tallentaminen

Tiedon tallentaminen on tietojohtamisessa se vaihe prosessista, joka varmistaa tiedon säilymisen. Organisaatiossa luotu, hankittu ja jaettu tieto on tarkoitus säilyttää myös tulevaisuuden käyttötarkoituksia varten. (Lee et al., 2013) Organisaation yhteinen jaettu muisti ja ylläpito koostuu tiedosta, jota on tallennettu organisaation käyttöön esimerkiksi prosessit, dokumentit, tietokannat. Ilman tiedon tallentamista organisaatiot unohtavat mitä ovat luoneet ja näin ratkaisuja joudutaan keksimään uudelleen ja resursseja tuhlaantuu. (Alavi ja Leidner, 2001) Organisaation on luotava prosessi, jossa olemassa olevaa tietoa ylläpidetään jatkuvasti. Vain niin tiedon ajantasaisuus ja säilyvyys voidaan taata. Siksi tiedon dokumentointi ja siirtäminen uusille työntekijöille on tiedon säilyvyyden kannalta erittäin tärkeää. Organisaation on tärkeää tunnistaa omat tietohävikkien riskit. (North & Kumta, 2018) Jos tietoa ei tallenneta, tietohävikin riski nousee ja tätä tulee ennaltaehkäistä. (Usman ym. 2021)

Tiedon tallentamisessa on tärkeää myös huoltaa olemassa olevaa tietoa. Vanhentuneen sisällön poistaminen ja jäljelle jäävää tietoa tulee aika-ajoin järjestellä uudestaan, jotta tieto ei muutu tehottomaksi siitä syystä, että ei tiedetä mikä tieto on ajantasaista ja paikkaan pitävää. Tietojohtamisessa onnistuvat organisaatiot hallinoivat ja järjestelevät olemassa olevaa tietoa etukäteen eikä vasta siinä tilanteessa, kun tiedon tallentamisen prosessit tuottavat haasteita. (Du Plessis, 2007)

Olemassa olevaa tietoa tulee jatkuvasti ylläpitää. Tiedon tallentamisen onnistuminen vaatii prosessin, jossa tietoa päivitetään. Tiedon tallentaminen vaatii niin konkreettista tiedon tallentamista, mutta myös aktiivista tiedon siirtämistä uusille sukupolville, jotta tietämys ei poistu kokeneempien henkilöiden väistyessä. (North & Kumta, 2018)

2.3.5 Tiedon tunnistaminen

Tiedon tunnistaminen on prosessi, jossa organisaation selvittää, mitä organisaatio tietää, mitä tulisi tietää ja missä tieto sijaitsee. (Wiig, 1993; North & Kumta, 2018) Muiden tietojohtamisen prosessien mahdollistamiseksi on ensin tunnistettava, millainen tieto on relevanttia ja arvokasta. Vasta tämän jälkeen tietojohtamisen muut prosessit eli luominen, jakaminen, tallentaminen ja hyödyntäminen on mahdollista. (Heisig, 2009)

Organisaatiossa tulisi keskittyä olemassa olevien tietoresurssien tunnistamiseen ensin. Tarkoitus on luoda kokonaiskuva mitä organisaatio tietää ja tämä koskee niin eksplisiittistä kuin hiljaista tietoa. Tavoitteena ymmärtää millaista tietoa on jo tallennettu ja missä se sijaitsee. Eksplisiittisen tiedon osalta tämä koskee dokumentteja, tietokantoja, raportteja, manuaaleja ja muita kodifioituja tietoja ja niiden luettelointia. (North & Kumta, 2018; Serban & Luan, 2002; Rowley, 1999) Hiljaisen tiedon osalta kartoittaminen on haastavampaa ja sen koskee ihmisten osaamista ja kokemusta. Tarkoitus on selvittää mitä organisaation asiantuntijat osaavat ja tietävät. (North & Kumta, 2018) Suurin osa organisaation tiedosta ei ole koodattua tai dokumentoitua, joten sen kartoittaminen on hyödyllistä (Alavi & Leidner, 2001)

Tiedon tunnistamiseen on erilaisia työkaluja. Tietoa voidaan kartoittaa selvittämällä organisaation tietoresurssit, tietovirrat ja mahdolliset pullonkaulat. Tietoinventaariossa tiedosta luodaan systemaattinen luettelo, jossa on niin eksplisiittiset kuin hiljaiset tietolähteet. Tietoinventaarion luominen on työlästä, joten siinä kannattaa keskittyä johonkin spesifiin tietohaasteeseen organisaatiossa. (Wiig, 1993; Anand, et al. 2012)

Tiedon tunnistamisessa on tärkeää tunnistaa mitä ei vielä tiedetä, mutta pitäisi tietää. Organisaation olisi tärkeää ymmärtää tulevaisuuden tietotarpeitaan. (Laihonen et al. 2013) Tietotarpeiden tunnistaminen auttaa tunnistamaan tietovajeita, jotka ovat nykyisen tietämyksen ja tavoitteiden välissä olevaa tietoa, jota tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. (du Plessis, 2007) Laihosen ym. (2013) mukaan tietovajeen tunnistaminen on tärkeää myös siksi, että sen kautta tunnistetaan tietotarpeet, jotka ohjaavat tulevaisuuden tiedonhankintaa.

Tiedon tunnistaminen on jatkuva prosessi ja tietojohtamisen muita vaiheita määrittävä tietojohtamisen osa-alue. Tiedon tunnistamisen avulla organisaatio voi tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia. Näin ollen tulevaisuuden suunnittelu on pitkälti kiinni siitä mitä ei vielä tiedetä, mutta pitäisi tietää.

2.4 Tietojohtamisen onnistumistekijät ja mahdollistajat

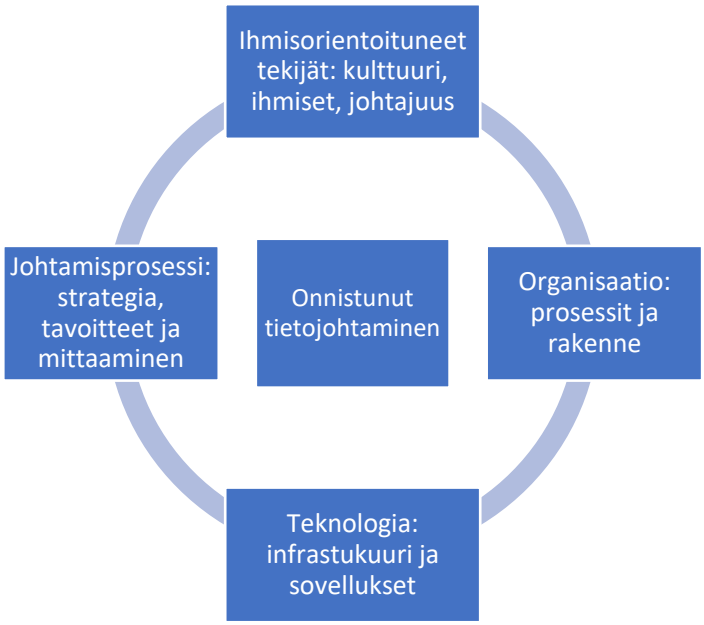
Tietojohtamisen onnistuminen organisaatiossa on usein monien eri tekijöiden summa. Mahdollistajat voidaan jakaa karkeasti ihmisiin, organisaatiorakenteisiin, teknologiaan ja johtamisprosessiin (Heisig, 2009). Tietojohtamisen mahdollistavat tekijät luovat organisaatiossa pohjaa kehittää, hyödyntää ja jakaa tietoa tehokkaasti. Onnistunut tietojohtaminen on yhdistelmä teknologian, ihmisten ja menetelmien vuorovaikutusta. Tietojohtamisen onnistuminen edellyttää koko prosessin hallintaa ei vain yksittäisten tietojohtamisen vaiheiden hallintaa kuten, tiedon luomista, jakamista, hyödyntämistä. Tietojohtaminen ei ole yksittäinen projekti vaan jatkuva kokonaisvaltainen prosessi, joka vaikuttaa koko organisaatioon. (Bhatt, 2001; Laihonen, 2013) Tietojohtamisen mahdollistajat ovat organisaatiossa olevia toiminta ajatuksia, jotka edesauttavat tietojohtamiseen liittyvien aloitteiden onnistumisen siten, että ne helpottavat tiedon luomista, jakamista, soveltamista tai suojaamista (Usman et. al 2021). Holsapple & Joshin (2002) mukaan tietojohtaminen koostuu kolmitahoisesta viitekehyksestä ja tietojohtamisen onnistuminen vaatii tasapainoista eri tahojen huomioinnista. Tahot ovat tietoresurssit, tiedon käsittely ja tietojohtamisen vaikutteet.

Ihmiset ovat keskeisessä roolissa tietojohtamisessa. Tieto on yksilöillä ja organisaation jäsenillä hallussa. Tästä syystä myös organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hyvin tieto liikkuu organisaation sisällä tai kuinka valmiita työntekijät ovat jakamaan tietämystään muille. (Heisig, 2009) Lisäksi johtajuudella on oma tärkeä roolinsa tietojohtamisen mahdollistamisessa. Liu et. al (2021) linjaavat, että johtajuus vaikuttaa kaikkiin tietoon liittyvien strategioiden toteuttamiseen ja tietokulttuurin vahvistamiseen.

Tietojohtaminen vaatii onnistuakseen selkeitä rakenteita ja prosesseja. Näiden prosessien tulee tukea tiedon hyödyntämistä ja hallintaa. Organisaation tulee varmistaa, että tiedon luomiseen, tallentamiseen ja jakamiseen liittyvät prosessit tukevat päätöksentekoa ja ovat systemaattisia. (Jalonen et. al. 2012) Organisaation rakenteiden tulee tukea tiedon jakamista ja tallentamista. Tietojohtaminen on suosittu organisaation suorituskyvyn ennustaja (Serban & Luan, 2002) Tietojohtamisen onnistuminen vaatii tasapainoista tietojohtamisen ilmiöiden ymmärtämistä. (Holsapple & Joshi, 2002)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tietojohtamisen onnistumisen kannalta keskeisiä mahdollistajia ihmiskeskeisten, organisaatiokeskeisten, teknologian ja johtamisprosessien

näkökulmasta Heisigin (2009) tutkimuksen mukaisesti. Heisigin (2009) mukaan kaikkien osa-alueiden huomioiminen on tärkeää onnistuneen tietojohtamisen varmistamiseksi.



Kuva 3. Onnistuneen tietojohtamisen osa-alueet

2.4.1 Ihmiskeskeiset ja kulttuurilliset onnistumistekijät: kulttuuri, ihmiset, johtaminen

Kulttuuri on merkittävä mahdollistaja, sillä se määrittää, miten organisaatiossa jaetaan ja hyödynnetään tietoa. Ihmisillä on tietoa ja heidän osaamisensa ja motivaatio vaikuttavat merkittävästi. Johtajuus vaikuttaa suoraan siihen, miten tietojohtamisen käytäntöjä toteutetaan. (Heisig, 2009) Tietojohtamisen onnistuminen organisaatiossa on monesti enemmän kiinni kulttuurista ja ihmisistä, kuin teknologiasta. (De Long & Fahey, 2000) Kulttuuri, joka tukee tiedon liikkeen organisaatiossa siten, että prosessista on yhtenäinen käsitys työntekijöiden välillä, tukee tietojohtamista (Heiskanen ym., 2017). Kulttuuri vaikuttaa merkittävästi millainen tieto nähdään arvokkaana. Kulttuuri vaikuttaa myös suoraan siihen, miten tietoa luodaan, hyväksytään ja jaetaan. Kulttuuri vaikuttaa muokkaamalla oletuksia siitä mitä tieto on ja millaista tietoa kannattaa hallita. Kulttuuri vaikuttaa suoraan organisaation ja yksilön väliseen suhteeseen, miten tietoa käsitellään. (De Long & Fahey, 2000)

Tietojohtaminen vaatii onnistuakseen teknologiaa, mutta tietojohtamisessa on vahva inhimillinen puoli, sillä monet tietojohtamisen prosessit vaativat toteutuakseen ihmisen (Bhatt,

2001; Andreeva & Kianto, 2012). Edellä mainitun takia kulttuuri, ihmiset ja johtaminen nousevat tietojohtamisen kriittisimpinä menestystekijöinä. (Heisig, 2009). Ihmiset nousevat myös Wongin ja Aspinwallin (2005) tutkimuksessa 11 kriittisimmän tietojohtamisen menestystekijän listalle yhdessä johtamisen ja kulttuurin kanssa.

Kulttuuri on tekijä, joka on tietojohtamisen kannalta niin merkittävä, että se usein joko mahdollistaa tai estää tietojohtamisen. (Ragab & Arisha, 2013; Alavi & Leidner, 2001; Riege, 2005) Kulttuuri luo ympäristön organisaatioon, jossa sosiaalinen kanssakäyminen, tiedon luominen, jakaminen ja käyttäminen tapahtuu. (De Long & Fahey, 2000; du Plessis, 2007) Tiedon jakamista ja hyödyntämistä tukeva kulttuuri ei synny itsestään ja johdon tulee aktiivisesti tehdä töitä kulttuurin eteen. (Bhatt 2001; du Plessis, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995) Ruggles (1999) tutkimuksessaan osoitti sen, että tietojohtamisen suurimmat haasteet liittyvät usein epäsopivaan kulttuuriin.

Tutkimusten mukaan kulttuuri, joka luo luottamuksen, avoimuuden ja yhteistyön ilmapiiriä todennäköisesti menestyy tietojohtamisessaan paremmin. (Ragab & Arisha, 2013; Nonaka ym., 2000) Avoimessa ilmapiirissä jaetaan ajatuksia ja myönnetään virheet helpommin (Wong & Aspinwall, 2005) Tietojohtamisen onnistumisen mahdollistamiseksi oppiminen, kokeileminen ja uuden ideointi tulee olla organisaatiossa arvossa. Tämä edellyttää myös sen, että luovuutta arvostetaan ja siihen investoidaan antamalla organisaation jäsenille aikaa innovoida. (North & Kumta, 2018; Wiig, 1993) Työntekijöitä on tärkeä motivoida ja kannustaa siten, että tiedon jakaminen koetaan hyödylliseksi. Kulttuurin tulisi palkita tietojohtamisen prosessiin osallistumisesta, kuten tiedon jakamisesta ja yhteistyöstä. (Ragab & Arisha, 2013; Andreeva & Kianto, 2012; North & Kumta, 2018) Organisaation arvojen ja normien tulisi tukea tiedon jakamista ja yhteistyötä (Long & Fahey, 2000). Lisäksi oppimiseen rohkaiseva kulttuuri tukee onnistumista. Organisaation tulee omaksua kulttuuriinsa tietojohtamisen periaatteet vakiintuneiden toimintatapojensa päälle, jotta tietojohtaminen voi onnistua. (Bhatt, 2001).

Johtajuus kulttuurin muovaajana ja toiminnan mahdollistajana on keskeinen. Kriittisinä menestystekijöinä pk-yritysten ja asiatuntijoiden mukaan tärkein tietojohtamisen menestystekijä on ylimmän johdon tuki ja johtajuus. Molemmissa segmenteissä myös kulttuuri oli kolmen tärkeimmän tekijän joukossa. (Wong & Aspinwall, 2005) Anand ym. (2012) tutkimuksessaan toivat esille samoja teemoja. Organisaatiokulttuuri, ja johdon tuki sekä tietoystävällinen kulttuuri on ratkaisevaa tietojohtamisen onnistumisen kannalta. Johtajuudessa tulee

olla selkeät tavoitteet ja visio siitä mitä halutaan saada aikaiseksi. (du Plessis, 2007) Mikäli organisaatiossa halutaan saada aikaiseksi jokin muutos, on johdon sitouduttava ja motivoitava muita osallistumaan. (Kazemi & Allahyari, 2010) Kulttuurin rakentamiseen tulee panostaa ja avoimuuteen tulee rohkaista. 90 % prosenttia muutoksessa on kulttuurin muutosta. (North & Kumta, 2018; De Long & Fahey, 2000) Tietojohtaminen vaatii organisaation johdolta aktiivista tukea ja osallistumista, jotta tietojohtaminen voi olla menestyksekästä (Davenport & Prusak, 1998). Organisaation tulisi olla rakenteeltaan joustava, jossa tieto kulkee eri liiketoimintojen välillä ja se kannustaa yhteistyöhön. (Nonaka & Takeuchi, 1995) Tästä syystä johdon tulee toimia suunnannäyttäjänä ja luoda edellytyksiä sillä, että tietoa voidaan jakaa liiketoimintarajojen yli.

Tiivistetysti voidaan todeta, että ihmiskeskeiset ja kulttuuriset tekijät luovat tietojohtamiselle perustan. Jos organisaatiossa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ei ole luottamusta, avoimuutta ja yhteistyötä johdon tukemana ei pelkät prosessit tai teknologiat saa aikaan kestävää tietojohtamisen mallia.

2.4.2 Organisaatiokeskeiset onnistumistekijät: prosessit ja rakenne

Tietojohtamisen sidoksista roolia ihmisiin ja kulttuurin ei voi korostaa liikaa, mutta niiden ollessa kunnossa täytyy organisaation rakenteen ja systemaattisten prosessien tukea toteuttamista. Ilman selkeitä rakenteita ja prosesseja jää tekeminen helposti hyvinkin hajanaiseksi ja jos tavoitteita ei ole sidottu organisaation strategisiin tavoitteisiin on tietojohtamisen onnistunut toteuttaminen haastavaa. Tietojohtamisen onnistuminen edellyttää selkeitä organisaatiorakenteita ja prosesseja. Organisaation on luotava rakenteita, jotka tukevat tiedon luomista, tallentamista ja jakamista. Prosessien tulee olla määriteltyjä, jotta tieto voi kulkea organisaatiossa tehokkaasti. (Heisig, 2009) Näin ollen organisaation tulee varmistaa, että tietojohtamisen eri prosessit voivat onnistua ilman organisatorisia esteitä.

Toisaalta Alavi ja Leidner (2001) korostavat, että tehokas tietojohtaminen vaatii usein organisaatiokulttuurin muutosta, sillä palkitseminen on usein aikaisemmin perustunut yksilön tietoihin ja taitoihin. Halutun muutoksen pysyvyys on helpompi taata, jos tietojohtamisen periaatteet integroidaan osaksi organisaation prosesseja. (Bhatt, 2001) Tietojohtaminen kuitenkin vaatii aktiivista tiedon jakamista yksilöiden välillä. Tiedon jakaminen vaatii organisatorisia rakenteita, jotta se voi onnistua tehokkaasti, kuten rutiineja, keskustelualustoja,

säännöllistä tapaamisia henkilöstön välillä ja tiedon jakamisen kulttuurin vahvistamista. (Heiskanen et al. 2017) Ilman rakenteita tietojohtaminen jää helposti hajanaiseksi eikä tue organisaation laajempia tavoitteita, jolloin tietojohtamisen pitäminen fokuksessa vaikeutuu. Yksi tietojohtamisen keskeisistä onnistumistekijöistä on organisaatio ja sen prosessit (Heisig, 2009).

Organisaatiossa rakenteen ja prosessien tulee olla selkeästi määriteltyjä. Tietojohtamisen ydinprosesseihin, tiedon tunnistaminen, tiedon luominen, tiedon jakamiseen, tiedon hyödyntämiseen ja tiedon tallentamiseen tulisi olla kaikkiin selkeät prosessit. Alavi ja Leidner (2001) peräänkuuluttivat jo systemaattisten prosessien perään, sillä muuten tietoa ei hyödynnetä osana päätöksentekoa, toimintatapoja ja palveluita. Tätä kautta myös tietojohtamisen lisäarvon realisoituminen hankaloituu. Organisaatioissa tulee olla selkeitä säännöllisiä kohtaamisia ja yhteistyökäytäntöjä. Mikäli tietoa ei tallenneta tehokkaasti ja prosessiomaisesti organisaatiot voivat jopa unohtaa oppimansa. Heisigin (2009) tutkimuksen mukaan, jos tietojohtaminen ei ole osa organisaation toimintaa vaan tietojohtamisen prosessit koetaan päälle liimattuina ja erillisenä lisätyönä jää hyödyt erittäin vähäisiksi.

Tietojohtamisen onnistumisen kannalta palkitsemisen tulisi olla selkeä ja henkilöstön helposti tunnistetavissa oleva järjestely, jossa palkitseminen ja suorituksenarviointi koetaan tasapuoliseksi. Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan perinteiset yksilöperusteiset palkitsemisen keinot voivat luoda esteitä tiedon jakamiselle. Organisaation tulisi palkita avoimuudesta ja tiedon jakamisesta, mikäli näin ei ole työntekijät todennäköisemmin panttaavat tietoa ja eivät vapaaehtoisesti osallistu tiedon jakamiseen. (De Long & Fahey, 2000)

2.4.3 Teknologiset onnistumistekijät: infrastruktuuri ja sovellukset

Järjestelmien ja tiedon hallinnan kokonaisuus vaikuttaa keskeisesti tiedon hyödyntämiseen. Organisaatiot, jotka ovat saaneet tietojohtamisesta pitkällä aikavälillä hyötyjä ovat keskittyneet teknologioidensa koordinointiin. (Bhatt, 2001). Teknologia on keskeinen mahdollistaja, sillä se tarjoaa infrastruktuurin tietojohtamisen prosessien toteuttamiselle. Tietojärjestelmät, viestintäpalvelut, data-analytiikka tukevat tiedon keräämistä, jakamista ja hyödyntämistä. (Heisig, 2009) Tietojohtamisen toteuttamiseksi informaatioteknologian sovelluksilla ja käytöllä on merkittävä asema. (Heiskanen ja muut, 2017) Tietojohtamisen teknologisia onnistumistekijöitä pohtiessa on kuitenkin tärkeää muistaa Alavi & Leidnerin (2001) näkemys

siitä, että informaatioteknologian rooli on olla tietojohtamisen mahdollistaja ja painopisteen tulee olla siinä, miten teknologia saadaan tukemaan tiedon luomista, jakamista ja soveltamista organisaatioiden arjessa. Tietotekniikan tulee tarjota pääsy tietoon ei niinkään tuottaa tietoa. Kilpailuetu syntyy tiedon soveltamisesta ei niinkään tiedosta. Nykyaikaisen tietojohtamisen perustana tulee kuitenkin toimia hyvin rakennettu teknologiainfrastruktuuri, joka tarjoaa välineet ja työskentelyalustat tiedon systemaattiseen tunnistamiseen, luomiseen, tallentamiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen kaikkialla organisaatiossa. (Ragab & Arisha, 2013; North & Kumta, 2018.)

