



Arto Luukkainen

## Tiedolla arvoa asiakastyöhön

Tietojohtamisen kehittäminen pienyrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2025

## Tiivistelmä

Tekijä:	Arto Luukkainen
Otsikko:	Tiedolla arvoa asiakastyöhön. Tietojohtamisen kehittämisen pienyrityksessä.
Sivumäärä:	86 sivua + 5 liitettä
Aika:	Kesäkuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Minna Liikanen

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää pienen ja verkostoituneen asiantuntijaorganisaation tiedonhallinnan käytäntöjä päämiesyhteistyön tueksi. Taustalla oli tarve saada arjessa syntyvä tieto talteen ja käyttöön aiempaa järjestelmällisemmin sekä organisaation sisällä että sen tärkeimpien sidosryhmien kesken. Tavoitteena oli tuottaa ohjeistus yhteisille käytännöille organisaation arjen helpottamiseksi ja liiketoimintakriittisen tiedon asianmukaiseksi tallentamiseksi.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Sen lähtökohtana toimi ryhmäkeskustelu, jonka avulla selvitettiin organisaation tiedonhallinnan nykytila ja tarkennettiin kehittämistarpeita. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Kehitysmenetelmänä käytettiin digitaalista aivoriihityöskentelyä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautui tietojohtamisen ja tiedonhallinnan teorioihin sekä sidosryhmäteorian näkökulmiin.

Kehittämistyön tuloksena syntyi tiedonhallinnan ohjeistus, joka kokosi yhteen linjaukset tiedon tallennuspaikoista, nimeämiskäytännöistä ja jakamisen luokittelusta sidosryhmittäin. Ohjeistus syntyi vaiheittain etenevän, osallistavan prosessin tukena. Sen sisältö määriteltiin aivoriihityöskentelyssä ja se perustui ryhmäkeskustelussa tunnistettuihin haasteisiin, kuten tiedon hajanaisuuteen ja henkilöriippuvuuteen.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että kohdeorganisaatiossa tarvittiin yhteisiä tiedonhallinnan käytäntöjä tukemaan asiantuntijatyötä, päätöksentekoa ja projektinhallintaa. Kehittämistyön tuloksena syntynyt ohjeistus selkeytti tiedonhallinnan käytäntöjä. Työ lisäsi ymmärrystä tiedonhallinnan merkityksestä ja loi pohjan jatkotoimille, kuten hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiselle ja palaverikäytäntöjen yhtenäistämiseksi.

Avainsanat: tieto, hiljainen tieto, tietojohtaminen, tiedonhallinta, sidosryhmät, asiantuntijatyö, kehittäminen

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Tekijä on käyttänyt tekoälyä apuna opinnäytetyössä. Tekijä on tarkastanut ja muokannut tekoälyn laatimaa tekstiä ja ottaa vastuun opinnäytetyön sisällöstä.

## Abstract

Author: Arto Luukkainen  
Title: Creating Value Through Knowledge: Developing Knowledge Management in a Small Business  
Number of Pages: 86 pages + 5 appendices  
Date: June 2025

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor: Minna Liikanen, Senior Lecturer, Dr.

---

The objective of this thesis was to develop information and knowledge management practices in a small, networked expert organization to support collaboration with principal partners. The work addressed the need to systematically capture and utilize operational knowledge across the organization and key stakeholders.

The thesis utilized the action research approach. A focus group discussion identified the current state and development needs in knowledge management. Data was analyzed through qualitative content analysis. A digital brainstorming method supported the development work. The theoretical framework drew from knowledge management, information governance, and stakeholder theory to guide the study's direction and structure.

As the outcome of the thesis, a practical information management guideline was created, outlining principles for data storage locations, naming conventions, and stakeholder-specific sharing practices. The guideline was developed through a step-by-step participatory process, shaped by the issues identified in the focus group, such as fragmented data and person-dependent practices. The guideline is intended to support daily operations and to save business-critical information.

The thesis showed that the organization needed shared practices to support expert work, decision-making, and project coordination. The guideline clarified internal procedures, raised awareness of knowledge management, and set the stage for further development, such as making tacit knowledge more visible and harmonizing meeting practices.

Keywords: Information, knowledge, tacit knowledge, information governance, knowledge management, stakeholders, knowledge-intensive work, organizational development

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

The author has employed artificial intelligence as an aid in the thesis. The author has reviewed and edited the text generated by artificial intelligence and takes full responsibility for the content of the thesis.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja mittarit	3
2.2	Kohdeorganisaatio	4
2.3	Nykytila	5
3	Tieto ja tietojohdaminen	7
3.1	Tiedon määrittely	7
3.2	Tiedon muodot ja ulottuvuudet	11
3.3	Tietojohdaminen	16
3.4	Tietoprosessit	23
4	Sidosryhmät	27
4.1	Sidosryhmäajattelu	27
4.2	Sidosryhmäanalyysi ja luokittelu	29
5	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	34
5.1	Tutkimusmenetelmät	34
5.1.1	Laadullinen tutkimus	34
5.1.2	Toimintatutkimus	35
5.1.3	Fokusryhmäkeskustelu	38
5.1.4	Aineiston analysointi teemoittelun avulla	39
5.2	Kehitysmenetelmät	41
5.2.1	Tuplatimantti	41
5.2.2	Aivoriihi	43
5.2.3	Sidosryhmien luokittelu	45
6	Toteutus	47
6.1	Aikataulut	47
6.2	Fokusryhmäkeskustelulla nykytila tietojohdamisesta	48
6.3	Laadullinen sisällön analyysi	50
6.4	Aivoriihityöskentelyllä luodaan uudet käytännöt	53
6.5	Sovitut käytännöt ohjeistukseen	58
7	Tulokset	61

7.1	Fokusryhmäkeskustelu	61
7.1.1	Tiedon tuottaminen kohdeorganisaatiossa	61
7.1.2	Sidosryhmät ja tiedon jakaminen	64
7.1.3	Kehittämistarpeet	68
7.2	Kehittämistyön tulokset	71
7.2.1	Sidosryhmien luokittelu	71
7.2.2	Ohjeistus tiedon tallentamiselle ja jakamiselle	73
8	Johtopäätökset	76
8.1	Tutkimus- ja kehittämistavoitteiden saavuttaminen	76
8.2	Kehittämistyön merkitys ja ohjeistuksen käyttöönotto	78
8.3	Opinnäytetyön arviointi	80
8.4	Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi	82
9	Lopuksi	84
	Lähteet	87

## Liitteet

- Liite 1. Fokusryhmäkeskustelun kysymykset
- Liite 2. Kutsu digitaaliseen aivoriiheen
- Liite 3. Tiedonhallinnan ohjeistus
- Liite 4. Tiedonhallinnan ohjeistuksen arviointikysely
- Liite 5. Kuvaus tekoälyn käytöstä tässä opinnäytetyössä

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe sai alkunsa, kun jälleen kerran päämiesraportointia laatiessamme kaivoimme sähköposteja, soitimme toisillemme ja ihmettelimme, mistä tarvittava tieto löytyy ja