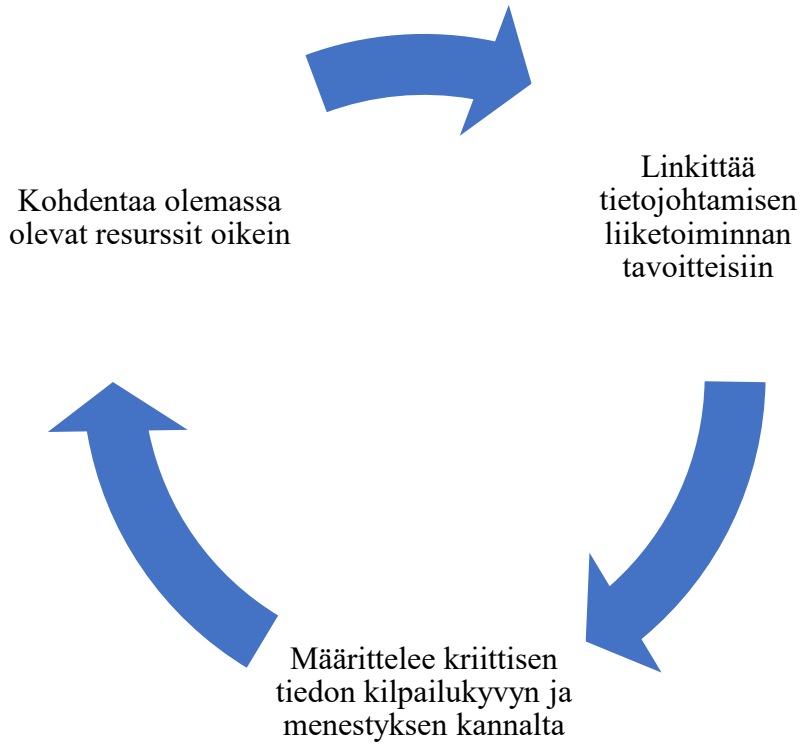
Teknologian soveltaminen luo ympäristön, jonka avulla voidaan tukea ja vahvistaa eri tieto prosesseja. Tiedon luomisessa teknologia voi yhdistää uusia tietolähteitä ja lyhentää tiedon jakamisen viivettä organisaation jäsenten välillä. Tiedon tallentamisessa ja hakemisessa teknologia voi auttaa tiedon löytämisessä ja auttaa tallentamaan hankitut tietoresurssit organisaation hyödynnettävissä. Tiedon jakamiseen teknologia tarjoaa tehokkaan väylän jakaa tietoa organisaation sisällä. Tiedon soveltamiseen teknologia tarjoaa ratkaisuja mahdollistamalla tiedon integroinnin osaksi organisaation päivittäisiä rutiineja. (Alavi ja Leidner 2001; Andreeva ja Kianto, 2012)

Teknologia ei kuitenkaan tarjoa itsessään ratkaisuja tietojohtamiseen. Teknologia on työkalu, jota tulee osata soveltaa oikealla tavalla. (Wong & Aspinwall, 2005) Teknologiaa hyödyntämällä ei päästä suoraan ratkaisuun, sillä tutkimalla IT-pohjaisia lähestymistapoja tietojohtamiseen on havaittu, että tietotekniikka ei voi ratkaista tai yksinään muodostaa onnistuneita tietojohtamiskokemuksia, sillä kulttuuriset esteet ja organisaatiomuutoksiin liittyvät ongelmat ovat sellaisia, joita ei voi ratkaista pelkällä teknologialla. (Ragab & Arisha, 2013)

2.4.4 Johtamisprosessiin liittyvät onnistumistekijät: strategia, tavoitteet ja mittaaminen

Tietojohtamisen strategia takaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan, miten osaamisresurssit ja valmiudet sovitetaan strategisiin vaatimuksiin. Strateginen ajattelu on välttämätöntä, jotta tietojohtamisen avulla voidaan saavuttaa kestävää kilpailuetua. (Ferreira et al. 2020) Tietojohtamista ei voi erottaa muista johtamistoimista vaan sen on oltava osa johtamisprosessia. (Wiig, 1993) Tietojohtamisen kukoistamiseksi organisaatiossa tietojohtamisella tulee olla todella vahva yhteys tietostrategiaan ja bisnesstrategiaan. Pitkällä aikavälillä tietojohtaminen tulisi nivoa yhteen liiketoiminnan tuloksiin. (Heisig et al., 2009) Tästä voidaan vetää

johtopäätös, että tietojohtamisen tulisi olla osa organisaation toimintaa aina strategiasta asti ohjaten kohti parempia päätöksiä haasteiden ilmetessä. Strategia tietojohtamisessa helpottaa prosessien ja organisaation resurssien johtamista, jotta voidaan hankkia, luoda ja jakaa tietoa esimerkiksi päätöksentekoa varten. (Brix, 2017) Strategia auttaa sitomaan tietojohtamisen liiketoiminnan tavoitteisiin ja saavuttamaan kestäviä tuloksia. Organisaation tulee ymmärtää johtamisprosessien avulla, miten tieto luo arvoa ja millaisia nopeita voittoja ja pitkän aikavälin hyötyjä on saavutettavissa. (du Plessis, 2007) Strateginen johtaminen on avainasemassa tietojohtamisen onnistumisessa. Organisaatioiden tulee määritellä selkeät tavoitteet tietojohtamiselle ja seurattava niiden toteutumista mittareilla. Tietojohtaminen voi menestyä, kun tietojohtamisen vaikutuksia arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. (Heisig, 2009)



Kuva 4. Onnistunut tietojohtamisstrategia

Yllä oleva kuvio havainnollistaa tietojohtamisen strategian jatkuvan prosessin omaista luonnetta, jos tarkoitus on luoda strategia, joka menestyy. Jatkuvassa prosessissa on tärkeää linkittää tietojohtamisen toiminnat liiketoiminnan tavoitteisiin, jotta tietojohtamisen toimenpiteet tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. (du Plessis, 2007; Riege, 2005; Girard & Girard; 2015) Kriittisen tiedon ymmärtäminen auttaa organisaatiota ymmärtämään

kilpailukyvyn ja menestystekijät (du Plessis, 2007; Nonaka, ym. 2000). Strategia auttaa kohdentamaan organisaation rajalliset resurssit oikein, jotta keskitytään osa-alueisiin, jotka tuottavat arvoa. (du Plessis, 2007)

Strategia auttaa sitouttamaan henkilöstön tavoitteisiin, kun ne ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Henkilöstön on helpompi sitoutua, kun he näkevät oman panoksensa vaikutuksen suurempaan kokonaisuuteen. Priorisointi ja kehittäminen helpottuu, kun voidaan valita kehityskohteet ja projektit strategian mukaisesti (Holsapple & Joshi, 2002) Tavoitteiden asettelu strategian muodossa luo perustan ja helpottaa tavoitteiden mittaamista ja seuraamista.

2.5 Tietojohtamisen esteet ja haasteet

Tietojohtamisen onnistuminen ei ole itsestäänselvyys. Tietojohtaminen kohtaa monenlaisia haasteita niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Tässä kappaleessa käsitellään keskeisimpiä tietojohtamisen esteitä ja haasteita. Ilman tietojohtamisen lisäarvon tunnistamista tai selkeästi osoitettua hyötyä tietojohtamisesta organisaatiolle investoinnit eivät huonoimmassa tapauksessa jatku organisaatiossa tietojohtamiseen (Andreeva & Kianto, 2012). Heisig (2009) nostaa tutkimuksessa hyvin esille sen, että tietojohtamisesta tulisi saada laajasti jaettu käsitys. Perusta tietojohtamisen tehokkaaksi ja onnistuneeksi toteuttamiseksi vaatii ihmisten välillä jaetun ymmärryksen siitä mitä tietojohtaminen tarkoittaa. Tieto on moniselitteistä ja tämä vaikeuttaa konkreettisia tietojohtamisen toimia. Tieto on luonteeltaan erittäin vaikeasti hallittavaa ja helposti menetettävää (Ajmal & Koskinen, 2008).

Heisig (2009) pyrkimyksessään harmonisoida tietojohtamisen viitekehystä veti yhteen myös tietojohtamisen esteitä ja haasteita 160 tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksessa tietojohtamisen toteuttamisen esteeksi tunnistettiin se, että tietojohtamisen kehittäminen keskittyy helposti yhteen yksittäisen toiminnon kehittämiseen, jotta esimerkiksi tiedonkäsittely parantuu. Tämä johtaa siihen, että yhtä tekijää pidetään kriittisenä tietojohtamisen onnistumisen kannalta, mutta johtaa lopulta tehottomuuteen ja tietojohtamisen epäonnistumista ei selitetä riittävän moniulotteisesti. Tietojohtamisen epäonnistuminen voidaan näin asettaa yhden tekijän kuten tietotekniikan riittämättömien mahdollisuuksien syyksi, vaikka todellisuudessa kyse voi olla organisaatiossa monisyisemmästä ongelmasta. (Heisig, 2009; Ragab & Arisha, 2013)

Tietojohtamisen mahdollistajina kulttuuri, ihmiset ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä, joten tästä voidaan vetää johtopäätös, että ilman näitä kriittisiä inhimillisiä tekijöitä tietojohtamisen onnistumiselle on heppoisemmat edellytykset. Tästä syystä tietojohtamisen saralla vallitsee yksimielisyys siitä, että inhimilliset tekijät ovat keskeisiä tietojohtamisen mahdollistamiseksi organisaatiossa. Heisig (2009) tutkimuksen kriittiset menestystekijät kulttuuri, ihmiset, ja johtaminen sekä organisaatio, organisaatioprosessit, teknologiat ja johtamisprosessien puuttuminen tai heikko toteutus vaikeuttaa tietojohtamisen onnistunutta toteuttamista.

2.5.1 Organisatoriset esteet ja haasteet

Organisaatiorakenteelliset syyt voivat johtaa epäonnistuneeseen tietojohtamiseen. Esimerkiksi tiedon jakaminen voi muodostua haasteelliseksi maantieteellisen sijainnin, toimintarajojen tai eri hierarkiatasojen välillä. (Long & Fahey, 2000; Kazemi & Allehyari, 2010) Fyysisen läheisyyden puute, kiire tai jo kiireen tuntu voi vaikuttaa negatiivisesti tiedon siirtämiseen (Heiskanen et al. 2017).

Organisaatioissa voi vallita myös resurssipula tehokkaan tietojohtamisen toteuttamiseksi. Työntekijät voivat kokea, että heillä ei ole aikaa asettaa tietoa saatavilla ja opettaa muita tehokkaampiin tai älykkäämpiin työskentely metodeihin. Tiedon tallentaminen ilman kontekstia voi johtaa tilanteeseen, jossa ilman tiedon kontekstia tiedon tehokas käyttäminen ei ole mahdollista.

Yrityksen käsitys siitä, että miten heikot järjestelyt heillä on organisaatiossa tiedon hakemiseen ja paikantamiseen ei ole usein tiedossa. (Alavi & Leidner, 2001) Organisaatioissa korostuu tilanteet, joissa tietoa ei onnistuta jakamaan tehokkaasti. Virallisten tiedotuskanavien puute tai epäselvyydet vastuunjaossa vaikeuttavat tietojohtamisen toteuttamista. (Heiskanen et. al. 2017) Tiedon jakaminen epäonnistuu jo ennen kuin sitä päästään kunnolla aloittamaan, koska infrastruktuuri ja taidot eivät mahdollista tehokasta tiedon jakamista. Työntekijät voivat kokea, että heille ei tarjota riittävästi aikaa toteuttaa tiedon jakamista. (Riege, 2005)

Kuva 5. Tietojohtamisen haasteet itseään vahvistavina kierteinä

Kuvassa 5 havainnollistuu tietojohtamisen esteissä piilevät haasteelliset itseään vahvistavat kierteet, joista täytyy saada ote, jotta tietojohtamisen prosessit organisaatiossa voisivat toteutua. Kuva 5 perustuu North & Kumtan (2018) tutkimukseen.

2.5.2 Teknologiset esteet ja haasteet

Usein erilainen tiedonhallinta teknologian avulla tukee eksplisiittistä tietoa. Tästä syystä hiljainen tieto ja tiedon dynaaminen luonne jää monissa järjestelmissä huomiotta. (Long & Fahey, 2000; Ragab & Arisha, 2013) Tietojärjestelmien ja integroinnin puute estää ihmisten tiedon jakamisen toimintoja. Uusien järjestelmien kohdalla kaikkien uusien ominaisuuksien esittely ja jalkauttaminen ei ole yksinkertaista. Epäröinti käyttää teknologiaa voi toimia myös rajoittavana tekijänä, koska järjestelmät eivät ole tuttuja tai ei ole kokemusta. (Riege, 2005) Toisaalta tehokas tiedonhaku voi passivoida yksilöä, joka johtaa tilanteeseen, jossa yksilön oma ongelmanratkaisukyky heikkenee. (Chua, 2009) Teknologiset ratkaisut voivat vaikuttaa tiedon jakamiseen myös negatiivisesti, sillä ihmiset jakavat virtuaalisissa

ympäristöissä heikommin tietoa keskenään. Ilman fyysistä läsnäoloa tiedon merkitys voi myös muuttua esimerkiksi kehonkielen puutteen vuoksi. (Prentice et. al. 2023)

Teknologian hyödyntämiseen voi liittyä ylioptimistia toiveita ja epärealistisia odotuksia. Odotetaan, että teknologia ratkaisee tietojohtamiseen liittyvät haasteet. (Ragab & Arisha, 2013) Näin kulttuurilliset ja inhimilliset tarpeet sivuutetaan. Teknologioita on voitu ottaa organisaatiossa käyttöön, mutta niiden välillä ei ole integraatiota, joka johtaa järjestelmiin, jotka eivät vastaa käyttäjien tarpeisiin. (Riege, 2005; Laihonen ym. 2013)

2.5.3 Kulttuurilliset ja inhimilliset esteet ja haasteet

Organisaatiokulttuuri on usein puutteellinen tietojohtamisen mahdollistamiseksi. Tieto ei siirry kulttuurillisista syistä eli haaste ei missään nimessä ole aina tekninen. (Ajmal & Koskinen, 2008) Epäluottamus tiedon lähteeseen tai ajan tai tilaisuuden puute voi myös johtaa tilanteeseen, jossa tietoa ei hyödynnetä ja sovelleta. (Alavi & Leidner, 2001) Toisaalta organisaation johtajien tulee myös ymmärtää, että tietoa ei välttämättä mielletä samalla tavalla. Tieto ei ole objektiivista ja kontekstista riippumatonta ja sen merkitys voi olla erilainen henkilöiden välillä. (Long & Fahey, 2000) Yrityksen tietojohtamisen toteuttaminen epäonnistuu usein siitä syystä, että kulttuurin vaikutusta ei huomioida riittävällä vakavuudella tai sitä suoraan aliarvioidaan (De Long & Fahey, 2000)

Selkeä roolien jakaminen ja odotusten määrittely on keskeistä tehokkaassa tiedon hallinnassa. Ilman selkeää roolia tai koordinointia organisaation tiedon hallinta voi synnyttää päällekkäisyyksiä tai aukkoja organisaation tiedonhallintaan. (Holsapple ja Joshi, 2002) Yrityksessä voi vallita kulttuuri, joka rohkaisee tiedon hamstraamiseen ja näin estää tehokkaan tietojohtamisen (Alavi & Leidner, 2001) Organisaatiossa voidaan hamstrata tietoa esimerkiksi henkilökohtaisen vallan tavoittelun vuoksi. Yksilö voi pyrkiä parantamaan omaa asemaansa tai turvaamaan oman työpaikkansa. (Long & Fahey, 2000) Tällaisen toimintakulttuurin muuttaminen voi olla kuitenkin erittäin haastavaa toteuttaa. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että Prentice et al. (2023) tutkimuksen mukaan esimerkiksi tiedon jakaminen on riippuvainen yksilön halusta jakaa tietoa eikä se niinkään vaadi organisaation resursseja. Eli tietojohtamisen osalta tiedon jakamisen kehittäminen voi esimerkiksi olla erittäin haastavaa jo ihan siitä syystä, että edes tutkimuksessa ei ole päästy yhteisymmärrykseen siitä johtuuko se organisaatiosta, yksilöstä vai molemmista ja millä painotuksilla.

Epäonnistuminen ja virheiden avoin esille tuominen on haastavaa. Avoin ilmapiiri helpottaisi virheisiin reagointia, mutta sellainen ilmapiiri on harvoin läsnä. (Ajmal & Koskinen, 2008) Negatiivinen ilmapiiri ja kollegoiden välinpitämättömyys vähentää halua jakaa tietoa (Jiang, 2022). Lisäksi yksilö voi pohtia omia motiivejaan olla avuksi muille organisaatiossa ajatellen sitä, että onko siitä itselle mitään hyötyä. (Jiang, 2022; Ajmal & Koskinen, 2008)

Tiedon jakaminen ja innovatiivinen tiedon luominen voi nostaa organisaation muiden jäsenten piirissä myös kateutta ja tämä voi estää halukkuuden jakaa tietoa jatkossa. (Jiang, 2022) Kunnioituksen puute tai erilaiset valtakamppailut organisaatiossa voivat vaikuttaa negatiivisesti tietojohtamiseen. (Heiskanen ja muut 2017). Myös alhainen tunneäly on myös sidoksissa tiedon jakamiseen ja tämä on haaste tietojohtamiselle. Tunneälykkäät ihmiset jakavat todennäköisimmin tietoa muiden kanssa, kun taas ei niin älykkäät taipuvat jakamaan vähemmän tietoa muille (Prentice ym., 2023). Ajan puute ja kiire voi vaikeuttaa tiedon dokumentointia ja kiire vaikuttaa negatiivisesti tiedon siirtämiseen. Jo kiireen tuntu voi riittää. (Ajmal & Koskinen, 2008; Heiskanen et al. 2017)

2.5.4 Strategiset esteet ja haasteet

Tietojohtamiselle ei anneta riittävää merkitystä tai asemaa organisaatiossa, joka johtaa muun muassa johtamisen puutteeseen. Tietojohtamisen prosesseja ei esimerkiksi sisällytetä hankesuunnitelmiin. (Ajmal & Koskinen, 2008) On ymmärrettävää, että tietojohtamista ei nähdä tärkeänä yksilötasolla, mikäli sitä ei oteta osaksi ylemmän tason suunnittelua. Mikäli organisaation strategiassa tietojohtamisen mittaaminen nousee keskiöön voi se johtaa käyttäytymiseen, jossa keskitytään mittareiden täyttämiseen eikä esimerkiksi tiedon laadulliseen hyödyntämiseen. (Chua, 2009) Hallinnollinen kuormitus voi estää innovatiivisen toiminnan ja tiedon syntymisen sekä jakamisen (Jiang, 2022)

Tietojohtamisen strategisena haasteena voi olla se, jos organisaatiolla ei ole selkeää kaiken kattavaa visiota siitä millaista tietoa yrityksellä tulee olla tai millaista tietoa tulisi luoda. (Nonaka ym. 2000) Tietojohtamisen strategiselle johtamiselle aiheuttaa haasteita myös se, että vakiintunutta viitekehystä ei ole syntynyt vieläkään tieteenalalle. (Valeri, 2024)

Bhatt (2001) todeten, että johtajien mukaan tietojohtamisen kriittisimpiä toteuttamisen ongelmia on ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Mikäli organisaatiossa ei ole selkeää

palkitsemismallia, joka kannustaa esimerkiksi tiedon jakamiseen ja innovointiin se estää jakamishalua ja uuden luontia. Pitkäaikaisten tietojohtamisen hyötyjen saavuttamiseksi on huomattu, että organisaatiot onnistuvat todennäköisemmin kehittämällä teknologioiden lisäksi sosiaalisia suhteitaan. Tietojohtamisen kehittämiseen liittyy tavallaan paradoksi, jos ylin johto ei aseta tietojohtamista strategiseksi painopisteeksi ei pitkällä aikavälillä välttämättä myöskään työntekijöiden tyytyväisyys ja yrityksen kilpailuetu kehity. (Valeri, 2024) Eli mikäli strateginen suunta puuttuu se aiheuttaa ongelmia mahdollisesti myös myöhemmin.

3 Tutkimusote

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tutkimusote. Ensin käydään läpi tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen käydään läpi aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analyysi. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisen tutkimuksena, jossa aineisto kerätään haastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimus on haastavaa määritellä. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin eritellään yksittäisiä tapauksia ja tutkittavaa asiaa havainnoidaan tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai ihmisten antamien merkitysten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein aseteta hypoteeseja etukäteen, vaan niitä tuotetaan tutkimuksen edetessä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus aineistoon pyritään pitämään minimissä. (Koskinen et. al, 2005) Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen, 2008) Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön yksilöllisten kokemusten ja subjektiivisten merkityksien esille tuomisen. (Kallinen & Kinnunen, 2021) Tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja millaisia merkityksiä tutkimuksen kohteena olevat henkilöt antavat tutkittavalle aiheelle. (Puusa ym., 2020)

3.2 Aineiston keruu

Aineisto kerätään puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelut ovat usein ainoa keino saada tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä. (Koskinen et. al 2005) Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimukseen, jossa halutaan tietoa juuri tietystä asiasta (KvaliMOTV, 2025a). Tästä syystä puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tutkimukseen. Haastattelukysymykset annetaan etukäteen haastateltaville, jotta kaikilla haastateltavilla on sama peruskäsitys haastettelusta. Haastateltavia on kuusi henkilöä. Guest et al. (2006) tutkimuksen mukaan kuuden haastateltavan jälkeen peruselementit laadullista tutkimusta varten ovat riittävän kattavat. Haastatteluiden etuna on se, että niiden avulla haastateltavan on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille vapaasti. Haastattelun tavoitteena on ymmärtää miten haastateltava ajattelee ja millaisia motiiveja hänellä on (Eskola ja Suoranta, 2008).

Haastattelut toteutetaan kasvokkain tai etäyhteydellä. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavien suostumuksella ja litteroidaan analyysiä varten.

Taulukko 2. Haastattelut

Haastateltava	Organisaatio	Haastattelun kesto	Toimiala
Haastateltava A	Organisaatio A	40min	Ravintola-ala
Haastateltava B	Organisaatio B	55min	Korkeakoulu / Politiikka
Haastateltava C	Organisaatio C	25min	Pankkiala
Haastateltava D	Organisaatio D	35min	Markkinointi
Haastateltava E	Organisaatio E	30min	Logistiikka
Haastateltava F	Organisaatio F	25min	Maahan-tuonti

Nämä kuusi haastateltavaa valikoitiin juuri siksi, että riittävä saturaatio aineistossa saavutetaan. Uudet haastateltavat eivät olisi tuoneet enää merkittävästi uutta tietoa. Haastateltavat edustivat erilaisia näkökulmia teemahaastattelun keinoin.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Tarkoitus on pelkistää havaintoja ja ratkaista tutkimukseen liittyvä arvoitus. Haastatteluiden sisällöille pyritään tunnistamaan yhteisiä piirteitä. Havaintojen pelkistämisen jälkeen arvoitusta lähdetään ratkaisemaan tulosten tulkinnalla nivoen pelkistettyjä havaintoja aikaisemmin tutkittuun tietoon (Alasuutari, 1999). Analyysin on tarkoitus tuoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa siten uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Informaatioarvon tulisi kasvaa tekemällä hajanaisesta selkeämpää ja mielekästä (Eskola & Suoranta, 2008). Haastatteluaineisto analysoidaan teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin, sillä tarkoitus on ymmärtää mitä tietojohtamisen teorian prosessit ja tieto merkitsevät nuorille johtajille ja mikä mahdollistaa tai estää tietojohtamista. (Krippendorff, 2019)

Laadullista tukimusta voi lähestyä deduktiivisesta näkökulmasta eri teoriaohjaavasta näkökulmasta. Puhdas teorialähtöinen tutkimusote on harvinaisempi kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta sen piirteet ovat kuitenkin läsnä teoriaohjaavassa analyysissä. Tässä mallissa teoria ohjaa alusta asti teorian yleiskäsitteiden tai kategorioiden ollessa läsnä. Tämä lähestymistapa on yleinen, kun olemassa olevaa teoriaa halutaan testata uudessa ympäristössä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) Siksi teoriaohjaava lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä tietojohtamisen teoriaa tutkitaan vähemmän tunnetussa uudessa kontekstissa nuori johtaja.

Tässä tutkimuksessa käytetään siis teoriaohjaavaa tutkimusotetta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa tietojohtamisen vakiintuneen käsitteellisten prosessien: tiedon tunnistaminen, tiedon luominen, tiedon jakaminen, tiedon hyödyntäminen, tiedon tallentaminen sekä niihin liittyvien käytäntöjen ja kontekstisidonnaisten tekijöiden analyysin teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa analyysia ohjaa teoreettisessa viitekehyksessä (Kuva 1) esitelty malli, jossa on Heisigin (2009) tutkimuksen tunnistamat tietojohtamisen viisi ydintoimintoa. Tarkoituksena olemassa olevan teorian kautta uudessa yhteydessä soveltamalla nuorten johtajien kokemusmaailmaa tietojohtamisen ydinprosesseihin tunnistaminen, luominen, jakaminen, hyödyntäminen ja tallentaminen. (KvaliMOTV,2025b) Haastattelurunko on luotu teoriaohjaavan ajattelun pohjalta, sillä olemassa oleva tieto ja tietojohtamisen prosessit auttavat analyysiä ja rakennetta. Lopputuloksen kannalta teoriaohjaava analyysitapa näkyy siinä, että tuloksissa mukaillaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joten sen mukaisesti

tuloksissa käsitellään tietojohtamisen prosessit sekä tietojohtamisen mahdollisuudet ja haasteet organisatorisesta, inhimillisestä, kulttuurillisesta, teknologoisesta ja strategisesta näkökulmasta. Tässä prosessissa tutkija yhdistelee aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Puusa ym., 2020) Tutkimuksessa analyysi etenee seuraavalla tavalla. Ensin aineisto litteroitiin tekstimuotoon. Tämän jälkeen analyysille luotiin teoriaohjaava runko, joka perustuu viiteen pääluokkaan: tiedon tunnistaminen, tiedon luominen, tiedon jakaminen, tiedon hyödyntäminen ja tiedon tallentaminen. Kolmannessa vaiheessa aineistoa käytiin läpi ja pelkistettiin sekä koodattiin oikean pääluokan alle. Neljännessä vaiheessa muodostettiin synteesiä ja tulkittiin haastatteluaineistoa kokonaisuutena ja etsittiin teoriaohjaavan rungon mukaisesti nuorien johtajien kautta nousevia alateemoja, jotka selittävät pääluokkien esiintymistä nuorten johtajien arjessa. Tällä lähestymistavalla on mahdollista käsitellä aineisto systemaattisesti ja vertailla sitä olemassa olevaan teoriaan, mutta samalla tuottaa ainutlaatuista analyysia nuorten johtajien näkökulmista ja kokemuksista teoriaohjautuvasti tiedosta, tietojohtamisesta sekä tietojohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Liitteestä 2 on mahdollista tarkemmin tarkastella tutkimuksessa teoriaan pohjautuvien haastatteluiden nostamia alateemoja nuorien johtajien arjesta.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa laadullisessa tutkimuksessa ei Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan ole tiettyä yksiselitteistä mallia, jonka mukaan tutkimuksen luotettavuuden voi taata. Tutkimuksen kokonaisuutta arvioitaessa johdonmukaisen asian käsittely on kuitenkin tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota tutkijan omiin ratkaisuihin ja arvioida ratkaisuja kriittisesti tutkimuksen edetessä. (Puusa ym., 2020) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta.

3.4.1 Tutkimuksessa validiteetti

Validiteetti ottaa kantaa tutkimuksen uskottavuuteen. Validiteetin avulla voidaan ymmärtää miten tutkimuksen väitteet, tulkinnat ja tulos tuovat esille kohdetta, johon tutkimuksessa on tarkoitus viitata. (Koskinen ym., 2005) Tässä tutkimuksessa kohteena on nuori johtaja, tieto, tietojohtaminen, tiedon tunnistaminen, luominen, jakaminen, tallentaminen ja hyödyntäminen. Validiteetti auttaa ymmärtämään tutkimuksen loogisuutta ja ristiriidattomuutta, sekä sitä onko tutkimus yleistettävissä muihinkin tapauksiin kuin pelkästään tutkimuksen kohteisiin. Validiteettia tarkasteltaessa laadullisessa tutkimuksessa on hyvä muistaa, että validiteetti soveltuu heikosti monilta osin laadulliseen tutkimukseen. Validiteetin käsite on kuitenkin tullut jäädäkseen ja sen ymmärtäminen on tärkeää. Käsitteenä ja teoriana validiteetti tarjoavat kuitenkin laadullisenkin tutkimuksen tekemiseen hyvän perusperiaatteen, joka on hyvä ottaa huomioon. (Koskinen ym., 2005) Tässä tutkimuksessa validiteettia varmistaa seuraavat seikat: teoreettinen ankkurointi, aineiston keruun kohdennus, haastatteluprosessi ja aineiston saturaatio.

Tutkimuksen tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys (Kuva 1) on johdettu suoraan tietojohtamisen vakiintuneesta teoriasta ja meta-analyysistä Heisigin (2009) tutkimuksen mukaan. Tämä varmistaa käsitteellisen ja teoreettisen validiteetin, jotta käytetyt käsitteet ovat linjassa aikaisemman tehdyn tutkimuksen kanssa. (Eskola & Suoranta, 2008) Tämä näkyy myös aineistonkeruun kohdennuksessa, sillä haastettelurunko (Liite 1) suunniteltiin vastaamaan suoraan tutkimuskysymyksiin teoriaohjaavan teoriaan perustuvan viitekehyksen mukaisesti tietojohtamisen ydinprosesseihin: tiedon tunnistaminen, luominen, jakaminen, tallentaminen ja hyödyntämisen mukaan. Tämä varmisti sen, että tutkimus keskittyi tutkittavaan ilmiöön.

Haastetteluprosessissa puolisturkturoitu menetelmä mahdollisti haastateltavien vastaamisen samanlaisiin kysymyksiin, mutta kuitenkin täysin omin sanoin. Tämä lisää tulosten syvyyttä ja uskottavuutta. (Koskinen ym., 2005; Eskola & Suoranta, 2008) Haastattelu on käytännössä ainoa tapa kerätä ihmisten antamia tulkintoja asioille. Haastattelurunko varmistaa sen, että tarvittavat kysymykset tulee esitetyksi ja mahdollistaa luontevan haastattelutilanteen etenemisen. (Koskinen ym., 2005)

Haastateltavien määränä kuusi henkilöä on laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen perusteltu. Aineiston analyysivaiheessa oli havaittavissa teemojen toistuvan, joka tukee riittävän

saturaation saavuttamista. Kuitenkin on otettava huomioon, että haastateltavien määränä 6 henkilöä ei välttämättä mahdollista kaikkien mahdollisten näkökulmien käsittelyä. (Puusa ym., 2020)

3.4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetti on tutkimusprosessin johdonmukaisuuden, toistettavuuden ja läpinäkyvyyden arviointia. Tutkimusprosessin avoin kuvaaminen mahdollistaa lukijan objektiivisen tutkimuksen johdonmukaisuuden ja loogisuuden arvioinnin. (Koskinen ym., 2005; Eskola & Suoranta, 2008)

Reliabiliteettia vahvistaa tässä tutkimuksessa 3.3. luvussa aineiston analyysityylin valinnan perustelu ja kuvaus teoriaohjaavan sisällönanalyysin mallista. Prosessi tutkimuksessa on looginen ja eteni dokumentoidussa järjestyksessä ensin litterointi, teorialähtöisten pääluokkien muodostaminen, aineiston pelkistäminen pääluokkien alle alaluokkiin ja tämän jälkeen synteesin ja tulkintojen muodostus. Tämä lähestymistapa tukee sitä, että Koskinen ym. (2005) mukaisesti lukijalla on mahdollisuus arvioida, miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi. Tätä läpinäkyvyyttä vahvistaa myös Liite 2, joka mahdollistaa analyysirungon tarkastelun ja havainnollistaa miten teorian pääluokat ja aineiston alateemat ja sitaatit on yhdistetty analyysin pohjaksi.

Koskinen ym. (2005) sekä Eskolan & Suorannan (2008) mukainen riittävän tiedon tarjoaminen tutkimusprosessista on reliabiliteetin näkökulmasta erittäin merkittävää. Tätä tukee runsaiden suorien sitaattien hyödyntäminen tuloksissa, joka antaa lukijalle mahdollisuuden arvostella objektiivisesti tutkijan tekemiä tulkintoja suhteessa alkuperäiseen nuoren johtajan havaintoon.

Reliabiliteettia vahvistaa myös se, että tutkija tiedostaa sen, että osallistujien mielipiteisiin voi vaikuttaa myös heidän taustansa lisäksi organisaationkulttuuri tai toimiala, joten tulokset eivät ole täysin yleistettävissä. Haastattelututkimuksessa on aina riski, että haastateltava ei halua jakaa joitakin asioita esimerkiksi sen vuoksi, että asia koetaan arkaluontoiseksi. Haastattelutilanne on keskustelu, jossa on kuitenkin tutkijan aloitteesta tarkoitus edetä kohti etukäteen asetettua tavoitetta. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää, että haastatteluvastaukset ovat

subjektiivisia tilannesidonnaisia kokemuksia, jotka tutkijan analyysin kautta muodostuvat tutkijan näkemyksen tutkittavasta aiheesta. (Puusa ym. 2020)

4 Tulokset

Tässä osiossa tarkastellaan haastatteluiden avulla kerätyn aineiston sisällönanalyysin avulla saatuja tuloksia. Ensin käsitellään miten nuoret johtajat mieltävät sen mitä on tieto. Sen jälkeen käsitellään tietojohtamisen muotoja ja konkreettisia käytäntöjä, jotka esiintyvät työssä ja johtamistyössä. Tämän jälkeen käsitellään tietojohtamista tukevat tekijät sekä tietojohtamisen haasteita. Lopuksi esitellään tietojohtamisen mahdollisuudet ja kehittämiskohteet sekä yhteenveto tietojohtamisesta nuorten johtajien arjessa. Haastattelut perustuivat puolistrukturoituun haastattelurunkoon (Liite 1), joka sisälsi kysymyksiä tiedon luomisesta, jakamisesta, hyödyntämisestä, tallentamisesta ja tunnistamisesta. Runko suunniteltiin tukemaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Analyysi perustuu haastatteluaineistoon, jonka lisäksi se sisältää suoria sitaatteja osallistujilta havainnollistamaan erilaisia näkökulmia.

4.1 Mitä on tieto?

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että tiedolle ei ole yksiselitteistä määritelmää nuorien johtajien keskuudessa. Tieto ymmärretään hyvin moniulotteisesti ja tiedon käsite rakentuu erilaisten teemojen ympärille, kuten konkreettinen data, kokemus, tulkinta, konteksti. Osa haastateltavista yhdisti tiedon dataan ja tätä kautta liiketoiminnan mittareihin. Tätä kautta saadaan jotain mitattavaa faktaa eli haastateltavan mielestä tietoa. Haastateltava A kuvasi tietoa liiketoimintadatana.

”Tieto on sitä… mitä me myydään, kuinka paljon me myydään… mitkä kanavat missä me myydään… se on dataa, mutta sitä pitää osata lukea”

- Haastateltava A

Konkreettisena hyödynnettävänä asiana sekä henkilökohtaisena kokemuksena Haastateltava E kuvaili tietoa seuraavasti:

”Tieto on asia, jota sulla on pääkopan sisällä ja jota sä pystyt hyödyntämään ilman, että sä avaat jotain manuaalia”

-Haastateltava E

Tieto nähdään käyttökelpoisena ja sovellettavana datana, joka linkittyy suoraan esimerkiksi päätöksentekoon ja yleiseen toimintaan. Toisaalta tieto voi olla myös yleisesti hyväksytty näkemys ja jaettu ymmärrys jostain asiasta haastateltavien mukaan.

”Tietyllä tavalla parviälyllä tuleva niinku konsensus. Jos 90 % ihmisistä on jotain tiettyä mieltä, niin se sitten on niinku tietoa. Se riippuu myös siitä, keiltä tämä tieto tulee. Pitää puntaroida minkälaisilta tyypeiltä tieto tulee…”

-Haastateltava B

Eli selkeästi tiedon lähteellä on vaikutus, mielletäänkö asia tietona ja toisaalta muodostuuko jaettu ymmärrys ihmisten keskuudessa. Tietoon liittyy vahvasti myös tiedon verifiointi eli se, että se on jollain tapaa vahvistettavissa oikeaksi.

”Mun mielestä siis tieto on niinku ajatuksia, mitkä on vahvistettu jotain kautta. Joku on todennut, että tää on ihan oikea juttu”

-Haastateltava C

Toisaalta tieto nähdään henkilökohtaisena ja se voi perustua kuultuun tai nähtyyn kokemukseen. Eikä tieto ole välttämättä todennettua faktaa.

”Tieto voi olla mitä vaan..se mitä sä luet ja mitä sä kuulet, on tietoa, mutta se ei aina ole faktaa”

-Haastateltava D

Tiedon määritelmä ei ollut kenelläkään haastateltavalla yksi yhteen samanlainen, josta voidaan vetää hyvin johtopäätös siitä, että tiedon määrittely ei ole yksinkertaista ja sillä on merkittävä vaikutus, millaisessa kontekstissa tietoa käsitellään. Kaikkien haastateltavien vastauksissa näkyi jotenkin se, että tieto linkitettiin ymmärrykseen asiasta. Tietojohtamisen teemoja ja kehittämistä pohtiessa on tärkeää huomioida, miten tieto ylipäätänsä ymmärretään organisaatiossa.

Haastatteluvastauksissa oli havaittavissa erilaisia tiedon muotoja. Tieto datana, tieto faktoina, tieto henkilökohtaisena kokemuksena tai osaamisena, tieto kollektiivisesti ymmärrettynä tai jaettuna ymmärryksenä sekä tieto tulkittuna ja jollakin tavalla verifioituna asiana. Muodot eivät olleet toisiaan poissulkevia ja tiedolle oli hyvin moninaisia määritelmiä, jotka korostuvat erilaisissa konteksteissa. Toiset katsovat tiedon olevan vahvistettua faktaa, toiset melkein kaikkena kuultuna tai luettuna. Työelämässä ei siis ole yhtenäistä käsitystä tiedosta.

4.1.1 Tiedon rooli työssä

Tiedon rooli työssä koettiin erittäin merkittäväksi. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista tietoa, jota seurattiin päivittäin ja tieto oli sen luonteista, että se vaikutti suoraan työn suorittamiseen ja päätöksentekoon.

”Kyllä se tieto määrittää periatteessa kaiken, että eurot on kuitenkin loppujen lopuksi ne mitkä puhuu onko liiketoiminta kannattavaa vai ei… Tieto mitä tulee liiketoiminnasta ja kuluttajilta niin kyllä me sen mukaan ohjataan meidän toimintaa siten, että pystyttäisiin vastaamaan kysyntään ja trendeihin.”

-Haastateltava A

Tiedon koettiin nimenomaan olevan keskiössä, kun haastateltavat reflektoivat millainen tiedon rooli on oman työn suorittamisen kannalta. Tieto koettiin kriittiseksi ja tärkeäksi resurssiksi, joka ohjaa vahvasti toimintaa ja päätöksentekoa. Tieto on keskeinen työkalu liiketoiminnan ohjaamisessa ja riskien hallinnassa.

”Ainut asia mitä minä oikeastaan teen on käsittelen tietoa ja kerätään sitä eri lähteistä”

-Haastateltava B

Tiedon roolia työssä pohtiessa haastateltavien vastauksissa korostui uudestaan tiedon oikeellisuuden olevan erittäin merkittävää eli väärää tietoa tulisi kaikin mahdollisin keinoin pyrkiä välttämään esimerkiksi päätöksenteossa, sillä se voi aiheuttaa merkittäviäkin taloudellisia tappioita. Tiedon tulisi olla myös oikea aikaista eli liian vanhakin tieto voi osoittautua haitalliseksi. Johtamistyön kannalta tieto alaisten voinnista auttaa myös ymmärtämään henkilöstöresurssien vointia ja tällä on vaikutusta johtamistyöhön.

”Jos tieto ei ole oikea aikaista, tai saa tiedon asiasta liian myöhään, niin siinä saattaa isoja rahallisia vahinkoja päästä käymään”

-Haastateltava C

Tiedolla on myös vaikuttamisen kannalta merkittävä rooli ja se, joka osaa käyttää tietoa oikeanlaisina faktoina ja narratiiveina voi vaikuttaa vahvasti päätöksen teon taustalla keskustelun ohjaamiseen. Tieto on vahvasti osa strategista viestintää. Tiedon roolia pohtiessa on ymmärrettävä konteksti, jossa sitä hyödynnetään ja narratiivi sekä tarkoitusperät on tärkeää ottaa huomioon silloin, kun tehdään yhteiskunnallista vaikuttamista tai päätöksenteon kehystämistä.

”Meidän tehtävä on tuottaa vaihtoehtoista tietoa… täydentävää tietoa… ja selvittää millaisia päätöksiä kohta tehdään”

”Tieto ei ole vain faktoja, vaan myös tunnearvoa…se miten paketoidaan asiat, ratkaisee”

-Haastateltava B

Tiedolla on haastateltavien mukaan myös asiantuntijuuden ja luottamuksen perustan luomisen rooli. Tieto on kilpailuetua ja rakennusaine vahvaan ja luotettavaan asiakassuhteeseen. Tieto tarjoaa mahdollisuuden uskottavaan liiketoimintaan ja tiedon saavutettavuus on usein keskiössä.

”Asiakkaat nojaa meihin, koska me tiedämme enemmän asiasta…monilla ei ole näihin asioihin omaa tiimiä”

-Haastateltava D

”Tieto on tärkeää, mutta pääsy tietoon on nykyään vielä tärkeämpää”

-Haastateltava E

Tiedon laatua, ajoitusta ja tulkintaa ei voi korostaa liikaa haastateltavien mukaan. Tieto ei ole arvokasta yksinään, vaan oikeellisuus, ajoitus ja tulkinta ratkaisee. Tieto on todella kontekstiriippuvaista.

”Tieto on tärkeää, mutta kriittistä on se, osaatko tulkita mikä tieto on vaikuttavaa”

-Haastateltava B

”Väärällä tiedolla pysytään aiheuttamaan ikäviä temppuja”

-Haastateltava C

Tieto toimii nuorten johtajien työssä toimintaa ohjaavana perustana, sekä strategisena resurssina. Tieto ei ole vain väline päätöksentekoon, vaan tieto mahdollistaa myös kommunikoinnin muille vakuuttavasti tietoon perustuen. Tietoa hyödynnetään niin sisäiseen johtamiseen kuin ulkoiseen vaikuttamiseen. Tiedon monitahoinen rooli vaatii analyyttistä osaamista sekä vahvaa kontekstin ymmärrystä.

Tieto toimii nuorien johtajien työssä operatiivisena resurssina, jolla saadaan struktuuria päivittäiseen työhön ja päätöksentekoon. Tätä kuvaa haastateltavien maininnat myyntidatan, kuluttajapalautteen ja taloudellisten tunnuslukujen avulla tehtäviä päätöksiä siitä mihin suuntaan liiketoimintaa viedään päivittäisellä tasolla. Tieto on myös strateginen resurssi, joka tukee ennakointia, riskien tunnistamista ja kilpailukyvyn rakentamista. Tieto on vahva viestinnällinen resurssi, jolla voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Tieto muodostaa perustan luottamukselle ja asiantuntijuudelle, näiden tekijöiden pohjalta rakennetaan uskottavia ratkaisuja asiakkaille, sidosryhmille ja organisaation tarpeisiin.

Tieto oli tietyllä tapaa haastateltavien mukaan kaksiteräinen miekka. Oikea-aikainen ja todennettu tieto mahdollistaa tehokkaan ja onnistuneen päätöksenteon, mutta virheellinen tieto voi johtaa merkittäviin taloudellisiin tappioihin. Tieto ei ole pelkkä valmiiksi tarjoiltu fakta eteenpäin jaettavaksi, sen muotoileminen ja esittäminen vaikuttaa vahvasti, miten tietoon suhtaudutaan. Olennaisen ja epäolennaisen tiedon erottaminen on tärkeää. Tietoa tulee osata hyödyntää, jotta voi tehdä päätöksiä ja olla vakuuttava.

4.1.2 Kriittinen tieto työn suorittamisen näkökulmasta

Vaikka kriittisen tiedon määrittely vaihteli toimialan, roolin ja tilanteen mukaan, yhdistäväksi tekijäksi haastatteluissa nousi käsitys tiedosta välineenä. Kriittinen tieto on välineenä kaikkien haastateltavien mukaan jotain sellaista, jonka avulla voidaan ennakoida riskejä, tehdä perusteltuja päätöksiä, toimia eettisesti oikein tai vaikuttaa tehokkaasti. Tieto on kontekstisidonnainen resurssi, jonka arvo määräytyy eri käytännön tilanteiden ja soveltamisen kautta. Osa haastateltavista korosti ulkoisen ympäristön ymmärtämiseen liittyvää tietoa,

kuten kuluttajatrendejä, kilpailijadataa ja sääntelyä. Tiedot eivät ole aina helposti saatavilla, ja niiden puute koettiin toiminnalle riskejä aiheuttavaksi. Erityisesti markkinoinnissa ja asiakasrajapinnassa kriittiseksi tiedoksi tunnistettiin myös se, mitä saa tehdä ja sanoa esimerkiksi GDPR:n tai alan sääntelyn puitteissa.

Toisaalta korostui vaikutustiedon ja viestinnällisten valintojen merkitys. Faktojen lisäksi kriittistä oli ymmärtää, miten ja milloin tieto vaikuttaa. Myös asiakastyössä tieto oli kriittistä erityisesti silloin, kun se liittyi luotettavuuteen tai taloudelliseen päätöksentekoon esimerkiksi maksuhäiriömerkinnät, yrityskauppojen talousanalyysi tai arvostusmallit nähtiin ratkaisevina. Tällöin ei pelkästään tieto itsessään, vaan myös sen tulkintaan tarvittava osaaminen oli olennaista. Kriittisen tiedon arvo rakentui näin paitsi sisällöstä myös käyttäjän kyvystä soveltaa sitä tilanteeseen.

Kriittisen tiedon huomaa. Ja sen huomaa aina paremmin mitä enemmän kokemusta on.

-Haastateltava B

Kriittisen tiedon puuttuminen voi johtaa virheratkaisuihin ja taloudellisiin menetyksiin. Tiedon arvo ei ole pelkästään sisällössä vaan asiantuntijan tai organisaation jäsenen kyvyssä soveltaa ja tulkita tietoa. Tämä havainto vahvistaa kokemuksen ja kontekstin ymmärtämisen merkitystä tietotyön suorittamisen näkökulmasta. Kokemuksen myötä olennaisen ja epäolennaisen tiedon tunnistaminen helpottuu ja näin kriittisen tiedon puutteen huomaa helpommin.

4.1.3 Tietoa vai informaatiota

Tutkimuksissa tiedon ja informaation rajaa on ollut välillä vaikeaa erottaa ja tutkimuksessa tietojohtamisen ja informaatiojohtamisen käsitteet ovat myös ajoittain menneet sekaisin. Tästä syystä analyysin kannalta oli merkittävää keskustella haastateltavien kanssa tiedosta ja informaatiosta ja siitä onko niiden välillä eroa. Kysymys tiedon ja informaation erosta osoittautui haastavaksi useille haastateltaville. Osa haastateltavista totesi suoraan, ettei tunnista selkeää eroa käsitteiden välille.

"Näähän on ihan sama asia… en sanoisi, että niillä mitään kunnon eroa on."

-Haastateltava C

Suurin osa haastateltavista erotti kuitenkin informaatio- ja tietokäsitteet toisistaan jollakin tavalla. Haastateltava B kuvasi informaation olevan tiedon esiaste ikään kuin raakamateriaalina, josta muodostuu tieto vasta tulkinnan ja kontekstin avulla. Tieto vaatii merkityksellistämistä ja ymmärrystä, kun taas informaatio on vielä tulkitsematonta.

"Informaatio on tiedonmurusia… tieto vaatii jotain tulkintaa."

-Haastateltava B

Haastateltava D puolestaan lähestyi eroa tiedon lähteen ja luotettavuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa tiedon arvo määrittyy sen perusteella, mistä se on peräisin, eikä kaikkea informaatioksi luokiteltavaa voida pitää hyödyllisenä tai käyttökelpoisena tietona.

"Me ei voida nojata johonkin blogipostauksen benchmarkkeihin, vaan meidän pitää käyttää oikeaa dataa."

-Haastateltava D

Lisäksi haastateltava E korosti tiedon henkilökohtaista ulottuvuutta. Tieto on sisäistettyä ja omaa, kun taas informaatio on ulkopuolelta vastaanotettua. Näin informaatio toimii tietämisen lähtökohtana, mutta tieto edellyttää omakohtaista ymmärrystä tai soveltamista.

"Tieto on se mikä sulla on pään sisällä… informaatio on mitä joku muu voi kertoa sulle."

-Haastateltava E

Yksi keskeinen havainto haastatteluista on, ettei tiedon ja informaation erottelusta vallitse selkeää yhteisymmärrystä haastateltavien keskuudessa. Käsitteet tieto ja informaatio näyttäytyvät toisille synonyymeina, toisille taas selvästi erillisinä, ja osa koki aiheen niin abstraktiksi, ettei siihen ollut selkeää vastausta. Tämä kertoo siitä, että tieto ja informaatio eivät ole pelkästään kielellisiä määreitä, vaan ne jäsentyvät työelämässä yksilöllisten tulkintojen ja käytännön kontekstien kautta.

Joidenkin vastaajien mukaan eroa ei ole tai sitä ei tule mietittyä työn arjessa, kun taas toiset näkivät informaation raakamuotona, josta tulkinnan kautta jalostuu tieto. Lisäksi näkemykset erosivat sen suhteen, kumpi käsitteistä tarkoittaa kumpaa, mikä osoittaa käsitteellisen ristiriidan tiedon ja informaation välillä. Tämä heterogeenisyys todistaa, ettei työelämässä

ole vakiintunutta tapaa erottaa näitä käsitteitä toisistaan, vaan määritelmät vaihtelevat roolin, kokemuksen ja sovelluskohteen mukaan.

”Tässä työssä ei oikeastaan tule mietittyä eroa (tiedon ja informaation). Molemmat sanat käytännössä tarkoittaa samaa asiaa”

-Haastateltava D

Tietoon liittyen rinnastetaan kuitenkin vahvasti käytännön hyödyntämisen mahdollisuudet. Informaatioksi kuvataan usein irrallisemmat asiat, jotka eivät ole suoraan hyödynnettävissä esimerkiksi liiketoiminnan päätöksiin. Nuorten johtajien näkökulmasta merkittävää ei ole niinkään terminologinen ero vaan, se, että pystyykö informaatiota jalostamaan käyttökelpoiseksi ja luotettavaksi tiedoksi, jonka avulla toimintaa voidaan ohjata.

4.2 Tietojohtamisen toimet

Tässä osiossa viitataan tietojohtamisen käytännön toimiin, joiden avulla työssä luodaan, jaetaan, hyödynnetään, tallentamiseen ja tunnistetaan tietoa. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että nuoret johtajat tunnistavat työssään tietojohtamisen toimia ja niiden ei koeta esiintyvän erillään vaan ne nivoutuvat toisiinsa. Tiedon hallinta on osa päivittäistä työskentelyä ja sen onnistuminen nähdään niin yksilö kuin organisaatiotasolla vaikuttavien tekijöiden kautta, kuten käytänteet, rakenteet ja kulttuuri. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tiedon luomista, jakamista, hyödyntämistä, tallentamista ja tunnistamista. Analyysi perustuu haastatteluaineistoon, jonka lisäksi se sisältää suoria sitaatteja osallistujilta havainnollistamaan erilaisia näkökulmia.

4.2.1 Tiedon luominen

Haastatteluissa nousi hyvin konkreettisia esimerkkejä tiedon luomisesta. Prosessit vaihtelivat erilaisista uudistuksista käytännön tason selvityksiin ja asiakasprojektien analysoimiseen. Yhteinen tekijä tiedon luomisessa oli kuitenkin olemassa olevan informaation tai kerätyn informaation jalostaminen käyttökelpoiseksi tiedoksi päätöksenteon tai toiminnan tueksi. Tiedon luomisen avulla voidaan vastata yrityksen strategisiin tarpeisiin. Esimerkiksi haastateltava A kertoi päätöksestä vaihtaa koko kassajärjestelmä, jotta asiakasprofiilit ja ostokäyttäytymiseen liittyvä tieto saadaan tarkemmin talteen ja hyödynnettäväksi.

Samankaltainen lähestymistapa oli haastateltava E:llä, raakainformaation pohjalta luotu tieto auttaa vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin ja tieto voi luoda merkittävän myyntiargumentin.

”…laskin niitä reittejä auki ja nyt meidän myyjämme osaa kertoa asiakkaille päästövertailun eri kuljetusmuotojen välillä”

-Haastateltava E

Tiedon luomisessa korostui myös yhdessä kollektiivisesti luotu tieto. Tilannekuvaa voidaan esimerkiksi rakentaa siten, että eri taustaiset osallistujat palaverissa yhdistävät havaintojaan ja muodostavat näin tulkinnan ja luo yhtenäisen kokonaiskuvan. Tietoa syntyy, kun ihmiset tekevät erilaisia havaintoja ja niitä yhdistetään.

Tiedon luomisessa haasteltavat tunnistivat pitkäaikaisuuden merkityksen. Nykypäivänä on usein tärkeää, että on olemassa olevaa historiadataa pidemmältä aikaväliltä, jota voidaan sitten analysoida ja luoda uutta tietoa. Informaatiota pitää usein kerätä useista erilaisista lähteistä ja muokata ymmärrettäväksi esimerkiksi henkilöstöä varten. Tietoa luodaan myös kilpailullisiin tarpeisiin liiketoiminnassa. Uuden luodun tiedon avulla voidaan esimerkiksi tehdä tarkempia kilpailija-analyysejä, joka konkretisoi liiketoiminnan kilpailuetuja ja -heikkouksia.

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä, että sillä on merkitystä kuin usein keskitytään luomaan uutta tietoa, mutta näkökulmat poikkesivat toisistaan, miten usein uutta tietoa tulee tuottaa. Haastateltava A korosti sitä, että on tärkeää tunnistaa olemassa oleva tieto organisaatiossa ja miten sitä voi hyödyntää. Tätä kautta voidaan tunnistaa paremmin uuden tiedon tarpeet. Toisaalta haastateltava B korosti sitä, että epämuodolliset sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteet ovat erittäin tärkeitä tiedon syntymisen tiloja ja tällaisia kohtaamisia ei voi olla koskaan liikaa.

”Mitä enemmän yhteisiä tiedon luomisen paikkoja on ja mitä enemmän solmukohtia syntyy ihmisten välillä, sitä enemmän tietoa on”

-Haastateltava B

Haastateltava D kokee, että nimenomaan jatkuvaa tekemistä tiedon luomisen ympärillä tulisi olla enemmän ja sitä ei hänen mielestään ole tarpeeksi. Tietoa tulisi luoda systemaattisesti ja ennakoidusti eikä vasta esimerkiksi asiakkaan pyynnöstä tai muuten reaktiivisesti. Tätä tukee myös haastateltava E:n havainto:

”Jos uutta tietoa luodaan, niin osa siitä on aina hyödyllistä, vaikka aluksi ei siltä aina tuntuisi”

-Haastateltava E

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että uuden tiedon luomisen frekvenssillä on merkitystä, mutta optimaalista rytmiä tai muotoa on haastava määritellä, sillä siihen vaikuttaa organisaation tavoitteet, toimiala, yrityksen sisäiset prosessit sekä käytettävissä olevat resurssit.

Haastateltavat kuvasivat omaa osallistumista tiedon luomiseen pääasiassa jakamalla havaintoja tai analysoimalla omaa vastuualuettaan. Lisäksi eri lähteistä hankitun informaation kokoaminen ja jalostaminen tiedoksi muiden tai organisaation tarpeisiin koettiin yleiseksi tavaksi osallistua tiedon luomiseen.

”Yritän kommunikoida meidän organisaatiossa miten meillä menee eri avainmittareiden avulla viikko- ja kuukausitasolla”

-Haastateltava A

Merkittäväksi tiedon luomisessa koettiin tiedon kerääminen ja hankkiminen eri lähteistä. Tiedon luomisen jälkeen on tärkeää varmistaa tiedon jalkautuminen toimien välittäjänä ja varmistajana. Tiedon luominen voi olla välillä myös epämuodollista ja reaktiivista. Tietoa voidaan tarvita äkillisiin tilanteisiin, jolloin tietoa täytyy luoda hyvinkin nopeasti voidakseen vastata parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeää on myös hyväksyä riittävä tiedon taso. Informaation jalostamista tiedoksi voisi jatkaa joissakin tilanteissa käytännössä loputtomiin. Uuden tiedon luominen vaatii järjestelmällistä informaation keräämistä ja analyysia usein hyödyntäen teknologisia ratkaisuja, lisäksi sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteinen asioiden pohtiminen ja jalostaminen muodostaa usein uutta hyödynnettävää tietoa, sillä eri osaajien tietämyksen yhdistäminen ja sparraaminen tuo uusia näkökulmia ja menetelmiä.

4.2.2 Tiedon jakaminen

Haastateltavat kuvasivat tiedon jakamiseen käytettävän monipuolisia menetelmiä ja ne vaihtelivat perinteisistä kokouskäytännöistä erilaisiin teknologisiin ratkaisuihin ja epämuodollisempiin vuorovaikutustilanteisiin. Säännöllinen kokoustaminen ja erilaiset palaverit olivat osa kaikkien haastateltavien tiedon jakamisen keskeistä runkoa. Palaverit mahdollistivat

erilaisten tuloksien ja keskeisten asioiden läpikäymisen yhdessä organisaation muiden jäsenien kesken. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että säännöllisesti järjestetään keskusteluhetkiä, joissa jaetaan ajankohtaisia havaintoja ja sparrataan muita. Teknologisien ratkaisujen yleisimpiä tiedon jakamisen keinoja olivat sähköposti, virtuaaliset yhteistyöalustat sekä pilvipalvelut. Silti epämuodollinen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi ja täydentäväksi tiedon jakamisen keinoksi, joka mahdollisti tiedon nopeamman kierron ilman raskaita rakenteita, varsinkin pienemmissä tiimeissä.

Tiedon jakamisen keinot perustuvat nykypäivänä monikanavaiseen lähestymistapaan, jossa hyödynnetään niin perinteisiä menetelmiä, kuin teknologisia ratkaisuja. Haastateltavien mukaan tiedon jakamisen toimivuus johtuu vahvasti organisaation tilanteesta, käytetyistä kanavista sekä rakenteista ja kulttuurista. Tiedon jakamisen onnistumista ja haasteita kuvattiin kattavasti tuoden esille sekä huonoja hyviä käytäntöjä.

Haastateltavat tunnistivat, että tiedon jakaminen ei ole yksinkertaista. Kaikki haastateltavat korostivat yhteistä tilannetajun merkitystä tavalla tai toisella. Silloin kun tilanne on organisaatiossa vakaa ja tulokset hyviä voi tiedon jakaminen jopa heikentyä. Haasteellisina aikoina kommunikaatio ja tiedon jakaminen voi olla jopa tehokkaampaa, koska haasteisiin haetaan aktiivisesti ratkaisua myös tiedon jakamisen keinoin. Tiedon jakamista tulisi kehittää aina ja erilaisten mittareiden puute tekee onnistumisen arvioinnista todella haastavaa.

”Viestintä epäonnistuu aina paitsi vahingossa…olisi hienoa, jos olisi mittari, joka kertoisi, milloin tietoa on jaettu optimaalisesti”

-Haastateltava B

Tiedon jakamisessa on tärkeää hyödyntää monikanavaisia menetelmiä, jotta tieto jalkautuisi mahdollisimman tehokkaasti. Yhden kanavan varaan jäävä viestintä ei aina tavoita kaikkia. Lisäksi haastateltavien mukaan asioita on tärkeää dokumentoida, kun haluaa jakaa tietoa onnistuneesti. Pelkkä suullinen viestintä voi hukkua muiden asioiden joukkoon. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon organisaation rakenteelliset esteet. Tieto voi jäädä jumiin yksittäisille avainhenkilöille ja näin tiedon jakaminen ei toimi tehokkaasti.

”Mitä isompi yritys, sitä enemmän tietoa jää piiloon eikä se leviä eteenpäin”

-Haastateltava D

”Tiedon lähteiden tai sijainnin epäselvyys voi vaikeuttaa merkittävästi tiedon tehokasta jakamista.”

-Haastateltava C

”Ei ole tarpeeksi hyvin kommunikoitu, mistä tieto löytyy, ja se vaikeuttaa jakamista”

- Haastateltava F

Tiedon jakamisen onnistuminen on siis riippuvainen niin tilanteesta, kuin toimintatavoista. Monikanavainen viestintä, dokumentointi sekä avoin ilmapiiri korostui eniten haastateltavien keskuudessa onnistuneen tiedon jakamisen yhteydessä. Vastaavasti haasteita tiedon jakamiseen ilmeni varsinkin silloin, kun organisaatiorakenne on monimutkainen tai viestinnän vastuut koettiin epäselviksi tai tiedon sijainti ei ollut täysin selvä.

Konkreettisia esteitä tiedon jakamiselle haastateltavat kuvasivat moninaisina, mutta ylitsepääsemättömiä esteitä haastateltavat eivät maininneet. Usein kyse oli käytännön haasteista kuin varsinaisista esteistä.

Ajan puute ja priorisointia korostettiin tiedon jakamiseen liittyvänä haasteena. Arjessa ei koeta olevan aina tarpeeksi aikaa tiedon jakamiselle ja erityisesti kirjallista viestintää tai viestin kirjoittamista eri kanaviin koettiin aikaa vievänä ja kuormittavana. Lisäksi toimialakohtainen sääntely voi estää tiedon jakamisen esimerkiksi pörssiyhtiössä tai toisaalta siksi, että tieto on luottamuksellista.

Haastateltavien mukaan tiedon jakamisen yhteydessä kommunikaatioon ja tavoitettavuuteen liittyvät haasteet ovat yleisiä nykypäivän työelämässä. Ihmiset eivät ole tavoitettavissa, jos he eivät seuraa oikeita kanavia oikeaan aikaan. Tietotulva heikentää tiedon jakamisen tehokkuutta ja onnistumista. Tietotulvan takia osa haastateltavista koki, että sopivan viestinnän määrä on välillä vaikeaa arvioida. Tieto voi jäädä myös liian vähäiseksi tai pirstaleiseksi, jolloin ei ymmärrä kontekstia oikein. Konkreettiset esteen tiedon jakamiselle liittyvät ennen kaikkea ajanpuutteeseen, sääntelyyn, luottamuksellisuuden luomiin rajoituksiin, sekä kommunikaatioon ja tavoitettavuuteen liittyviin haasteisiin.

Luottamuksen roolia haastateltavat korostivat merkittävänä omana tekijänä tiedon jakamisen onnistumisessa tai toisaalta epäonnistumisessa. Luottamuksen nähtiin vaikuttavan siihen, kuinka avoimesti tietoa jaetaan, kenelle sitä jaetaan, ja miten tieto koetaan vastaanottajan näkökulmasta. Haastateltavat toivat esille luottamusta konkreettisten esimerkkien avulla.

Esimerkiksi, että tietoa voidaan jakaa vain, jos voidaan luottaa siihen, ettei se vuoda eteenpäin.

”Pitää olla luottamus siinä, että sä tiedät kenelle sen jaat, että se ei siitä lähde eteenpäin”

- Haastateltava A

Luottamus nähtiin jopa organisaation keskeisenä pääomana ja kriittisenä tekijänä suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin ja sisäiseen toimintaan. Luottamus mahdollistaa avoimen keskustelun ja edistää tiedon hyödyntämistä ilman pelkoa väärinkäytöksistä. Tästä syystä luottamus linkittyy vahvasti haastateltavien mukaan tiedon jakamiseen.

Tiedon jakamiseen liittyvät pankkisalaisuudet tai pörssiyhtiön sisäpiirisäännökset rakentuvat myös luottamuksen varaan ja määrittävät, miten tietoa voidaan jakaa. Luottamuksen pettäminen nähtiin tiedon jakamisessa riskinä.

Tiedon jakamista edistävä luottamus rakentuu haastateltavien mukaan arjen vuorovaikutuksessa esimerkiksi kysymällä oikeita kysymyksiä ja luottamalla jaetun tiedon oikeellisuuteen. Luottamus syntyy myös kokemuksista, joissa tieto osoittautuu oikeaksi ja hyödylliseksi.

”Sitten kun, sitä tietoa jaetaan… luotetaan, että se tieto on oikein. Ei jaeta ihan mitä sattuu.”

- Haastateltava F

Luottamus on tiedon jakamisen yksi kulmakivistä. Haastateltavien mukaan juuri luottamus mahdollistaa avoimuuden ja luottamuksellisen keskustelun. Luottamus tukee jaetun tietodon käyttöä esimerkiksi päätöksenteossa ja varmistaa, että arkaluontoisempikin jaettu tieto käsitellään asian mukaisesti. Luottamuksen puute voi merkittävästi heikentää tai kaventaa tiedonkulkua ja heikentää täten organisaation toimivuutta.

Tiedon jakaminen ei haastateltavien vastauksien perusteella ole yksikanavainen tai kerran tapahtuva selkeä yksittäinen tapahtuma. Tietoa siirtyy organisaatioiden formaaleissa rakenteissa, teknologisissa ratkaisuissa ja epämuodollisessa vuorovaikutuksessa. Monikanavaisuus voi olla tiedon jakamisessa vahvuus, mutta se voi aiheuttaa myös hämmennystä ja hajanaisuutta, jos valitut jakamisen kanavat tai vastuut eivät ole selviä. Tiedon jakamisen onnistuminen vaatii tasapainoa. Jakamalla liian vähän tieto jää herkästi piiloon, mutta liian

runsas jakaminen johtaa tietotulvaan. Ratkaisevaa on kenelle ja missä muodossa tieto välittyy. Prosessiin liittyy myös yksilön vastuu.

4.2.3 Tiedon hyödyntäminen

Haastatteluissa tiedon hyödyntäminen tietolähteiden osalta jakautui laajasti sisäisiin raportointi- ja seurantajärjestelmiin, ulkoisiin kanaviin sekä epäviralliseen hiljaiseen tietoon. Haastateltavat korostivat raportointijärjestelmien ja erilaisten mittareiden vaikutusta usein yhtenä merkittävämpänä tietolähteenä. Tieto on keskeinen resurssi päätöksenteossa ja organisaation lukuja ja markkinatilannetta seurataan tarkasti. Lisäksi erilaiset myynti- ja vertailuraportit koettiin keskeisiki tiedon hyödyntämisen lähteiksi. Organisaation omia raportteja ja raportointijärjestelmiä voidaan rikastaa vielä ulkoisilla tiedon lähteillä tarvittaessa. Monessa haastattelussa korostui eri järjestelmien tarjoama tieto ja niiden yhdistäminen.

Ulkoiset tietolähteet ja verkostojen kautta saatava tieto on edelleen silti merkittävää. Ihmisten tapaaminen voi olla jopa merkittävin tietolähde, jotta tietoa pääsee ylipäätään hyödyntämään.

”Kaikkein tehokkain tiedonsaantikanava on se, että pääsen tapaamaan ihmisiä… sitä kautta saan paljon sellaista tietoa, mitä ei ole missään muualla saatavissa”

-Haastateltava B

Tiedon hyödyntäminen vaatii usein myös asiakkaan toimittamia raportteja ja niiden avulla voidaan kehittää ja soveltaa yhdessä tietoa ratkaisun löytämiseksi.

”Heidän raporttinsa näytti, että näkyvyys on huono. Siitä lähdettiin kehittämään palveluja, joilla voimme auttaa”

- Haastateltava D

Haastateltavat hyödyntävät hiljaista tietoa työssään. Kokeneempien kollegoiden omaama tieto ja arjen keskustelut auttoivat työn suorittamisessa. Hyödyntäminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista, sillä kokeneemmat kollegat eivät välttämättä aina ymmärrä, että heidän kokemuksestaan olisi apua.

”Hiljainen tieto välittyy keskustelemalla ihmisten kanssa, jotka ovat olleet kauemmin töissä. He tietävät paljon, vaikka eivät aina osaa tuoda sitä esiin.”

- Haastateltava E

Tiedon hyödyntämiseen vaikuttaa merkittävästi organisaation keräämä tieto ja tämä vaikuttaa niin haastateltavien omaan työhön, kuin johtamiseen. Organisaation keräämää tietoa hyödyntämällä pystyy vertaamaan esimerkiksi omaa toimintaa muihin yksiköihin ja hahmottamaan, missä mennään suhteessa tavoitteisiin. Tiedon avulla voidaan tarkastella organisaation tilaa ja tunnistaa kehitystarpeita.

Organisaation keräämä tieto tukee haastateltavien mukaan ammatillisesti esimerkiksi ymmärtämään erilaisia uusia ulottuvuuksia. Organisaation keräämä tieto ja sen hyödyntäminen koettiin kriittiseksi oman onnistumisen näkökulmasta.

”Ilman sitä ymmärrystä en voisi tehdä tätä duunia… tiedon avulla osaan lähestyä eri tavalla ja ymmärrän paremmin, miten ihmiset ajattelevat”

- Haastateltava B

Tiedon hyödyntämisen haasteeksi haastateltavat kuvasivat, miten tieto jaetaan ja miten sen konteksti ymmärretään. Matriisiorganisaatioissa oikeiden ihmisten tavoittaminen oikeaan aikaan on vaikeaa välillä. Tiedon hyödyntämistä haastaa se, että tieto jää helposti hajanaisiksi ”informaation murusiksi”, eikä sitä aina osata sanoittaa ymmärrettävään muotoon. Lisäksi hiljaista tietoa on, mutta sen hallinta on haastavaa tehokkaan hyödyntämisen varmistamiseksi.

”Porukka tietää paljon, mutta siitä ei ole kovaa dataa, jonka voisi jakaa muille.”

- Haastateltava E

Tiedon hyödyntämiseen liittyy myös teknisiä ja käytännön haasteita. Tieto ei myöskään ole aina sellaisessa muodossa, että se sopisi aina olemassa olevaan tilanteeseen. Toimialan ja teknologioiden jatkuva muutos haastaa myös tiedon hyödyntämistä.

”Joku asia mikä toimii kvartaali ykkösenä ei välttämättä toimi enää kakkosena…maailma muuttuu koko ajan”

- Haastateltava D

Kokemusperäisen tiedon hyödyntämiseen liittyi vahvasti kokemuksen tuoma varmuus ja oppiminen erilaisista virheistä ja ammatillinen osaaminen, joka on karttunut aiemmista rooleista, koulutuksesta ja työtehtävistä. Kokemus peräisen tiedon hyödyntämisen merkitys korostuu esimerkiksi tilanteissa, joissa täytyy tehdä päätöksiä nopeasti.

”Kokemus tuo itsevarmuutta…jos se (päätös) menee väärin, niin siitä oppii ja seuraavalla kerralla tekee eri lailla.”

- Haastateltava A

Kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen auttaa myös ymmärtämään minkälaisia intressejä on eri ihmisten taustalla ja miten intressit vaikuttavat ihmisten toimintaan. Kokemusperäisessä tiedossa haastateltavat toivat esille sen, että kokemusperäinen tieto ei ole pelkästään sitä, että on kokenut tai oppinut jotain menneisyydessä, vaan se on tietyllä tavalla jatkuvaa oppimista, jossa omia taitoja siirtää uusiin konteksteihin.

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen nähtiin haastavaksi haastateltavien mukaan, mutta samalla sen koettiin olevan ilmiö, joka tapahtuu arjessa. Hiljaisen tiedon luonne tekee siitä kuitenkin vaikeasti tavoitettavaa ja tiedon hyödyntämisen onnistuminen riippuu vahvasti organisaation kulttuurista, yksilön aktiivisuudesta ja siitä kuinka hyvin tietoa saadaan näkyväksi. Välillä ratkaisuja pitää tehdä myös niin nopeasti, että hiljaisen tiedon kerääminen ei ole mahdollista. Hiljainen tieto on ongelmallista, sillä ihmiset eivät aina tiedä mikä on arvokasta jakaa.

”Ihmiset luulevat, että tietyt asiat ovat täysin itsestään selviä kaikille. Se on hiljaisen tiedon ongelma”

-Haasteltava B

Osa haastateltavista korosti, että mikäli haluaa päästä hyödyntämään hiljaista tietoa, täytyy olla itse aktiivinen. Aktiivinen keskustelu ja aktiivinen kommunikointiin osallistuminen on tapa päästä hiljaisen tiedon lähteelle. Kuten haastateltava kuvasi, että jos istuu hiljaa ja vetäytyy ei koskaan saa hiljaista tietoa niin tehokkaasti, kuin sellainen ihminen, joka aktiivisesti kommunikoi. Lisäksi hiljaista tietoa on hyvä kirjata kirjalliseen muotoon, jotta hiljaista tietoa on helpompi hyödyntää. Näin tieto tuo hiljaisen tiedon koko organisaation käyttöön eikä se jää yksittäisen ihmisen harteille.

Haastateltavat kokivat, että he hyödynsivät tietoa parhaiten päätöksenteon tukena silloin, kun päätöksenteon tukena pystyi hyödyntämään aikaisempia kokemuksia tämä auttaa reagoimaan nopeammin ja vakuuttavasti. Toisaalta tiedon kattavuus ja luotettavuus luo

mahdollisuuden soveltaa tietoa tehokkaasti. Lisäksi asetetut mittarit ja tavoitteet tukevat tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa, siten, että tiedon hyödyntäminen tukee tavoitteita.

”Kun näen, että metriikat menee positiivisesti, pystyn neuvottelemaan vapaammin… tiedän, että tämä toimii”

- Haastateltava A

Tietoa on helpompi hyödyntää, jos on ollut ihmisten kanssa aikaisemmissa kohtaamisissa tarkkana ja kuunnellut heidän tarpeitaan ja luonut luottamusta.

”Se, että sä kuuntelet ja pystyt myöhemmin käyttämään sitä tietoa kokonaisuuden ymmärtämisessä ja luottamuksen luomisessa asiakkaan kanssa on valtava merkitys. Näin pystyt osoittamaan aidon kiinnostuksen ja välittämisen.”

-Haastateltava D

Tiedon hyödyntäminen helpottuu, kun ymmärtää toimintaympäristön ja kontekstin, johon tietoa sovelletaan. Näin pystyy tarjoamaan tehokkaampia ratkaisuja asiakkaille. Lisäksi kuuntelu mahdollistaa, että pystyy hyödyntämään tietoa nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

”Se, että pystyn tekemään päätöksen heti ja olemaan vakuuttava samassa pöydässä… silloin tietää, että tietoa on tarpeeksi”

- Haastateltava B

Haastateltavien vastauksien pohjalta on huomattavissa, että tiedon tehokkaan hyödyntämisen mahdollistamiseksi tulee tietoa ensin omaksua riittäviä määriä. Päätöksenteko ja tiedon hyödyntäminen tehokkaasti vaatii varmuutta, jonka riittävä tietomäärä ja ymmärrys tarjoaa. Tiedon tulee olla tarpeeksi laajaa ja luotettavaa. Esimerkiksi lainapäätös tilanteessa päätösprosessi on ammattilaisen kuvaamana pelkistettynä varsin yksinkertainen tietoprosessi, joka kuitenkin vaatii riittävän määrän tietoa ollakseen yksinkertainen prosessi.

”Kun on tase, tilinpäätös, vakuutustiedot kunnossa, silloin uskaltaa tehdä (laina)päätöksen”

- Haastateltava C

Tiedon parhaiksi hyödyntämisen hetkiksi haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa tieto tarjoaa konkreettista näyttöä päätöksenteon tueksi, mahdollistaa nopea ja vakuuttavan reagoinnin ja tieto on luonteeltaan riittävän kattavaa ja luotettavaa. Päätöksenteko tietoa hyödyntäen nähtiin niin analyyttisenä, kuin toisaalta tilannesidonnaisena prosessina, jossa tieto antaa

varmuutta ja uskottavuutta, mutta tiedon arvo riippuu lähteistä, että kyvystä soveltaa sitä oikeassa hetkessä.

4.2.4 Tiedon tallentaminen

Haastattelujen pohjalta tiedon tallentamiseen käytettiin pääosin digitaalisia järjestelmiä. Vastauksissa korostui varsinkin erilaiset asiakastietojärjestelmät, data-alustat, dokumenttien arkistointi ja pilvipalvelut. Asiakastietojärjestelmät ja asiakasdatan merkitys näkyi nykypäivän työelämässä ja niiden avulla seurattiin esimerkiksi ostohistoriaa, markkinointilupia, asiakasmuistioita ja erilaisia asiakkuuteen liittyviä dokumentteja. Monessa organisaatiossa oli dokumenttien hallintaan tarkoitettuja pilvipalveluita. Silti vastauksista paljastui se, että dokumentteja oli paljon erilaisissa kanavissa. Osa tallennettiin pilveen, osa siirtyi sähköpostin kautta, kaikki tiedostot eivät välttämättä olleet samassa pilvipalvelussa ja oli käytössä vielä perinteisiä paperiarkistojakin.

Henkilöstön vaihtuvuuden huomioimisessa oli eroja tiedon tallentamisen osalta. Osalla haastateltavien organisaatioilla on selkeitä prosesseja ja teknisiä ratkaisuja, osalla tieto jäi täysin yksittäisten ihmisten varaan. Osalla organisaatio ylläpiti hyvinkin tarkkoja portaaleja yksittäisitä työntekijöistä, joiden avulla tietoa hallitiin henkilöstön vaihtuessa. Työntekijöiden lähtiessä heidän käyttämänsä laitteet kyllä systemaattisesti organisaatioissa nollattiin, mutta tiedon siirtämisessä eteenpäin oli eroja. Organisaatioiden perehdytyksessä oli erilaisia tietojen luovutuskäytäntöjä.

”Meillä on handoverit…esimerkiksi jokaisesta asiakkaasta tehdään tarkat historiatiedot”

-Haastateltava D

Henkilöstön vaihtuessa korostuu tiedon tallentamisen struktuuri. Mitä helpompaa uusien työntekijöiden on löytää tarvittavat dokumentit, sitä toimivammaksi tiedon tallentamiseen liittyvät prosessit koettiin. Osa haastateltavista koki, että tiedon tallentamisen näkökulmasta oli kuitenkin havaittavissa puutteita.

”Perehdytys on kunnossa, mutta tietoa häviää… dokumentaation merkitys on ihan älyttömän suuri”

- Haastateltava B

”Iso osa tiedosta on ihmisten omilla koneilla, se pitäisi saada yhteiseen kansioon”

- Haastateltava F

Arvokkaan tiedon katoamisen ja sen ehkäisyn välillä haasteltavat olivat ristiriitaisia. Osa vastaajista ei nähnyt tiedon katoamisen suhteen mitään riskejä ja osa koki sen väistämättömäksi erityisesti henkilöstön vaihtuessa tai dokumentoinnin ontuessa. Tietoa ei välttämättä myöskään sanan eksplisiittisessä merkityksessä häviä, mutta tietoa jää hyödyntämättä dokumentoinnin ja viestinnän puutteen sekä henkilöstön vaihtuvuuden takia.

”En mä sanoisi, että tietoa katoaa… kyllä meillä se tieto on, mutta me ei hyödynnetä aina sitä”

- Haastateltava A

Haastateltava C kuvasi, että ei ole törmännyt tiedon häviämiseen viime aikoina, koska sähköiset järjestelmät varmistavat tiedon saatavuuden, mutta huomautti esimerkiksi siitä, että on edelleen olemassa tietoja, jotka ovat ainoastaan paperidokumenteilla ja tämä muodostaa riskin tiedon säilyvyydelle.

Useat haastateltavat näkivät tiedon säilymisen kannalta ongelmana sen, että tietoa ei systemaattisesti kirjata tai jaeta. Tämä on inhimillinen ongelma.

”Ihmisten unohtelee asioita… henkilön vaihtumisessa katoaa paljon arvokasta informaatiota”

- Haastateltava B

”Se sisäinen kommunikaatio, että me ei laiteta aina esimerkiksi kaikkia muistiinpanoja kaikille jakoon, on huono asia”

- Haastateltava D

Osan mielestä henkilöstön vaihtuminen johtaa aina tiedon katoamiseen, erityisesti hiljaisen tiedon osalta. Pitkän uran tehneiltä henkilöiltä on mahdotonta siirtää kaikkea tietoa eteenpäin ja omia niksejä, joita ei ole koskaan kerrottu muille jää pimentoon. Tietoa väistämättä häviää eikä kaiken dokumentointi ole mahdollista.

Tiedon tallentamista voi kuitenkin tehostaa henkilöstön vaihtuessa strukturoimalla perehdytyksen selkeästi, tarjoamalla riittävästi kohtaamisia organisaatiossa, dokumentoimalla ja ohjeistamalla myös lähtevää työntekijää riittävästä dokumentoinnista ja ohjeistuksen

tarjoamisesta seuraavalle. Lisäksi epämuodolliset tai puutteelliset käytännöt kannattaa kommunikoida selkeästi. Usea haastateltava koki, että nimenomaan keskustelut keskeisten henkilöiden kanssa auttavat uusia työntekijöitä saamaan hiljaista tietoa. Lisäksi osa haasteltavista mainitsi, että jos vaihtuva rooli on organisaation kannalta erityisen merkittävä, edellinen työntekijä pysyy jonkin aikaa yhtä aikaa töissä, jotta tieto ehtii siirtyä ja säilyy organisaatiossa.

Kuitenkin haastateltavien omien kokemuksien mukaan varsinkin hiljaisen tiedon osalta ei aina ole olemassa mitään selkeitä käytäntöjä ja tiedon säilyminen voi jäädä täysin oman aktiivisuuden tai jonkin toisen henkilön aktiivisuuden varaan.

”Ei ole mitään käytäntöjä. Lähinnä ihmiset tajuaa jossain kohtaa mainita asioita”

- Haastateltava F

Voidaan todeta, että teknologisten ratkaisut tarjoavat tiedon tallentamiselle perustan, mutta haaste liittyy hiljaisen tiedon ja henkilöriippuvaisen tiedon näkyväksi tekemiseen. Nuorten johtajien näkökulma on se, että tiedon tallentaminen onnistuminen ei ole vain tekninen kysymys vaan vahvasti kulttuuri- ja inhimillisyyssidonnainen asia.

4.2.5 Tiedon tunnistaminen

Tiedon tunnistaminen organisaatioissa tapahtuu haastateltavien mukaan eri tavalla. Haastateltavat kertoivat, että työssään he kohtaavat muun muassa kilpailijaseurantaa, markkinadatan hyödyntämistä, sisäisiä prosesseja ja viestintää, asiantuntijakeskusteluita sekä ulkoisia verkostoja ja tietokanavia. Seurataan esimerkiksi tarkkaan mitä kilpailijat tekevät kampanja- ja hintatasolla. Lisäksi, jos omat myynnit ei suju suunnitellusti tarkastellaan myös kokonaismarkkinan tilannetta ja analysoidaan yritysten ja kuluttajien taloudellisia resursseja.

Organisaation sisäiset rakenteet auttavat haastateltavien mukaan tiedon kartoittamisessa. Isoja markkinamuutoksia käsitellään muun muassa palavereissa ja intraan laadituissa tietopaketeissa. Organisaation asiantuntija ja heidän esihenkilönsä muodostavat kokonaiskuvaa siitä olemassa olevasta datasta ja sitä kautta tunnistavat esimerkiksi tarvittavat täydennyskoulutustarpeet. Tietoa tunnistetaan ja muokataan eri kohderyhmille ja rooleille sopiviksi,

jotta kaikki saisivat olennaista tietoa. Tiedon tunnistaminen on luonnollinen osa organisaatioiden jatkuvaa työtä ja sitä tehdään aktiivisesti verkostojen ja vuorovaikutuksen kautta. Näkökulmatietoa voidaan tunnistaa myös ammatillisista yhteisöistä ja sosiaalisesta mediasta esimerkiksi LinkedInistä.

Pääosin haastateltavat kokivat, että tiedon lähteelle ja erilaisten asiantuntijoiden tunnistaminen organisaatiossa on käytännöllistä ja mahdollista silloin kun tarvitsee apua. Kuitenkin tämä koettiin olevan vaikeampaa työsuhteen alussa, mutta se helpottuu ajan myötä ja kokemuksen karttuessa. Vastuuhenkilöiden nimeäminen prosessin eri vaiheissa helpottaa siinä kenen puoleen tulee kääntyä. Välillä kiire voi asettaa haasteita lähteiden ja asiantuntijoiden löytämiselle. Tutkimus- ja uutistietoa on helppo löytää, mutta henkilökohtaisen, yrityskohtaisen tai toimintatapojen selvittäminen vaatii enemmän työtä.

Organisaation rakenne ja kumppanuudet helpottavat asiantuntijoiden tunnistamista. Erilaiset kumppanit kommunikoivat myös selkeästi millaisilla tavoilla ja keneltä apua saa. Suomessa on myös hyviä luotettavia viranomaislähteitä, jotka luovat hyvän kanavan tiedon tunnistamiseen. Ongelmia voi muodostua silloin, jos dataa on saatavilla monista eri lähteistä ja tulokset ovat ristiriitaisia. Silloin tarvittavan tiedon tunnistaminen voi olla haastavaa.

Tiedon tunnistaminen tapahtuu monipuolisten lähteiden avulla. Ulkoisia lähteitä ovat esimerkiksi kilpailijaseuranta, markkinadata ja viranomaislähteet. Sisäisiä lähteitä ovat erilaiset raportit, tietopaketit ja asiantuntijakeskustelut. Verkostot nähtiin tärkeänä kanavana, joiden kautta voi saada näkökulmia ja havaintoja organisaation ulkopuolelta. Uusille työntekijöille tiedon tunnistaminen ei ole niin yksinkertaista, koska silloin ei esimerkiksi ymmärrä eri ihmisten asiantuntijuutta. Nuorten johtajien näkökulmasta on tärkeää, että tiedon lähteet ovat näkyviä ja organisaation tulee tukea uusien työntekijöiden mahdollisuuksia tunnistaa oikeat kanavat ja asiantuntijat.

4.3 Tietojohtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Aineiston perusteella tietojohtamisen eri ulottuvuudet näyttäytyvät sekä mahdollistavina, että rajoittavina tekijöinä. Vaikka haastattelurunko ei suoranaisesti käsitellyt tietojohtamisen mahdollisuuksia ja haasteita, voidaan haastateltavien vastauksista kuitenkin muodostaa kokonaiskuva niistä tarkastelemalla tietojohtamisen keskeisiä toimintoja: tiedon luomista,

jakamista, hyödyntämistä, tallentamista ja tunnistamista. Haastateltavien vastauksissa korostui se, että haasteet eivät ole ylitsepääsemättömiä, vaan usein kyse on resurssien, käytäntöjen tai ajankäytön rajoitteista.

4.3.1 Organisatoriset mahdollisuudet ja haasteet

Haastateltavien mukaan organisaatiorakenteet ja prosessit määrittelivät vahvasti sitä, miten tieto liikkuu. Rakenteet, teknologiat ja kulttuuri, yksilöiden toiminta sekä strategia vaikuttaa siihen, miten tietoa voidaan hyödyntää ja hallita. Pienemmissä ja matalahierarkkisessa organisaatiossa tieto kulki jouhevammin, mutta suurissa moniyksikköisissä tieto helposti pirstaloitui tai jäi avainhenkilöiden taakse. Haastateltava D, joka tekee eri kokoisten yritysten kanssa töitä kuvasi tilannetta seuraavasti.

”Mitä isompi yritys, sitä enemmän tietoa jää piiloon, eikä se leviä eteenpäin muiden käytettäväksi”

-Haastateltava D

Perehdytyskäytännöt ja henkilöstön vaihtuvuus olivat keskeisiä erottavia tekijöitä. Osalla oli tarkkoja selkeitä ”handover”-prosesseja, joissa asiakkuuksista ja työtehtävistä tehtiin tarkkojakin historiatietoja, toisissa paljon tietoa jäi pelkästään muistin varaan.

”Ei ole mitään käytäntöjä. Lähinnä ihmiset tajuaa jossain kohtaa mainita asioita”

-Haastateltava F

Organisatoriset haasteet liittyvät esimerkiksi sellaiseen tilanteeseen vahvasti, jossa tietoprosessi ei ole selkeä ja tietoa jää dokumentoimatta. Tällaisessa tilanteessa tieto saattaa kadota henkilöiden vaihtuessa, mikä osoittaa rakenteiden merkityksen tiedon tallentamisen osalta. Organisaatiorakenteet voivat kuitenkin luoda myös mahdollisuuksia. Selkeät vastuut ja roolit helpottavat tiedonkulkua ja mahdollistaa suoran ja tehokkaan tiedon siirtymisen.

4.3.2 Teknologiset mahdollisuudet ja haasteet

Teknologiset järjestelmät ja työkalut olivat keskeisessä roolissa tiedon keräämisessä, luomisessa, tallentamisessa ja jakamisessa. Haastateltavien organisaatiossa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia alustoja esimerkiksi CRM- ja ERP-järjestelmissä. Lisäksi raportointi, viestintä- ja yhteistyöalustoja oli runsaasti erilaisia. Näiden avulla tietoa tallennetaan, arkistoidaan ja jaetaan laajasti henkilöstön keskuudessa.

”Asiakasdata menee suoraan CRM:ään, josta löytyy mm. ostohistoria ja markkinointiluvat”

-Haastateltava A

”Meillä on pilvipalvelu, johon tallennetaan kaikki dokumentit”

-Haastateltava E

Teknologioiden avulla tietoa voidaan tehdä näkyväksi koko organisaatiolle. Haastateltavien mukaan erilaiset dashboardit, raportointijärjestelmät ja visuaaliset työkalut auttoivat havainnollistamaan tietoa ja muokkaamaan sen eri kohderyhmille sopivaan muotoon.

”Tieto muuttuu näkyväksi eri alustojen avulla, pistetään kaikille saataville, ihmiset voivat suodattaa sitä kautta sen omaan käyttöönsä”

-Haastateltava F

Teknologia mahdollistaa nopeaa tiedonsiirtoa ja turvallisempaa tiedon jakamista esimerkiksi salattujen tiedostojen ja tiedon jakamista tukevien ohjelmistojen avulla. Lisäksi erilainen sääntely ja GDPR on luoneet tarpeen varmistaa järjestelmien tietoturvaa haastateltavien mukaan.

Vaikka teknologiat ovat haastateltavien henkilöiden tiedonhallinnan peruspilareita, koettiin niiden käytössä myös haasteita. Tieto hajautuu eri alustoille ja kanaviin, joka voi välillä vaikeuttaa kokonaisuuden hallintaa ja hidastaa tiedon hyödyntämistä, koska tietoa on niin paljon. Pitää osata valita tarvittava ja riittävä määrä tietoa. Tieto ei myöskään ole aina sellaisessa muodossa, että sitä voisi tehokkaasti käyttää tai sitä pitäisi vielä jalostaa, jotta se olisi hyödynnettävissä tehokkaasti esimerkiksi päätöksenteon tukena. Tietoa kertyy erilaisista kanavista paljon ja se voi tuoda käyttöön kuormittavuutta. Tiedon kokoaminen jää usein yksilön vastuulle.

”Tieto on informaation murusina siellä sun täällä, ja pitää se koota kaikki itse. Se kestää”

-Haastateltava B

Teknologian roolia tarkasteltaessa nykypäivänä vastauksista on huomatavissa, että järjestelmät eivät pelkästään välitä tai säilytä tietoa vaan ne myös muokkaavat sitä tai tukevat tiedon jalostamisessa. Tietoa voidaan visualisoida, vertailla tai tehdä helpommin tulkittavaksi. Teknologia on aktiivinen toimija, joka vaikuttaa tiedon ymmärrettävyyteen ja millä perustein päätöksiä tehdään. Nuoret johtajat kohtaavat uudenlaisia haasteita uusien teknologioiden myötä. Teknologian tuottamasta informaatiosta on tunnistettava olennaisia signaaleja, mutta samalla osata suodattaa epäolennaiset. Teknologiset ratkaisut eivät pelkästään helpota vaan lisäävät myös kuormitusta ja vaativat priorisointia.

4.3.3 Kulttuurilliset mahdollisuudet ja haasteet

Organisaatiokulttuuri nähtiin merkittäväksi tekijäksi niin mahdollistajana kuin esteenä tiedon liikkumisessa ja hyödyntämisessä. Kulttuuri, jossa korostuu avoimuus, luottamus ja keskustelu mahdollisti tiedon jakamisen tehokkaasti. Moni haastateltava nosti esiin sen, että epämuodolliset keskustelut kahvitauoilla, käytävillä ja sparrailutilanteissa tietoa on tehokasta jakaa.

”Tauoilla tieto kulkee yllättävän hyvin”

-Haastateltava C

Luottamusta pidettiin todella tärkeänä kulttuurin osa-alueena. Tiedon jakamisen koetaan onnistuvan vain, jos voi luottaa siihen, että tieto pysyy sovitussa piirissä eikä sitä väärinkäytetä. Tämä korostuu varsinkin tilanteissa, joissa haastateltavat toivat esille tiedon arkaluonteisuuden tai luottamuksellisuuden.

”Luottamus on se mikä mahdollistaa tiedon jakamisen. Ei asiakkaat kertoisi niin avoimesti asioita, jos me emme ole luotettavia”

-Haastateltava D

Luottamus linkittyy myös uskottavuuteen ja tiedon paikkansapitävyyteen. Haastateltavat totesivat, että tieto otetaan luottamuksella vastaan, kun voidaan luottaa tiedon lähteeseen.

Haasteeksi koettiin sellainen kulttuuri, jossa ei aina tunnisteta hiljaista tietoa. Ihmiset tekevät helposti oletuksia, että asiat ovat itsestään selviä kaikille, jolloin arvokasta tietoa voi jäädä jakamatta. Tietoa voidaan jakaa myös liian satunnaisesti. Pienessä organisaatiossa spontaani keskustelu voi olla jopa organisaatiossa voimavara, mutta se voi silti johtaa siihen, että tieto ei tavoita kaikki tarvitsevia tehokkaasti. Suuressa organisaatiossa tiedon liikkuminen saattaa jäädä osastoihin, jos avoin yhteinen jakamisen kulttuuri ei ole kaikille selvä. Kulttuurin tasolla tiedon jakamista tukevaksi tekijäksi nähtiin se, jos organisaatio kannusti oppimaan virheistä ja rohkaisi avoimuuteen.

”Meillä kannustetaan avoimuuteen ja virheistä puhutaan. Se auttaa. Tieto ei jää piiloon.”

-Haastateltava D

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tiedon liikkumiseen. Kulttuuri ei ainoastaan mahdollista tiedon jakamista, vaan se myös osaltaan määrittää mitä jaetaan tai koetaan jakamisen arvoiseksi. Oletukset muiden tiedoista voivat johtaa siihen, että arvokasta tietoa jää sanomatta. Tiedon itsestään selvänä pitäminen on todellinen organisaatiokulttuuri haaste. Ilmapiiriinkulttuuri vaikuttaa merkittävästi. Avoin, luottava ja virheitä ymmärtävästi lähestyvä kulttuuri tukee tiedon jakamista ja luo tilaa myös keskeneräisten ajatusten ja havaintojen jakamiselle. Kahvitauot ja käytäväkeskustelujen mainitseminen useaan kertaan haastateltavien vastauksissa tiedon jakamisen, sparrailun ja jalostamisen paikoiksi paljastaa epävirallisen kulttuuri merkityksen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kulttuurilliset mahdollistavat tekijät liittyivät avoimuuteen, luottamukseen ja epämuodollisiin toimiviin käytäntöihin, kun taas haasteet hiljaisen tiedon tunnistamiseen, tiedon panttaamiseen ja siihen, että spontaani tiedonjakaminen ei aina skaalaudu tehokkaasti isompiin organisaatioihin. Kulttuuri luo turvaa toimia. Keskeneräisten ajatusten yhdessä tapahtuva jalostaminen on tehokkaampaa, kuin kuvainnollisesti yksin kuutiossa kyhjöttäminen ja pähkiminen.

4.3.4 Inhimilliset mahdollisuudet ja haasteet

Haastateltavat toivat vastauksissaan esille yksilön roolin tietojohtamisen onnistumisessa. Yksilön motivaatio, kiinnostus ja aktiivisuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka tietoa luodaan, jaetaan ja hyödynnetään. On tärkeää olla utelias ja aktiivinen sekä kysyä olennaisia kysymyksiä ja osallistua tiedon tuottamiseen ja jakamiseen.

”Mä kysyn meidän ihmisiltä, jotka on ollut kauemmin töissä, miten asiota kannattaa tehdä…ja pyörittelen dataa, että siitä saa jotain järkevää tietoa. Osallistun siihen tiedon luomiseen ja jakamiseen”

-Haastateltava A

Inhimillisenä tekijänä toistui aika ja resurssit. Kiire ja työn kuormittavuus estää paneutumasta syvällisesti tietoon tai dokumentoimaan tietoa riittävästi. Ajanpuute oli useimmiten mainittu este tiedon perusteelliselle hyödyntämiselle.

”Se, että sä et vaan ehdi joskus paneutua johonkin asiaan niin paljon kuin haluaisit, koska on kiire tai liikaa asioita pöydällä.”

-Haastateltava A

Yksilön osaaminen ja kokemus nähtiin tietojohtamisen voimavarana. Kokemus tuo varmuutta päätöksentekoon ja auttaa erottamaan olennaisen epäolennaisesta tiedosta. Sosiaalinen ja vuorovaikutukseen liittyvä älykkyys tunnistetiin arvokkaaksi tiedon soveltamiseen liittyväksi taidoksi.

”Kokemus tuo itsevarmuutta.. jos päätös menee väärin, siitä oppii ja tekee seuraavalla kerralla eri lailla”

-Haastateltava A

”Älykkyys on osittain kokemusperäistä… se auttaa hahmottamaan monimutkaisia intressejä ja toimimaan niiden keskellä.”

-Haastateltava B

Inhimillisiä haasteita liittyi tiedon jakamiseen, ihmiset saattavat pantata tietoa joko tiedostamatta, eivät pidä tietoa tarpeeksi merkittävänä tai sitten oman edun vuoksi. Yksilö ei välttämättä tunnista mikä on arvokasta muille tai vastaavasti nimenomaan tunnistaa ja tästä

syystä ei jaa, koska haluaa hyötyä siitä maksimaalisesti itse. Inhimilliset tekijät tarjoavat mahdollisuuksia olemalla avoin ja aktiivinen kommunikoija ja kollegoilta voi näin oppia paljon. Tiedon hyödyntäminen tehostuu, kun oma viestintätyyli osataan valita sellaiseksi, joka auttaa myös muita ymmärtämään asian esimerkiksi visualisoimalla.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että inhimilliset mahdollisuudet liittyvät yksilön motivaatioon, osaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin, kun taas haasteet liittyvät ajanpuutteeseen, tiedon panttaamiseen ja hiljaisen tietoon liittyviin haasteisiin. Yksilö ei välttämättä itse tunnista tiedon jakamisen tarvetta tai tärkeyttä. Yksilö saattaa päättää tiedostamattaan mitä jaetaan ja mitä ei. Ajan puutteen haaste ei ole yksinkertainen. Johtajan on välillä tehtävä päätös siitä, että mihin käyttää aikaa tiedon jakamiseen vai päätösten tekemiseen. Välillä täytyy toimia, vaikka se ei olisi jälkeenpäin tarkasteluna kaikista paras vaihtoehto. Päätösten tekeminen kuitenkin johtaa kokemuksen karttumiseen ja virheistä oppimiseen, joka vahvistaa yksilön kykyä hyödyntää tietoa jatkossa tehokkaammin. Inhimillisiä tekijöitä ei pidä siis nähdä pelkästään haasteita, vaan ne tarjoavat myös mahdollisuuksia.

Inhimillisinä tekijöinä viestintätyylillä on merkitys. Tiivistäminen, konkretisointi ja visualisointi kuvattiin olevan keinoja, joilla tietoa saa ymmärrettävään muotoon kiireisessäkin arjessa. Näin tiedosta saadaan jalostettua entistäkin helpommin ymmärrettävä ja aidosti yhteinen resurssi organisaation jäsenten keskuudessa.

4.3.5 Strategiset mahdollisuudet ja haasteet

Aineistossa nousi esiin, että monissa organisaatioissa tietojohtaminen ei ollut vielä järjestelmällisesti sidottu osaksi johtamista tai ainakaan asioita ei käsitelty tietojohtamisen nimellä ja konsepteilla. Tietoa kyllä kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään päivittäisessä työssä, mutta sen rooli strategisessa päätöksenteossa ei ollut aina täysin selvä. Haastateltavat toivat kyllä esille tarpeita tiedonkeruulle ja sen selkeälle sitomiselle organisaation tavoitteisiin ja mittareihin.

”Olisi helpompi perustella kehitysehdotuksia, jos tietäisi mitä tietojohtamisella halutaan saavuttaa”

-Haastateltava B

Strateginen näkökulma nousi esille esimerkiksi seuraavien teemojen osalta. Tieto tarjoaa mahdollisuuden luoda kilpailuetua, vaikuttaa tai jäsentää pitkäjänteistä päätöksentekoa. Tieto mahdollistaa esimerkiksi selkeämmän asiakassegmenttien profiloinnin, päästövertailujen hyödyntämisen myyntiargumenttina tai vaikuttamisen oikea-aikaisesti. Edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa tieto kytkeytyi suoraan organisaation strategisiin tavoitteisiin.

”Me laskettiin päästöjä ja nyt myyjät voi käyttää sitä myyntivalttina…se on meille strategisesti tärkeää”

-Haastateltava E

Strateginen haaste tiedon hyödyntämiseen ja johtamiseen oli nähtävissä siinä, että haastateltavien vastauksissa tieto pirstaloitui moneen paikkaan ja sen hyödyntäminen saattoi jäädä satunnaiseksi tai tieto ei ottanut huomioon kaikkia olemassa olevia näkökulmia. Toimialakohtaiset tilanteet saattoivat johtaa myös siihen, että tieto oli erittäin sensitiivisiä ja sen käyttöä ohjasi enemmän tilannekohtainen päätöksenteko kuin pitkän aikavälin strategia. Tiedon kerääminen ja analysoiminen näkyy arjen työssä, mutta kytkeminen strategisiin tavoitteisiin ei ole aina selvää. Tieto voidaan kokea tästä syystä irralliseksi ja hyödyntäminen on satunnaista. Toisaalta oli myös kokemuksia, joissa tieto toimii selkeästi strategisena resurssina eikä vain sisäisen päätöksenteon välineenä vaan esimerkiksi kilpailuetuna tai keinona erottua markkinalla.

Nuorten johtajien mielestä on tärkeää nähdä tiedon arvo ja ymmärtää sen strategisena kilpailuetuna, myyntivalttina. On tärkeää oppia taito, jossa tietoa systemaattisesti yhdistetään strategisiin tavoitteisiin ja siihen tulee kiinnittää huomiota, sillä se ei ole itsestäänselvyys. Tieto jää muuten hajanaisemmaksi kokonaisuudeksi, jos selkeää strategista painoarvoa ei ole.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa kiteytetään tutkimuksen empiiriset tulokset ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia nuorien johtajien tietojohtamisen toimia sekä haasteita ja mahdollisuuksia työelämässä. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui tämä

ryhmä, koska aikaisempaa tutkimusta ei ole merkittävästi tarjolla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tässä luvussa luvun 4 tulosten kuvailusta siirrytään analyyttiseen tulkintaan. Nuoren johtajan teoreettista viitekehystä luvusta 2.1 tuodaan esille. Luku vastaa tutkimuskysymyksiin kokoamalla yhteen miten nuoret johtajat mieltävät tiedon, mitä tietojohtamisen toimia he tunnistavat ja mitkä tekijät heidän työssään tukevat tai estävät tietojohtamista.

5.1 Mitä on tieto? Tieto monitahoisena käsitteenä

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että nuorten johtajien keskuudessa ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää tiedolle. Tiedon käsitteeseen vaikuttaa niin konteksti ja käsite on hyvin monimuotoinen. Käsitteen epäselvyys korostui kysyttäessä tiedon ja informaation välisestä suhteesta, jolloin haastateltavien vastauksista oli tulkittavissa hyvin erilaisia näkökulmia. Tiedon rooli kuitenkin yhtä kaikki nähdään kriittisenä ja toimii päivittäisen toiminnan perustana.

Tutkimus paljastaa, että vaikka yhteistä määritelmää ei ole tiedolle niin tiedon laajasta käsitteestä huolimatta yhteisiä tekijöitä haastateltavat tunnistivat paljon. Tieto on kaikessa laajuudessaan nuorien johtajien arjessa konkreettista liiketoimintadataa, mitattavia faktoja, henkilökohtaista osaamista, kokemusta, joka on ”pääkopan sisällä” aina jaettuun ymmärrykseen asti. Tiedon ja informaation välisen roolin epäselvyys paljastui sitä kautta, että osa koki sanat synonyymeiksi, kun taas osa näki informaation raakamateriaalina, josta jalostuu tietoa tulkinnan ja kontekstin kautta. Käytännön työssä terminologisen eron tunnistaminen ei välttämättä ole kriittistä, vaan se voiko saatavilla olevaa ainesta eli ”tietoa” tai ”informaatiota” hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä. Tieto on täten niin operatiivinen kuin strateginen resurssi, jota käytetään aktiivisesti vaikuttamiseen ja viestintään, luottamuksen rakentamiseen ja riskienhallintaan.

Kriittinen tieto tunnistettiin ja määriteltiin nuorten johtajien vastauksissa käyttötarkoituksen kautta ja kriittisen tiedon koettiin olevan tietoa, jota tarvitaan, kun tehdään päätöksiä, ennakoidaan riskejä tai halutaan vaikuttaa tehokkaasti. Kokemuksen karttuminen auttaa vastauksien mukaan tunnistamaan olennaisen tiedon epäolennaisesta.

Tutkimukseen keskeinen havainto on tiedon käsitteen epäselvyys. Haastattelut osoittavat, että nuorilla johtajilla ei ole tiedolle vakiintunutta määritelmää. Diginatiiveina Prenskyn (2001a) tutkimuksen mukaan voidaan ajatella, nuoret johtajat suuntautvat taustansa vuoksi luontevasti kohti mitattavaa dataa. Tieto nähdään konkreettisena liiketoimintadatana esimerkiksi myyntilukuina ja tavoitemittareina. Nuoret johtajat ovat lisäksi johtajan roolissa, jossa korostuu hiljainen sekä kokemusperäinen tieto. Tieto tunnistetaan henkilökohtaisena osaamisena johtajaidentiteetin muovautuessa, toisaalta kollektiivisena jaettuna ymmärryksenä.

Tiedon ja informaation välinen ero nähdään nuorten johtajien keskuudessa haastavana ymmärtää sekä myös merkityksettömänä. Nuoren johtajan arjessa terminologinen määritelmä ei ole niin merkittävä, sen sijaan merkittävää on, eri tietoresurssien rooli, olipa se sitten dataa, informaatiota tai kokemusta. Tiedon tulee tarjota käyttökelpoista päivittäisen tekemisen hyötyä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun.

5.2 Nuorten johtajien tunnistamat tietojohtamisen toimet

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: *Millaisia tietojohtamisen toimia nuoret johtajat tunnistavat omassa työssäään?* Tietojohtamisen teoriassa (Heisig, 2009) tietojohtamisen keskeiset prosessit jaetaan tiedon tunnistamisen, luomiseen, jakamiseen, hyödyntämiseen ja tallentamiseen. Haastatteluaineisto osoitti, että nuoret johtajat tunnistivat nämä kaikki tietojohtamisen prosessit eli tiedon tunnistamisen, luomisen, jakamisen, hyödyntämisen ja tallentamisen osana omaa arkeaan, mutta eivät välttämättä systemaattisesti tai muodollisen tietojohtamisen käsitteistön kautta.

Tiedon luominen ilmeni käytännön työssä kaikilla haastateltavilla. Haastateltavat kuvasivat luovansa tietoa esimerkiksi jalostamalla organisaation erilaisia mittareita ja raportteja päätöksenteon tueksi. Muita menetelmiä tiedon luomiseen oli muun muassa kokoamalla havaintoja asiakastyöstä tai markkinoilta sekä yhdistämällä omaa kokemusta ja kollegoilta saatua tietoa hyödynnettäväksi tiedoksi. Tämä vastaa Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämää näkemystä, jonka mukaan uutta tietoa syntyy olemassa olevan tiedon yhdistämisestä ja toisaalta kontekstualisoinnista.

Tiedon jakaminen oli nuorten johtajien mielestä keskeinen arjen toiminto. Käytännön esimerkkejä oli virtuaalisista toteutuksista aina tapaamiseen ja epämuodollisiin keskusteluihin.

Haastateltavat korostivat sitä, että tiedon jakaminen ei rajoitu pelkästään muodollisiin tietomuotoihin vaan tieto leviää tehokkaasti myös arjen keskusteluissa ja spontaanissa vuorovaikutuksessa. Tämä havainto nojautuu Alavin ja Leidnerin (2001) ajatukseen siitä, että tiedon jakaminen on olennaista, jotta yksilön tiedosta voi tulla koko organisaation resurssi. Keskeiseksi tiedon jakamisen mahdollistajaksi nousi nuorten johtajien keskuudessa luottamus ja organisaation tiedon jakamisen kulttuuri. Tämä on linjassa De Long & Faheyn (2000) tutkimuksen kanssa siitä, että organisaatiokulttuuri on merkittävin tietojohtamista mahdollistava tai estävä tekijä.

Tiedon hyödyntäminen liittyi vahvasti päätöksentekoon ja johtamiseen. Haastateltavat kuvasivat hyödyntävänsä työssään lukuisia sisäisiä raportteja, asiakasdataa, ulkoisia tutkimuksia sekä hiljaista tietoa. Tietoa hyödynnettiin esimerkiksi riskien arviointiin, taloudellisiin päätöksiin tai rakentaessa muuten merkittävää tai uskottavaa neuvotteluasemaa tai päätöstä. Kokemusperäinen tieto nousi usein arvokkaaksi hyödynnettäväksi tiedoksi tilanteessa, joka vaati nopeaa reagointia tai päätöstä epävarmassa ympäristössä. Tiedon hyödyntäminen loi kilpailuetua, joka on linjassa Grantin (1996) näkemyksen kanssa, jonka mukaan tieto on organisaation keskeinen resurssi, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Tiedon hyödyntämisessä nuoret johtajat tunnistivat sen, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen on haastavaa ja kokeneet kollegat eivät välttämättä tunnista oman tietonsa arvoa, jolloin sen hyödyntäminen vaatii nuorelta johtajalta oma-aloitteista ja aktiivista otetta työskentelyn lomassa.

Tiedon tallentaminen linkittyi vahvasti haastateltavien vastauksissa teknologisiin ratkaisuihin. Haastatteluissa mainittiin asiakastietojärjestelmät, ERP-järjestelmät, dokumentinhallintajärjestelmät, pilvipalvelut ja arkistot. Tiedon tallentamisessa korostui haaste käytännön tiedon hyödyntämisen ja tallentamisen välillä. Tieto on usein hajallaan useissa eri paikoissa. Tämä havainto tukee vahvasti Bhattin (2001) näkemystä siitä, että moninaiset tallennuspaikat voivat heikentää tiedon löydettävyyttä ja hyödynnettävyyttä. Lisäksi teoriassa Alavi & Leidner (2001) tunnistavat organisaation unohtamisen mahdollisuuden tiedon hallinnassa, jos tiedon tallentaminen ei ole systemaattista. Haastettelut osoittivat tämän edelleen olevan riski, sillä varsinkin silloin, kun henkilöstöä vaihtuu, prosessit koettiin puutteellisiksi. Systemaattisia käytäntöjä tiedon siirtämiselle ei välttämättä ollut, joka johtaa arvokkaan tiedon häviämiseen.

Tiedon tunnistaminen koettiin haastavaksi osaksi työtä. Tietoa pyrittiin tunnistamaan tekemällä kilpailijaseurantaa, seuraamalla markkinadataa, sisäisiä raportteja ja hyödyntämällä

kollegojen osaamista. Työuran alkupäässä oikeiden tietojen ja asiantuntijoiden tunnistaminen kuvattiin olleen haastavampaa, mutta mitä enemmän kokemusta karttui, sitä paremmaksi muodostui myös oma hahmotuskyky. Tämä tukee Heisigin (2009) tutkimusta siitä, että tiedon tunnistaminen on olennainen osa tietojohtamisen prosessia, mutta se edellyttää myös kokemuksen tuomaa kontekstin ymmärtämistä. Organisaatioiden olemassa olevat tietoresurssit saattavat olla saatavilla, mutta niiden sijaintia ja saatavuutta ei välttämättä tiedosteta.

Voidaan todeta, että nuoret johtajat tunnistivat omassa työssään tietojohtamisen keskeiset toimet, mutta käytännönläheisesti ja arjen työn kautta. Muodollinen tietojohtamisen viitekehys ei ollut kovin tuttu. Tietojohtaminen näyttäytyy nuorten johtajien arjessa jatkuvasti, kun tietoa luodaan, jaetaan, hyödynnetään, tallennetaan ja tunnistetaan osana päätöksentekoa ja muita työtehtäviä.

Keskeinen havainto tutkimuksessa ei ole se mitä nuoret johtajat tunnistavat omassa toiminnassaan tietojohtamisen ydintoimintoja vaan, miten he sen tekevät. Eri toimintatavat heijastavat vahvasti nuorten johtajien teoreettista profiilia. Nuoret johtajat hyödyntävät organisaatioiden formaalien tiedon jakokanavien kuten Teamsin ja Sharepointin rinnalla vahvasti ja erittäin mielellään epämuodollisia tiedon jakamisen keinoja, kuten sparrailua, avointa keskustelua ja kahvitaukoja. Tämä tukee vahvasti sitä, että nuorten johtajat pitävät epähierarkkisesta, vuorovaikutteisesta ja ihmissuhteisiin keskittyvästä johtamistyylistä. (Easton & Steyn, 2025)

Tiedon hyödyntämisen kautta paljastuu nuorien johtajien kokemattomuus. Haasteeksi nousi kokeneempien kollegoiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Nuorelle johtajalle tämä on haaste, sillä hänellä voi olla vähemmän kokemusperäistä tietoa ja hänen täytyy aktiivisesti tunnistaa ja kysyä esiin kokeneempien kollegoiden itsestään selvänä pitämää tietoa. Tämä voi heijastella myös vanhempien kollegoiden matalampia odotuksia nuoria johtajia kohtaan. Ei koeta tarvetta jakaa sillä nuori johtaja nähdään tehottomampana ja suoriutumiseen suhtaudutaan ylipäätään maltillisimmin odotuksin. (Irehill ym., 2023; Shore ym. 2003)

Diginatiivit nuoret johtajat käyttävät sujuvasti moderneja teknologisia ratkaisuja, mutta kohtaavat samat inhimilliset haasteet, jotka esiintyvät prosessien puuttuessa tai henkilöstön vaihtuessa. Yhteenvetona tietojohtamisen toimet tunnistetaan, mutta ne ovat operatiiviseen arkeen usein sidottuja, eivätkä tietoisesti ja strategisesti johdettuja prosesseja.

5.3 Nuorten johtajien tietojohtamista tukevat asiat

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli: *Minkälaisia tietojohtamista tukevia asioita nuoret johtajat kokevat työssään?* Tietojohtamisen onnistumisen edellytyksiksi aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu selkeät prosessit ja rakenteet (Heisig, 2009), teknologiset ratkaisut ja infrastruktuuri (Alavi & Leidner, 2001), avoin ja luottamukseen perustuva kulttuuri (De Long & Fahey, 2000), sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö (Bhatt, 2001). Haastatteluaineisto vahvisti tätä näkemystä ja toi esille nuorten johtajien mahdollisuuksia hyödyntää tietojohtamista arjessaan.

Selkeät prosessit, rakenteet ja organisatoriset tekijät vaikuttavat haastateltavien mukaan niin yleiseen työn suorittamiseen, kuin tietojohtamisenkin toteuttamiseen. Haastateltavat kuvasivat, että päätöksentekoa ja tiedon hyödyntämistä helpottaa, kun on olemassa vakiintuneita käytäntöjä raportoinnissa, kokouksissa ja tiedon hallinnassa. Perehdyttäminen, jatkuva oppiminen ja systemaattiset ohjeistukset auttavat varmistamaan tiedon siirtymisen esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa. Tämä on linjassa Jalosen et. al. (2012) havainnon kanssa, jonka mukaan tietojohtaminen onnistuu paremmin, kun organisaatiolla on systemaattisia prosesseja tiedon hallintaan. Matalat hierarkiat ja selkeät vastuut helpottavat tiedonkulkua ja toisaalta suurissa ja siiloutuneissa organisaatioissa tieto pirstaloituu helpommin ja ”jää piiloon”.

Teknologiset ratkaisut tukevat tietojohtamista tarjoamalla erilaisia alustoja tiedon keräämiselle, tallentamiselle, jalostamiselle ja jakamiselle. Haastateltavat kuvasivat monipuolisesti erilaisia tilanteita, joissa teknologiset ratkaisut helpottavat tiedon hyödyntämistä ja jakamista jokapäiväisessä työssä. Tietoa tulee kuitenkin jalostamisen ja jakamisen jälkeen osata soveltaa, jotta siitä saa parhaan hyödyn irti haastateltavien mukaan. Tämä näyttäytyy haastateltavien mukaan esimerkiksi päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa. Heisig (2009) ja Inkisen (2016) mukaan teknologia toimii tietojohtamisen mahdollistajana, mutta kilpailuetu syntyy lopulta tiedon soveltamisesta eikä pelkästään tarjotusta teknologisesta ratkaisusta organisaatiossa. Nuoret johtajat ovat tottuneita toimimaan digitaalisilla alustoilla ja teknologian hyödyntäminen tiedon jakamisessa, tallentamisessa ja luomisessa on itsestäänselvyys. Teknologia on nuorien johtajien mukaan välttämätön mahdollistaja. Keskeisiä haasteita tietojohtamiseen teknologian näkökulmasta aiheuttaa tietotulva sekä tiedon pirstaloituminen eri kanaviin ja järjestelmiin. Siksi on tärkeää muistaa Ragabin ja & Arishan (2013) tutkimus, jonka mukaan teknologia ei yksinään ratkaise tietojohtamisen haasteita.

Kulttuurilliset tekijät ja luottamuksen merkitys korostui haastateltavien vastauksissa. Nuoret johtajat kertoivat, että tiedon jakaminen onnistuu parhaiten silloin, kun ilmapiiri on avoin ja ihmiset voivat luottaa toisiinsa. Avoin keskustelu ja erilaiset kohtaamiset edistivät tiedon kulkua ja mahdollistivat hiljaisen tiedon välittymisen. Luottamuksen ja avoimen kulttuurin merkitys on linjassa De Longin ja Faheyn (2000) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan kulttuuri vaikuttaa ja jopa määrittää mitä tietoa jaetaan ja hyödynnetään.

Osaaminen ja kokemus koettiin tietojohtamista tukevina tekijöinä. Työssä karttuva kokemus ja kollegoiden asiantuntemus helpottaa tiedon hyödyntämistä. Organisaatiot tarjosivat koulutuksia ja oppimismahdollisuuksia, joissa haastateltavien mukaan omaa ammattitaitoa ja osaamista on mahdollista vahvistaa. Bhattin (2001) mukaan ihmiset ja heidän osaamisensa on tietojohtamisen keskeinen resurssi.

Heiskasen et al. (2017) ajatus siitä, että kriittiset tilanteet voivat toimia jopa eräänlaisena katalysaattorina tiedon liikkeelle oli tunnistettavissa haastateltavien vastauksista. Vuorovaikutuksen ja organisaation jäsenten välillä vallitseva tilannekäsitys vaikutti haastateltavien mukaan tiedon hyödyntämiseen. Kuvattiin jopa tilanteita, joissa organisaation kohtaamat haasteet johtivat entistä tehokkaampaan ja aktiiviseen tiedon jakamiseen.

Tietojohtamista tukevat nuoria johtajia työssä selkeät prosessit, toimivat teknologiat, avoin ja luottamukseen perustuva kulttuuri. Tärkeää on osaamisen kehittäminen ja organisaation tilannekuvan aktiivinen jakaminen ja ymmärtäminen. Nämä tekijät mahdollistavat tiedon sujuvan jakamisen ja varmistavat, että tietoa voidaan käyttää nimenomaan organisaatio sekä yksilötason päätöksentekoon ja kehittämiseen.

Teknologian hyödyntämisen ollessa luontaista nuorille johtajille teknologiaa ei niinkään nähdä ratkaisuna vaan sen oletetaan olevan kunnossa ja hyödynnettävissä. Tietojohtamisen mahdollistajana kulttuuri nousi erilaisina alateemoina merkittäväksi vaikuttavaksi tekijäksi. Nuori johtaja joutuu usein kompensoimaan kokemuksen puutettaan ja kamppailemaan ikään liittyvien stereotypioiden kanssa. (Irehill ym., 2024) Nuori johtaja ei voi nojata pelkästään ulkoisiin muodollisiin auktoriteettitekijöihin vaan avoin vuorovaikutus ja luottamukseen perustuva kulttuuri on erittäin tärkeää tehokkaan johtamisen ja tiedonkulun mahdollistamiseksi.

5.4 Nuorten johtajien tietojohtamista estävät asiat

Toisena tutkimuksen alakysymyksenä oli: *Minkälaisia tietojohtamista estäviä asioita nuoret johtajat kokevat työssään?* Aikaisemmassa tutkimuksessa tietojohtamisen haasteiksi on tunnistettu tiedon hajanaisuutta ja sirpaloitumista (Bhatt, 2001), teknologisten järjestelmien rajoitteita (Riege, 2005), kulttuurillisia ja inhimillisiä haasteita kuten epäluottamus ja tietojen panttaaminen (Ajmal & Koskinen, 2008; De Long & Fahey, 2000) sekä strategisten mittareiden tai rakenteiden puutetta (Chua, 2009).

Haastatteluaineisto paljasti monia tietojohtamiseen liittyviä haasteita nuorten johtajien arjessa. Ajanpuute ja erilaiset resurssirajoitteet olivat yleinen este. Haastateltavat kertoivat, että tietoa on kyllä melkein aina saatavilla, mutta sen perusteellinen hyödyntäminen voi jäädä arjen ja kiireen jalkoihin. Dokumentointiin, tiedon läpikäymiseen ja analysointiin ei aina ole riittävästi aikaa. Ajmalin ja Koskisen (2008) mukaan jo pelkästään kiireen tunne voi heikentää tiedon hyödyntämistä. Tästä syystä kiire tulisi ottaa tosissaan, kun pohditaan tiedon hyödyntämisen prosessin tehokkuutta.

Tiedon hajanaisuus ja kontekstin puute vaikeuttaa tietojohtamista. Tieto jäi haastateltavien mukaan välillä irralliseksi ”tiedon murusiksi”, joka tulisi koota paremmin yhteen ja jalostaa enemmän, jotta se olisi paremmin hyödynnettävissä. Tiedon käyttö saattoi olla hajanaista tai epäsystemaattista, eikä se näin johtanut suoraviivaiseen päätöksentekoon. Heisigin (2009) mukaan tietojohtamisen epäonnistumisen taustalla on usein se, että organisaation prosessit keskittyvät yksittäisiin toimintoihin ilman kokonaisvaltaista koordinaatiota. Kokonaisvaltainen lähestymistapa voisi auttaa tiedon hajanaisuuden ja irrallisuuden tunteen kanssa, jos koko tietoprosessia tarkasteltaisiin organisaatioissa vielä kokonaisvaltaisemmin.

Tutkimuksen edetessä oli havaittavissa, että nuoret johtajat mainitsivat kiireen ja ajan puutteen tämä linkittää havainnot suoraan nuorien johtajia koskevaan teoriaan. Tutkimusten mukaan nuoret johtajat kokevat vanhempia kollegoitaan enemmän uupumusta, stressiä ja roolin epäselvyyttä. (Irehill ym., 2023; Lundmark ym., 2024) Tässä tutkimuksessa se näkyy siten, että operatiivinen johtamispaine ja akuutit ongelmat estävät strategisemman tietojohtamisen, kuten systemaattisen dokumentoinnin ja tiedon analysoinnin.

Nuoret johtajat ovat tottuneita toimimaan eri teknologioiden kanssa, mutta tiedon hajanaisuus ja pirstaloituminen muodostaa nuorelle johtajalle paradoksin. Tekninen taitavuus ei

riitä, sillä teknologia mahdollistaa nuorille johtajille tietotulvan ja tiedon pirstaloitumisen, joka kuormittaa nuoria johtajia. Haaste ei ole työkalujen käyttö, vaan olennaisen tiedon tunnistaminen kaiken ”tietomelun” keskeltä.

Inhimillisenä esteenä nuorella johtajalla on kokemuksen tuoman hiljaisen tiedon puute. Sekä prosessien puutteen kautta riittämätön organisaation tuki (Irehill ym., 2023) Nuori johtaja on työteliäs ja valmis ylitoimittamaan suhteessa tavoitteisiin, mutta nuori johtaja on usein riippuvainen tiedosta, jota hän ei vielä itse omaa, vaan hän tarvitsee vanhempien kollegoiden ja organisaation tukea.

6 Johtopäätökset

On todettava, että nuoret johtajat harjoittavat tietojohtamisen toimia päivittäin, mutta ne ovat luonteeltaan osittain epäsystemaattisia ja piileviä. Nuoret johtajat tunnistavat kaikki tietojohtamisen ydinprosessit luominen, jakaminen, hyödyntäminen, tallentaminen ja tunnistaminen, mutta he eivät miellä niitä työssä muodollisesti ”tietojohtamiseksi”. Prosessit nähdään osana operatiivista johtamistyötä, ongelmanratkaisua ja osana päivittäistä kollegoille viestintää.

6.1 Tieto abstraktina käsitteenä konkreettisessa arjessa

Yksi merkittävimmistä löydöistä oli se, että tiedon käsite on erittäin moniselitteinen nuorten johtajien keskuudessa. Tieto on arjessa kovaa dataa esimerkiksi myyntilukuja avainmittareita, toisaalta henkilökohtaista kokemusta ja jaettua ymmärrystä. Tiedon ja informaation välistä jakoa ei pystytä yksiselitteisesti määrittelemään.

Tiedon käsitteellinen epäselvyys on jo itsessään haaste tietojohtamiselle. Jos tietoa ei organisaatiossa ymmärretä samalla tavalla, tiedon strateginen johtaminen on haastavaa. Nuoret johtajat voivat keskittyä osittain informaation eli datan ja raporttien hallintaan, mutta arvokkain tieto eli kokemus ja hiljainen tieto voi jäädä tästä syystä jopa systemaattisesti johtamisen ulkopuolelle. Nuoren johtajan keskittyessä informaation ja eksplisiittisen datan hallintaan vanhempien kollegoiden tieto voi jäädä kokonaan pois päätöksentekoprosesseista.

Välillä tämä tapahtuu varmasti nuoren johtajan toimien vuoksi, mutta asiaan voi vaikuttaa myös vanhempien kollegoiden suhtautuminen nuoriin johtajiin ennakkoluuloisesti ja matalammilla odotuksilla.

Nuoret johtajat kuitenkin lähtökohtaisesti tutkimusten mukaan haluavat olla avoimia, sosiaalisia ja ylittää odotukset. Nämä edellä mainitut tekijät tukevat sitä, että nuoret johtajat ovat valmiita kuuntelemaan vanhempien kollegoidensa hiljaista tietoa. Tähän kitkaa aiheuttaa varmasti myös se, että työyhteisöjä tutkittaessa parhaiten toimivat ne, joissa työntekijät ovat suhteellisen samanikäisiä. Nuori johtaja toimii usein ympäristössä, jossa he ovat väistämättä nuorempia kuin osa työyhteisön jäsenistä.

6.2 Nuorten johtajien tietojohtamisen paradoksit

Teknologia tarjoaa tietojohtamiseen erittäin hyviä työkaluja CRM-työkalujen, pilvipalveluiden ja viestintäalustojen avulla ja on ehdottomasti modernissa työkulttuurissa mahdollistaja tietojohtamiselle jokapäiväisessä työssä esimerkiksi tiedon tallentamisessa ja jakamisessa. Teknologia luo kuitenkin samaan aikaan uusia haasteita. Nuoret johtajat kamppailevat tietotulvan ja tiedon pirstaloitumisen kanssa ”informaatio on murusina siellä sun täällä”. Työkalut ovat nuorilla johtajilla olemassa, mutta eivät silti takaa tehokasta tiedon hyödyntämistä. On mahdollista, että ne voivat jopa lisätä kuormitusta, tiedon kokoaminen ja jalostaminen voi jäädä yksilön vastuulle. Teknologia auttaa tiedon tallentamisessa, mutta ei vieläkään aina ratkaise tiedon ymmärtämisen haasteita.

Tutkimus paljastaa, että tietojohtamiseen liittyvät kriittisimmät tekijät eivät kuitenkaan ole teknisiä. Tekijät ovat kulttuurillisia ja inhimillisiä. Luottamus ja avoimuus korostuivat vastauksissa toistuvasti onnistuneen tiedon jakamisen edellytyksenä. Epämuodolliset keskustelut ovat tehokas tapa jakaa tietoa kollegoiden välillä. Hiljainen tieto tunnistetaan arvokkaaksi, mutta sen hallinta ei ole organisaatioissa selkeää. Hiljaisen tiedon hallinta on hyvin sattumanvaraista ja henkilöriippuvaista. Organisaatioilla ei välttämättä ole olenkaan systemaattista tapaa tunnistaa ja siirtää hiljaista tietoa, mikä johtaa jopa tietokatoon henkilöstön vaihtuessa. Lisäksi ihmiset eivät tunnista oman tietonsa arvoa muille ja saattavat pitää asioita itsestäänselvyyksinä. Tämä johtaa siihen, että kulttuuri voi samanaikaisesti tukea tietojohtamista ja tiedon jakamista vahvallakin luottamuksella, mutta samaan aikaan organisaatiossa voi vallita oletukset ja kiire, jotka estävät tietojohtamisen toteutumista.

Työkalujen käyttö ei ole haaste vaan olennaisen suodattaminen tietotulvasta, jonka teknologia aiheuttaa. Tämä aiheuttaa kuormitusta ja nuorien johtajien kokemaa korkeampaa uupumusta. Tulokset osoittavat, että nuoret johtajat pitävät epämuodollisesta keskustelevasta kulttuurista. Nuorella johtajalla ensisijainen tapa rakentaa luottamusta ja auktoriteettia työyhteisössä kun ei voi nojata ikään tai kokemukseen, täytyy nuorien johtajien olla nöyriä ja joustavia.

6.3 Aika on rajallista ja strategian jalkauttaminen vaatii suunnitelman

Suuri este tietojohtamiselle on ajanpuute. Tietoa on, mutta aikaa paneutua, analysoida ja dokumentoida ei nuorilla johtajilla työssään välttämättä ole. Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen voi jäädä arjen operatiivisen ja akuutin tekemisen alle. Tietojohtaminen on näin myös irrallaan strategiasta. Ei ole selkeitä mittareita tai tavoitteita, jotka ohjaisivat toimintaa. Tietoa käytetään strategisena resurssina esimerkiksi myyntivalttina, mutta tietojohtamisen prosessi ei ole strategista. Toimet ovat siten piileviä ja irrallisia ja toimien liiketoimintahyötyä on haastava arvioida ja perustella. Tietojohtamisen liiketoimintahyötyä on haastava arvioida, sillä nuoret johtajat eivät tunnista tietojohtamisen strategista roolia organisaatiossa ja systemaattiselle tietojohtamisen toteuttamiselle ei ole suuntaa, eikä tarjottua tukea organisaatiossa. Nuorten johtajien tietojohtamista voisi tukea konkreettisten aikaresurssien allokointi tietojohtamiseen.

6.4 Tutkimuksen johtopäätös

Nuoret johtajien tietojohtamisen kehityskohde on ehdottomasti siirtyminen reaktiivisesta tiedon hyödyntämisestä enemmän proaktiiviseen ja systemaattiseen tietojohtamisen prosessien hyödyntämiseen. Tämä ei vaadi nuorilta uusien teknologioiden tehokkaampaa käyttöä vaan perinteisempien tekijöiden kuten kulttuurin, luottamuksen ja avoimuuden kehittämistä sekä rakenteiden hyödyntämistä työssä kuten aikataulutus, prosessien muodostaminen, jotta tietoinen kehittäminen ja strategisiin tavoitteisiin sidottu tietojohtaminen voi toteutua. Tähän kehittämiseen tarvitaan kuitenkin työyhteisön ja organisaation tukea.

Nuoret johtajat ovat tietojohtajia, mutta he eivät tiedä sitä itse. Tämä johtopäätös perustuu siihen, että nuoret johtajat toteuttavat tietojohtamisen ydintoimintoja: luomista, jakamista,

hyödyntämistä ja tallentamista osana arkeaan, mutta eivät nimeä tai tunnista toimintaa muodollisesti tietojohtamiseksi. Toiminta nähdään osana operatiivista johtamista, viestintää ja päivittäistä ongelmanratkaisua. Tietojohtaminen on piilevää ja reaktiivista ei tietoista ja strategista. Nuoret ajautuvat hallitsemaan informaatioita teknologian avulla ja jakavat tietoa organisaation kulttuurin mukaisesti. Nuoret johtajat ovat teknologiaorientoituneita, mutta heidän kohtaamansa haasteet ovat inhimillisiä, kulttuurillisia ja rakenteellisia.

Nuoret johtajat toteuttavat kaikkia tietojohtamisen ydintoimintoja ja tieto nähdään kriittisenä resurssina työn suorittamiselle, mutta sen kokonaisvaltainen johtaminen ei ole vakiintunutta. Merkittävimmät haasteet tietojohtamisen toteuttamiselle aiheuttavat ajan puute, kulttuurin ja luottamuksen tuomat haasteet ja prosessien laiminlyönti organisaatiossa. Nuoret johtajat tarvitsevat tukea niin kollegoilta kuin organisaatiolta. Tämä tutkimus paljastaa sen, että näin ei aina ole. Tietoa pidetään kokeneempien työntekijöiden toimesta itsestään selvänä ja tarvetta jakaa tietoa ei syystä tai toisesta synny. Lisäksi puutteelliset prosessit osoittavat riittämättömän organisaation tuen nuorille johtajille.

6.5 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tämä tutkimus tuo tietoa tietojohtamisen teorian, että käytännön työelämän tarpeisiin. Tämä tutkimus täyttää tutkimusaukkoa, joka koskee nuoremman johtajasukupolven toimintaa tietointensiivisessä työssä. Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että teknologia on vain tietojohtamisen mahdollistaja ei niinkään ratkaisu. Teknologian lisääntyminen voi myös aiheuttaa uusia haasteita, kuten tiedon pirstaloitumista, jota täytyy organisaatioissa oppia hallitsemaan. Aikaisempi tutkimus ei ole ottanut huomioon ikään tai sukupolvikokemuksen tuomia erityispiirteitä.

Käytännön hyötyä tästä tutkimuksesta on siihen, että organisaatioiden ja johtajien kannattaa ehdottomasti keskittyä prosessien kehittämiseen eikä pelkästään etsiä teknologisia ratkaisuja. Organisaatioissa uusien teknologisten ratkaisujen hankinta ei ratkaise esimerkiksi tiedon hallinnan prosessia vaan on luotava selkeä prosessi tiedon hallintaan, jota teknologia voi tukea. Organisaatioissa on tärkeää pohtia, miten eri sukupolvet saisivat saumattomammin toimimaan yhdessä jakaen arvokkaita kokemuksia. Molemmat osapuolet voivat varmasti hyötyä tästä tiedon vaihdosta.

Nuorten johtajien on tunnistettava ajan puutteen tuottamat haasteet tiedon tallentamiselle ja jakamiselle sekä nostettava nämä tietojohtamisen prosessit arvokkaammiksi osiksi organisaatioissaan ja omissa johtamistoimissaan, jotta niille resursoidaan riittävästi aikaa. Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen on johtajan vastuulla ja niiden kehittäminen sekä seuraaminen on tärkeää, jotta tietojohtaminen voi onnistua.

Siirtyminen operatiivisesta tietojohtamisesta strategisempaan tekemiseen on keskeistä. Nuorten johtajien tulee tunnistaa potentiaali, joka kehittyy sitä kautta, että tietoa kytketään systemaattisemmin osaksi organisaation prosesseja ja strategista tavoitteen asettelua. Tieto on arjen työväline, mutta ennen kaikkea se on työkalu, jonka avulla voidaan luoda kilpailuetua.

6.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen rajoitteena ja luottamusta arvioitaessa on huomioitava se, että kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto koostuu haastatteluista ei tulokset ole suoraan yleistettävissä. Haastateltavien määrä ei välttämättä kata kaikkia mahdollisia näkökulmia ja tulokset ovat kontekstisidonnaisia. Haastattelutilanteissa on aina riski subjektiivisuudelle ja mahdollisuus sille, että haastateltava jättää jotain kertomatta on aina haastattelutilanteissa läsnä.

Tutkimuksen löydöksistä on nostettavissa esiin jatkotutkimusaiheita. Kuten on todettu, organisaatioiden tulee panostaa kulttuurin eikä pelkästään työkaluihin. Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen rakentaminen on pitkässä juoksussa tehokkaampaa kuin pelkkien uusien teknologioiden hyödyntäminen. Kiinnostavaa olisi tutkia kiireen tuottamia haasteita tietojohtamiselle. Kiireen tuntu nousi nuorien johtajien toimissa toistuvasti ilman, että siihen liittyen oli suoria kysymyksiä haastatteluissa. Tiedon dokumentoinnille ja jakamiselle tulisi antaa enemmän arvoa, jos tälle toiminnalle ei varata aikaa, sitä ei myöskään tapahdu. Systemaattinen prosessivetoinen tiedon jakaminen ja tietojohtamisen jalkauttaminen sekä mallien opettaminen jo nuorille ammattilaisille olisi kiinnostava aihe tutkittavaksi. Vertailla miten kyvykkyydet toteuttaa tietojohtamisen prosesseja eroaisi nuorten johtajien välillä, jotka saavat konkreettisia työkaluja niiden välillä, jotka eivät saa malleja vaan joutuvat opettelemaan itse arjen kautta.

Sukupolvien välisten erojen esiin tuominen tietojohtamisessa voisi tarjota uudenlaisen näkökulman tietojohtamisen eri prosesseille. Organisaatioiden vertailu, joissa on suuria ikäeroja, organisaatioihin, joissa ollaan pitkälti samanikäisiä voisi tuottaa arvokasta näkökulmaa sille, miten sukupolvierot vaikuttavat tietojohtamisen toteuttamiseen esimerkiksi tiedon jakamisen näkökulmasta.

Lopuksi todettakoon, että nuorien johtajien täytyy tunnistaa vahvemmin oma rooli tiedon käyttäjänä. Nuorikaan johtaja ei ole pelkästään tiedon välittäjä ja jalostaja vaan aktiivinen tärkeä prosessin osa. Nuorien johtajien roolia tietojohtamisen strategisena päätöksentekijänä olisi mielenkiintoista tutkia. Uskaltaa nuori johtaja toimia täysin estoitta omien kyvykkyyksien mukaan vai ohjaako toimintaa organisaation kulttuuri ja totutut toimintatavat? Tärkeää ei ole pelkästään taito lukea dataa vaan olennaisen tiedon tunnistaminen tietotulvasta ja oikeiden kysymyksien esittäminen hiljaisen tiedon saamiseksi. Miksi nuori johtaja ei käytä välttämättä täyttä potentiaaliaan?

Lähteet

Ajmal, M. M. & Koskinen, K. U. (2008) Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project management journal*. [Online] 39 (1), 7–15.

Ackoff, R. (1989). From data to wisdom. Journal of Applied Systems Analysis, 16, 3-9.

Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Tampere: Vastapaino.

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

Anand, A., Kant, R., Patel, D.P. & Singh, M.D. (2012) *Knowledge management implementation: A predictive model using an analytical hierarchical process. Journal of Knowledge Management*, Published online 9 October 2012. Springer Science+Business Media, New York

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

Antinoja, V. & Suorsa, A. R. (2025) Knowledge creation in facing change: community resilience through resources and capacities in microbusinesses internationalization. *Journal of documentation*. 81 (7), 273–292.

Bhatt, G. D. (2001) Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*. [Online] 5 (1), 68–75.

Brix, J. (2017) Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian journal of management*. 33 (2), 113–127.

Buengeler, C. et al. (2016) The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of organizational behavior*. 37 (8), 1224–1245.

Chua, A. Y. K. (2009) The dark side of successful knowledge management initiatives. *Journal of knowledge management*. [Online] 13 (4), 32–40.

Crane, L. (2012) *Trust me, I'm an expert: identity construction and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management*, 16(3), 448–460

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

De Long, D. W. & Fahey, L. (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management perspectives*. [Online] 14 (4), 113–127.

Dimock, M. (2019) *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center, 17 January. Saatavilla: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/defining-generations-where-millennials-end-and-generation-z-begins/ [Viitattu: 5.9.2025].

du Plessis, M. (2007) Knowledge management: what makes complex implementations successful? *Journal of knowledge management*. [Online] 11 (2), 91–101.

Easton, C. & Steyn, R. (2025) Millennial leaders' preferences for leadership development: A qualitative analysis. Administrative Sciences, 15(4), 135

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 1st edition. London: SAGE Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Ferreira, J. et al. (2020) Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of knowledge management*. [Online] 24 (2), 121–126.

Girard, J. & Girard, J. (2015). *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.

Grant, R. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, (Winter special issue), 109-122.

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006) *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods*, 18(1), pp. 59–82.

Hansen, M. T. et al. (1999) *What's your strategy for managing knowledge?* Vol. 77. United States: Harvard Business School Press.

Heisig, P. (2009) Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*. [Online] 13 (4), 4–31.

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta K. (2017). Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Työraportteja 93/2017. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi, S. et al. (2022) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [2. painos]. Helsinki: Gaudeamus.

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). *Knowledge management: A threefold framework*. The Information Society, 18(1), 47–64.

Huang, P., Kankanhalli, A., Kyriakou, H. & Sabherwal, R. (2018) *Research curation on knowledge management.*

Huotari, M.-L. & Savolainen, R. (2003) *Tietohallintoa vai tietojohtamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus*, 22(1), 15–24.

Iden, R. L. (2016) Strategies for managing a multigenerational workforce. Doctoral dissertation, Walden University.

Irehill, H., Lundmark, R. & Tafvelin, S. (2023) The well-being of young leaders: Demands and resources from a lifespan perspective. European Management Journal.

Irehill, H., Rantatalo, O., Lundmark, R. & Tafvelin, S. (2024) *Nonprototypical managers: The identity work of young managers in relation to age-based stereotypes. European Management Journal.*

Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. (2012). *Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista*. Hallinnon Tutkimus, 31(2), 138–147.

Jiang, Z. (2022) 'Why do employees not share innovative knowledge and how does this sharing influence career interest? Evidence from Chinese school teachers', *Journal of Knowledge Management*, 26(1), pp. 26–44.

Jussilainen M. (2010) Tietojohtaminen ja tietokapitalismi. *Informaatiotutkimus*. 29 (4)

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021) 'Etnografia', in Vuori, J. (ed.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Kazemi, M. & Allahyari, M.Z. (2010) *Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. Journal of Knowledge Management*, 14(6), 872–890.

Krippendorff, K. (2019) *Content analysis : an introduction to its methodology*. Fourth edition. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc.

Koskinen, I. et al. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kotimaisten kielten keskus (2025a) *Kielitoimiston sanakirja: nuori*. Saatavilla: https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/nuori?searchMode=all [Viitattu 7.9.2025].

Kotimaisten kielten keskus (2025b) *Kielitoimiston sanakirja: johtaja*. Saatavilla: https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/johtaja?searchMode=all [Viitattu 7.9.2025].

KvaliMOTV (2025a) *Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu*. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html [Viitattu: 3.1.2025].

KvaliMOTV (2025b) *Aineisto- ja teorialähtöisyys* Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html [Viitattu: 7.11.2025].

Laihonen, H. & Ahlgren-Holappa, J. (2020) 'Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohtamista julkisella sektorilla

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus.

Lee, V-H., Leong, L-Y., Hew, T-S. & Ooi, K-B. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? Journal of knowledge management. Vol. 17, Nro. 6, s. 848–872.

Li, Y. & Kettinger, W. (2006) An Evolutionary Information-Processing Theory of Knowledge Creation. *Journal of the Association for Information Systems*. 7 (9), 593–617.

Liu, G., Tsui, E. & Kianto, A. (2021) Revealing deeper relationships between knowledge management leadership and organisational performance: a meta-analytic study. Knowledge Management Research & Practice, 20(2), pp. 251–265.

Lundmark, R., Irehill, H. & Tafvelin, S. (2024) Age as an antecedent to managers' stress and inefficient leadership, with social support as a potential buffer. European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(8), 1089–1103.

Meso, P. & Smith, R. (2000) *A resource-based view of organizational knowledge management systems. Journal of Knowledge Management*, 4(3), pp. 224–234

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33, 1, 5-34.

Nonaka, I. & von Krogh, G. (2009) 'Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory', *Organization Science*, 20(3), s. 635–652.

North, K. & Kumta, G. (2018) Knowledge management: Value creation through organizational learning. 2nd edn. Cham: Springer

Prensky, M. (2001a) Digital natives, digital immigrants. Part 1, *On the Horizon*, 9(5), pp. 1–6.

Prensky, M. (2001b) Digital natives, digital immigrants. Part 2: Do they really think different

Prentice, C., Lin, X. & Wang, X. (2023). *Want to feel better, share what you know. Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1324–1338.ly? *On the Horizon*, 9(6), pp. 1–6.

Puusa, A. et al. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Ragab, M.A.F. & Arisha, A. (2013) *Knowledge management and measurement: A critical review. Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901

Reeves, M. D., Fritzsche, B. A., Marcus, J., Smith, N. A. & Ng, Y. L. (2021) "Beware the young doctor and the old barber": Development and validation of a job age-type spectrum. Journal of Vocational Behavior, 127, 103561

Riege, A. (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*. [Online] 9 (3), 18–35.

Rowley, J. (1999) What is knowledge management? *Library management*. [Online] 20 (8), 416–420

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2018) *Leadership and generations at work: A critical review. The Leadership Quarterly,* 29(1), 44–57

Ruggles, R. (1999), ''The state of the notion: knowledge management in practice'', California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 80-89.

Serban, A. M. & Luan, J. (2002). *Overview of Knowledge Management. New Directions for Institutional Research*, 113, pp. 5-16. Wiley Periodicals.

Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Goldberg, C. B. (2003) Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. Journal of Applied Psychology, 88(3), 529–537

Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Usman, M., Zaveri, J. and Hamza, M. (2021) 'Knowledge management enablers: a literature review', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), pp. 1–25.

Valeri, M. (2024) *Knowledge Management and Knowledge Sharing: Business Strategies and an Emerging Theoretical Field.*

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. (2015) 'Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa', *Hallinnon Tutkimus*, 34(4), s. 310–325.

Wang, S., Feng, K., Zhang, Y., Liu, J., Wang, W. & Li, Y. (2020) A*ntecedents of public mental health during the COVID-19 pandemic: Mediation of pandemic-related knowledge and self-efficacy and moderation of risk level.* Frontiers in Psychiatry, 11, 567119

Wiig, K. M. (1993) *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge.*

Wong, K.Y. & Aspinwall, E. (2005) *An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector. Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82.

Zins, C. (2007) Conceptual Approaches for defining Data, Information and knowledge. Journal of the American Society for information Science and Technology. 480-493

Liite 1. Haastettelurunko

1. **Johdanto haastatteluun:**

Voitko kertoa vähän itsestäsi ja nykyisestä tehtävästäsi?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä?

Millä toimialalla toimit ja minkä tyyppisessä organisaatiossa toimit?

Millaisena näet oman roolisi johtajana, miten se on kehittynyt urasi aikana?

2. **Tieto:**

Miten kuvailisit mitä tieto on ihan omin sanoin?

Millainen rooli tiedolla on työssäsi?

Millainen tieto on kriittistä työn suorittamisen kannalta?

Miten erotat tiedon ja informaation toisistaan?

1. **Tiedon tunnistaminen**

Miten sinä tai organisaatiosi kartoitatte olemassa olevaa tietoa?

Tiedätkö helposti, mistä tarvitsemallesi tiedolle löytyy lähde tai asiantuntija?

Kuinka tieto muuttuu näkyväksi, jotta sitä voidaan käyttää?

2. **Tiedon luominen**

Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa sinä tai organisaatiosi loitte uutta tietoa? Kuvaile millaisiin tiedon luomisen tilanteisiin olet osallistunut organisaatiossasi. Millaista tietoa syntyi?

Onko sillä merkitystä, kuinka usein keskitytään luomaan uutta tietoa?

Millaisia työvälineitä tai käytäntöjä hyödynnätte uuden tiedon synnyttämiseksi (esim. workshopit, kokeilut, keskustelut)?

Miten osallistut tiedon luomiseen?

3. **Tiedon jakaminen**

Millaisia tapoja teillä on jakaa tietoa johdon keinoin (esim. kokoukset, teknologiset ratkaisut, tiimipalaverit)?

Milloin tiedon jakaminen toimii hyvin? Milloin huonosti?

Onko olemassa esteitä, jotka vaikeuttavat tiedon jakamista?

Mikä rooli luottamuksella on tiedon jakamisessa organisaatiossanne?

4. **Tiedon hyödyntäminen**

Millaisia tietolähteitä käytät (esim. raportit, data, hiljainen tieto)?

Miten organisaation keräämä tieto tukee sinua työntekijänä?

Millaisia haasteita liittyy tiedon hyödyntämiseen käytännössä?

Millaista kokemusperäistä tietoa hyödynnät?

Miten hiljaisen tiedon hyödyntäminen onnistuu käytännössä?

Milloin koet, että hyödynnät tietoa parhaiten päätöksenteossa?

5. **Tiedon tallentaminen**

Onko käytössä järjestelmiä, joihin tietoa tallennetaan ja arkistoidaan?

Kuinka hyvin tiedon tallentamisessa otetaan huomioon henkilöstön vaihtuvuus?

Koetko, että arvokasta tietoa katoaa? Miten sitä voisi ehkäistä?

Onko organisaatiossanne käytäntöjä hiljaisen tiedon siirtämiseksi uusille työntekijöille?

6. **Yleinen pohdinta**

Mikä mahdollistaa sen, että tietoa voidaan käyttää tehokkaasti?

Mikä estää sinua hyödyntämästä tietoa parhaalla mahdollisella tavalla?

Miten kehittäisit tietoon liittyviä käytäntöjä työpaikallasi?

7. Lopetus

Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä aiheeseen liittyen?

Mikä jäi sinulle päällimmäisenä mieleen tästä keskustelusta?

Vapaat kommentit

Liite 2. Esimerkkejä aineiston luokittelusta pääluokkaan, alateemaan ja esimerkkisitaatteja.

Pääluokka (Teoriasta)	Alateema (Aineistosta)	Esimerkki aineistosta
1. Tiedon määrittely	Tieto datana / numeerisena faktana	"tieto on sitä... mitä me myydään, kuinka paljon me myydään... Sehän on niinku mun mielestä tietoa dataa ja omalla tavallaan" (Haastateltava A)
	Tieto vahvistettuna ajatuksena	"Mun mielestä siis tieto on niinku ajatuksia mitkä on vahvistettu jotain kautta. Joku on todennut että tää on ihan oikea juttu" (Haastateltava C)
	Tieto kollektiivisena konsensuksena	"se on tietyllä tavalla semmoinen parvia älyllä tuleva niinku konsensus, että jos 90% ihmisistä ole jotain tiettyä mieltä, niin sitten se varmaan on niinku tietoa." (Haastateltava B)
	Tieto sisäistettynä osaamisena	"tieto on on se asia jota sulla on pääkopan sisällä ja jota sä pystyt niin kun hyödyntämään ilman että sä... avaat jotain manuaalia" (Haastateltava E)
	Tiedon arvo	"sitten pitää vähän puntaroida, että minkälaisia tyyppejä sitä tietoa jakaa... puolet on professoreja... puolet on huoltoasemaparlamenttia... ehkä sitten ne professorit on oikealta mieltä." (Haastateltava B)
	Tieto faktana ja käsityksenä	"mitä sä luet ja mitä sä kuulet on... tietoa eli on on faktaa ja sitten on myös semmoista mitä sä kuulet... joka ei välttämättä voi olla faktaa." (Haastateltava D)
	Tieto vs. Informaatio	"Ei eroa." (Haastateltava A)

	Tieto vs. Informaatio	"näähän on ihan sama asia... en mä en sanoisi että niillä mitään kunnon eroa on." (Haastateltava C)
	Tieto vs. Informaatio	"informaatio ehkä niinku pieni... informaation pohjalta rakentuu se tieto... tieto vaatii jotain tulkintaa ja informaation niinku tulkitsematonta." (Haastateltava B)
	Tieto vs. Informaatio	"tieto on se mikä sulla on niin kun itsellään pään sisällä ja informaatio on mitä joku muu voi kertoa sulle" (Haastateltava E)
	Tieto vs. Informaatio	"tieto on... informaatiota mille on joku pohja ja se pitää paikkansa. Ja sitten taas informaatio ehkä semmoista niinku... Hajanaisiaempaa" (Haastateltava F)
2. Tiedon rooli	Rooli: Liiketoiminnan ohjaus	"kyllä se tieto tai tai data niin määrittää periaatteessa kaiken, että eurot on kuitenkin loppujen lopuksi ne mitkä puhuu" (Haastateltava A)
	Rooli: Työn ydin	"Ainut niinku asia mitä me oikeastaan teen on se, että me käsittelen tietoja. Kerätään sitä eri lähteistä" (Haastateltava B)
	Rooli: Vaikuttamisen väline	"lobbareiden tehtävä on... mennä kertomaan oman näkökulmansa ja oma informaatio on sitä niinku vaihtoehtoista tietoa täydentävää tietoa." (Haastateltava B)
	Rooli: Riskienhallinta	"jos tieto ei ole oikea aikaista... siinä saattaa isoja rahallisia vahinkoja päästä käymään." (Haastateltava C)
	Rooli: Päätöksenteon perusta	"Täytyy tehdä paljon semmoisia tietoon pohjautuvia päätöksiä, että jos tekee jotain millä ei ole niinku mitään perusteita niin siitä saa kyllä sitten kuulla" (Haastateltava F)

	Rooli: Asiantuntijuuden ja luottamuksen perusta	"asiakkaathan nojaa meihin, koska me tiedämme enemmän asiasta." (Haastateltava D)
	Rooli: Tiedon saavutettavuus vs. omistaminen	"yleinen pääsy tietoon on on kasvanut niin paljon niin se on... hyvin tärkeätä" (Haastateltava E)
3. Kriittinen tieto	Kriittinen tieto: Taloudellinen data	"organisaation omat luvut kertoo, on se kuitenkin se tärkein että... eurot sitten loppujen lopuksi kuitenkin ratkaisee" (Haastateltava A)
	Kriittinen tieto: Taloudellinen data	"kaikki sen ostettavan yrityksen... taloudellisen analysointiin liittyvä tieto mitä on käytössä niin on kriittistä." (Haastateltava E)
	Kriittinen tieto: Taloudellinen data	"talouslukuja ja... Sitä, että ne pitää paikkansa... se on mun mielestä semmoinen kriittinen tieto" (Haastateltava F)
	Kriittinen tieto: Riskitieto	"asiakkaan maksuhäiriöt... just esimerkiksi nämä rekisterimerkinnät tietona, niin ne on erittäin tärkeitä." (Haastateltava C)
	Kriittinen tieto: Sääntely / Lainsäädäntö	"meidän on tiedettävä näitä GDPR asioita... mitä saa tehdä mitä ei saa tehdä." (Haastateltava D)
	Kriittinen tieto: Vaikutustenarviointi	"minkälaisia vaikutuksia sillä on, että sitä pystyy arvioimaan." (Haastateltava B)
	Kriittinen tieto: Sosiaalinen/kontekstitieto	"sosiaali ja sosiaalista tietoa siitä, että mikä mikä niinku tähän tyyppiin voi vaikuttaa, niin se on kanssa tärkeätä" (Haastateltava B)

	Kriittinen tieto: Kokemuksen rooli tunnistamisessa	"Kriittisen tiedon huomaa. Ja sen huomaa aina paremmin mitä enemmän kokemusta on." (Haastateltava B)
4. Tiedon tunnistaminen	Tunnistaminen: Ulkoinen	"me seurataan mitä kilpailijat tekee kampanjatasolla... hintatasolla". (Haastateltava A)
	Tunnistaminen: Ulkoinen	"mitä markkinassa tapahtuu...” (Haastateltava A)
	Tunnistaminen: Ulkoinen	"lobataan päättäjiä niin se on aina vastavuoroista... ne antaa tietoa myös meille." (Haastateltava B)
	Tunnistaminen: Ulkoinen	"me ollaan niinku nykyään xxx premium partner niin sieltä tulee valtavasti uutta tietoa" (Haastateltava D)
	Tunnistaminen: Ulkoinen	"se liittyy johonkin... mikä löytyy viranomaiselta, että se saattaa olla väylävirasto tai tulli." (Haastateltava E)
	Tunnistaminen: Sisäinen	"siitä tuli vielä erikseen niinku informaatiota meidän intra että semmoinen niinku tietopaketti" (Haastateltava C)
	Tunnistaminen: Sisäinen	"esihenkilöillaan on semmoinen suhteellisen laaja käsitys siitä, että mitä mitä jokainen ihminen... tietää" (Haastateltava E)
	Tunnistaminen: Prosessina	"se tiedon tiedon etsintä on niihin niinku syvällä siinä tekemisessä aina, että sitä ei niinku tarvitse oikeastaan sen enempää miettiä" (Haastateltava B)
	Tunnistaminen: Näkyväksi tekeminen	"Tieto muuttuu näkyväksi... ehkä just noiden dashboarddien kautta... pistetään silleen, että ne on kaikille saatavilla" (Haastateltava F)

	Haaste: Kokemuksen puute / Organisaation monimutkaisuus	"kyllä mä muistan silloin kun mä tulin alkuun... mulla oli tosi vaikea hahmottaa se... matriisi että kenelle mun pitää informoida" (Haastateltava A)
	Haaste: Ajanpuute	"aika kiire usein, että se on 5 minuuttia ennen tapaamista aikaa selvittää niinku perus speksit" (Haastateltava B)
	Haaste: Ristiriitainen tieto	"lähteitä voi olla niin monta... Kaikki sanoo vähän eri asiaa, niin silloin se voi olla vähän haastavaa" (Haastateltava E)
5. Tiedon luominen	Datan kerääminen	"me päätettiin strateginen päätös, että nyt me vaihdetaan ne kassajärjestelmät. Jotta me saadaan... lisää tietoa" (Haastateltava A)
	Datan jalostaminen tiedoksi	"sitten mä tein siitä tietoa meille kun mä laskin... niitä reittejä auki ja nyt meidän myyjät osaa niin kuin kertoa ne asiat" (Haastateltava E)
	Datan jalostaminen tiedoksi	"mitä me ollaan luotu, niin on heille niinku kokonaisvaltainen benchmark... se on tiedon luomista" (Haastateltava D)
	Datan jalostaminen tiedoksi	"kilpailijaa, analyysia tai vertailua... miten paljon enemmän... xx kestää kulutusta" (Haastateltava F)
	Kollektiivinen tiedonluonti	"jokainen jakaa sitä omaa tietoaan... Ja ehkä siis tässä tapauksessa niinku informaatiota... ja se synnyttää niinku uutta tietoa siitä" (Haastateltava B)
	Koulutusmateriaalin koonti	"vetänyt koulutuksia... kasataan useasta tietolähteestä." (Haastateltava C)

	Työkalut: Ohjelmistot	"ohjelmisto mikä... kerää ne kaikki yhteen paikkaan" (A); "katsottu se tieto suoraan noista median alustoilta... " (D)
	Työkalut: Keskustelu / Workshopit	"workshop tyyppisiä juttuja" (B); "kaikki nuo kolmet workshopit, kokeilut, keskustelut on ollut käytössä" (C); " työryhmät keskustelee ja on workshoppeja" (F)
	Haaste: Reaktiivisuus vs. Proaktiivisuus	"sitä pitäisi luoda enemmän kyllä, että se yleensä tulee niinku asiakkaan pyynnöstä." (Haastateltava D)
	Haaste: Arvon mittaamisen vaikeus	"niiden hyötyä ei nähdä niinku heti" (Haastateltava B)
	Haaste: Tiedon määrä vs. laatu	"ei kannata ottaa tietoa niin kun sisään vaan tietämisen ja ymmärtämisen takia. Mun mielestä vaan se että... Sä ymmärrät sen tiedon mitä sulla on" (Haastateltava A)
	Osallistuminen: Kommunikointi / Raportointi	"kyllä mä siinä mielessä luon tietoa, että mä yritän kommunikoida meidän organisaatiolle sitä, että miten meillä menee" (Haastateltava A)
	Osallistuminen: Kysyminen / Varmistaminen	"kyllä me niinku kysyn tyhmiä kysymyksiä, mikä on tosi tärkeätä, että tarkoititko siis tätä" (Haastateltava B)
6. Tiedon jakaminen	Jakamisen kanavat	"viikko palaverit", "kuukausipalaveri" (A); "aamukoulu" (B); "Teams", "sharepoint" (F); "slack" (D)
	Jakamisen kanavat	"sparraaillaan" (B); "juodaan kahveja" (C); "juttelee vaan avoimesti" (E)
	Mahdollistaja: Luottamus	"iso iso merkitys sillä on, että voitetaan siihen... että se ei lähde... eteenpäin" (Haastateltava C)

	Mahdollistaja: Luottamus	"luottamuksella on erittäin suuri merkitys... jos joku xx meille kertoo jotain... se on 100 prosenttisella luottamuksella." (Haastateltava B)
	Mahdollistaja: Luottamus	"luotetaan että se tieto oikein. Ettei jaeta ihan mitä mitä sattuu." (Haastateltava F)
	Mahdollistaja: Dokumentointi	"paras tapa on se että siitä saa niinku... sähköisen kopion, että siihen voi palata myöhemmin... Mutta sitten jos se on vaan puhetta... se saattaa unohtua" (Haastateltava E)
	Mahdollistaja: Monikanavaisuus	"silloin tiedon jakaminen toimii hyvin, kun se tulee mahdollisimman montaa reittiä pitkin" (Haastateltava C)
	Este: Ajanpuute / Resurssipula	"meillä on niin pieni resurssit, että me ei kaikkea pystytä vielä tehdä" (A); "Ajan puute" (D); "siihen ei ole aikaa." (B)
	Este: Organisaatiorakenne	"sitä isompi se yritys niin... tieto jää mun mielestä niinku heillä päin piiloon... jos on pienempi yritys. Niin se on ketterämpi." (Haastateltava D)
	Este: Sääntely / Luottamuksellisuus	"pörssiyhtiössä esimerkiksi sääntely vaikeuttaa sitä" (C); "meilläkin on niin kun yhtiön sisäpiiri... siihen pitää luottaa että ne sisäpiiriläiset ei kerro niitä asioita" (Haastateltava E)
	Este: Epäselvät prosessit	"ei ole tarpeeksi hyvin kommunikoitu sitä, että mistä joku tieto löytyy, niin se sitten... vaikeuttaa sitä tiedon jakamista." (Haastateltava F)

	Haaste: Tilannetietoisuus	"toimii hyvin silloin kun bisneksellä menee huonosti... silloin kun menee hyvin niin sitten kaikki on vähän silleen niinku nojatuolissa" (Haastateltava A)
	Haaste: Mittaamisen vaikeus	"vitsi kun olisi joku mittari. Mikä kertoisi että että nyt on nyt on niinku jaettu se optimaalinen määrä määrä tietoa." (Haastateltava B)
7. Tiedon hyödyntäminen	Lähteet: Sisäiset raportit ja data	"myyntiraportit konttorin osalta" (C); "omat raportit ja raportointijärjestelmät" (E); "CRM järjestelmää... ERP järjestelmään... power bi raportteja" (F)
	Lähteet: Ulkoiset	"mitä markkinassa tapahtuu" (A); "julkiset tietolähteet, uutisten uutiset, erilaiset politiikka, podcastit" (B)
	Lähteet: Ihmiset	"itselle kaikkein tehokkain tiedonsaantikanava on se että... mä pääsen tapaamaan niitä [ihmisiä]" (Haastateltava B)
	Lähteet: Ihmiset	"keskustelee ihmisten kanssa ketkä on ollut paljon kauemmin töissä, koska he yleensä tietää aika paljon." (Haastateltava E)
	Lähteet: Kokemusperäinen tieto	"Jos se menee väärin niin... seuraavalla kerralla... teen sen eri lailla... kokemus... tuo enemmänkin niinku itsevarmuutta" (Haastateltava A)
	Lähteet: Kokemusperäinen tieto	"se tieto on sitä semmoista kokemusperäisyyttä, mikä on auttanut... ihan valtavasti" (Haastateltava B)
	Lähteet: Kokemusperäinen tieto	"rahoituksen kursseilla kaikki kaikki mallinnukset ja semmoinen yleinen excelin pyörittäminen." (Haastateltava E)

	Lähteet: Kokemuspe-räinen tieto	"mun ehdoton niinku vahvuus... on se, että mä oon itse niinku ollut spesialistin roolissa, että mä ymmärrän ne platformit" (Haastateltava D)
	Haaste: Tiedon pirsta-loituminen	"se tieto on tosiaan niinku semmoisena informaation murusina siellä sun täällä" (Haastateltava B)
	Haaste: Datan laatu / muoto	"se tieto ei just siinä semmoisessa muodossa mitä ha-luaisi ja... sitä täytyy aika paljon silleen käsitellä" (Haastateltava F)
	Haaste: Tiedon van-hentuminen	"joku asia mikä toimii kvartaali ykkösenä ei välttä-mättä toimi enää kuulkaa kakkosena... maailma muut-tuu" (Haastateltava D)
	Haaste: Tunnistamisen vaikeus	"Ne luulee että tietyt asiat on niinku... täysin itsestään-selviä kaikille... Se on niinku hiljaisen tiedon on-gelma." (Haastateltava B)
	Haaste: Dokumentoin-nin vaikeus	"porukka tietää niistä tosi paljon... mutta... siitä ei kum-minkaan ole silleen niin kun... kovaa dataa saatavilla" (Haastateltava E)
	Haaste: Kiire / Kasvu	"kasvu on niin nopeaa... silloin ei ehdi ehkä niin paljoa niinku sitä hiljaista tietoa kerää kuin mitä pitäisi." (Haastateltava A)
	Haaste: Dokumentoin-nin puute	"kukaan ei ikinä vaan kirjoittanut jotain asioita ylös ja siitä ei ole semmoista selkeätä ohjetta" (Haastateltava F)
	Mahdollistaja: Yksilön aktiivisuus	"se on pitää silloin. Oikeastaan olla aktiivinen ja kes-kustella... jos sä itse istut vaan hiljaa... sä et silloin ikinä saa tietää sitä hiljaista tietoa" (Haastateltava E)

	Mahdollistaja: Dokumentointi	"mä vähän koetan parantaa sitä, että mä oon tehnyt... prosessia... että saadaan kaikki kirjoitettua ylös" (Haastateltava F)
	Paras hyödyntäminen: Data tukee päätöstä	"Jos mä näen että ne metriikat menee positiivisesti, niin mä pystyn sitten niissä tilanteissa... neuvotella vapaammin" (Haastateltava A)
	Paras hyödyntäminen: Laaja tietopohja	"sulla on niin kattavasti tavallaan sitä tietoa, että sä uskallat tehdä sen päätöksen" (Haastateltava C)
	Paras hyödyntäminen: Nopea, kokemukseen perustuva reagointi	"se että me pystyn tekemään sen niinku päätöksen siinä ja heti... se on niinku se tavallaan missä mistä tietää että sitä tietoa on tarpeeksi" (Haastateltava B)
	Paras hyödyntäminen: Aktiivinen kuuntelu	"se että sä kuuntelet ja pystyt myöhemmin käyttämään sitä hiljaista tietoa kokonaisuuden ymmärtämisessä" (Haastateltava D)
8. Tiedon tallentaminen	Tallentamisen järjestelmät	"Asiakastieto menee suoraan CRM." (A); "asiakastietojärjestelmät" (C); "Sharepoint" (D); "m files" (E); "sharepoint" (F)
	Tallentaminen: Fyysinen arkistointi	"meillä on kansallisarkistossa" (B); "peltinen kaappi... paperiarkistojakin" (F)
	Haaste: Henkilöstövaihtuvuus / Tiedon katoaminen	"kyllä niinku henkilön vaihtumisessa katoaa paljon sitä arvokasta informaatiota" (Haastateltava B)
	Haaste: Henkilöstövaihtuvuus / Tiedon katoaminen	"se on käytännössä ihan mahdotonta, että se edeltäjä... saisi siirrettyä sitä kaikkea tietoa eteenpäin, että siellä voi olla jotain omia niksejä" (Haastateltava E)

	Haaste: Dokumentoinnin laiminlyönti	"dokumentaation merkitys on ihan älyttömän suuri... koska jos on hirveä kiire, niin se asioiden muistiin kirjoittaminen jäi sitten" (Haastateltava B)
	Haaste: Dokumentoinnin puute	"kaikista palavereista ei... voi unohtaa tehdä muistiinpanot.. me ei laiteta sisäisiin kanaviin näitä tapaamisten muistiinpanoja." (Haastateltava D)
	Haaste: Tiedon pirstaloituminen	"Kyllä aika iso osa tiedosta on just ihmisten omilla koneilla... se täytyisi... saada... yhteiseen kansioon" (Haastateltava F)
	Prosessi: Tietoturva	"henkilöstön vaihtuessa niin tietokoneet kaikki data tavallaan niin nehän tuhoutuu siinä samalla... ne käy nollauksessa" (Haastateltava C)
	Prosessi: Formaalit "Handoverit"	"joka kerta kun tiimissä vaihtuu henkilöä... tehdään hän dover ja se meidän handover on tosi tarkka. Siellä on niinku historiatiedot." (Haastateltava D)
	Prosessi: Perehdytys / Keskustelut	"se henkilö käy palaverin käytännössä jokaisen ihmisen kanssa... sitä kautta jaetaan se tieto" (Haastateltava A)
	Prosessi: Verkostot / Mentorointi	"meillä on vahva traditio tavata vanhoja tekijöitä." (Haastateltava B)
	Prosessi : Rinnakkain työskentely	"pyritään aina pitämään... että se vanha olisi siinä vielä niin kun ainakin muutaman viikon." (Haastateltava E)
	Haaste: Prosessien puute	"No ei ehkä ole... mitään semmoisia käytäntöjä, että se on ollut vaan lähinnä että ihmiset tajuaa jossain kohtaa sitten mainita." (Haastateltava F)

9. Yleiset mahdollistajat	Organisaatio: Selkeät prosessit	"Se, että sulla on tietyt prosessit sen organisaation sisällä." (Haastateltava A)
	Kulttuuri: Kommunikaatio ja avoimuus	"ihmisten välinen kommunikointi on ehkä kuitenkin se kaiken a ja o" (A); "iso osa liittyy semmoiseen avoimeen kommunikaatioon, organisaatiossa" (E)
	Teknologia: Työkalut ja nopeus	"internet... Meillä on slack, meillä on teamsit... se on nopeata" (D); "Toimivat työkalut. Järjestelmä" (F)
	Teknologia: Tiedon löydettävyys	"se tieto on niinku sinänsä helposti saatavilla, että sitä ei tarvitse penkoa" (Haastateltava C)
	Inhimillinen: Riittävä tiedon määrä	"tunnistaa mikä on riittävä määrä tietoa." (Haastateltava B)
	Inhimillinen: Osaaminen / Ymmärrys	"ihmiset... tunnistaa omat omat tehokkaat toimintatapansa" (Haastateltava E)
10. Yleiset esteet	Inhimillinen: Ajanpuute / Kiire	"Varmasti aika. Se että sä et vaan ehdi joskus paneutua johonkin asiaan niin paljon kun sä haluaisit koska sun on kiire" (Haastateltava A)
	Inhimillinen: Ajanpuute / Kiire	"Aika. Ajan puute... sille pitäisi raivata aikaa" (Haastateltava D)
	Data: Tiedon laatu	"just toi niinku datan. Laatu." (F); "mikä on niinku semmoista laadukasta tietoa ja mikä on... sekä tietoa" (E)
	Kulttuuri: Luottamuspula / Salailu	"välillä luottamus estää... käyttämistä tietoa" (Haastateltava B)

	Prosessi: Tiedon monimutkaisuus	"jos se on liian monimutkaisesti ilmaistuna, niin yleensä silloin se heikentää sitä" (Haastateltava C)
	Prosessi: Suunnitelmallisuuden puute	"jos et sä suunnittele. Ja laita kalenteri asioita niin sitten ei ei ne niinku tapahdu." (Haastateltava D)
11. Kehitysideat	Prosessi: Asiakastiedon syventäminen	"asiakasymmärryksen... mä haluaisin sen vielä vielä paremmaksi" (Haastateltava A)
	Tila/Konteksti: Fyysisen tiedonjaon paikka	"toivoisin, että meillä olisi joku semmoinen. Huone... Mihin... jengi voisi kirjoittaa lappuja missä olisi niitä pikkuisia informaatio murusia" (Haastateltava B)
	Prosessi: Uusi kanava ja tavoitteet	"perustaisin tietokanavan, missä olisi selkeät speksit... mä tekisin tavoitteeksi, että jokainen... kerran vaan kvartaalissa laittaisi sinne jonkun uuden tiedon" (Haastateltava D)
	Osaaminen: Teknologian hyödyntäminen	"Semmoinen yleinen teknologian hyödyntäminen voisi olla... kaikki ei edelleenkään esimerkiksi hyödynnä uusia työkaluja." (Haastateltava E)
	Kulttuuri: Vuorovaikutuksen lisääminen	"ihmiset voisi voisi myös keskustella ja sparraamalla enemmän" (Haastateltava E)
	Teknologia/Prosessi: Datan laadun pakottaminen	"mä laittaisin sinne CRM pakolliseksi kaikki mahdolliset kentät... että jokaisen on pakko täyttää ne" (Haastateltava F)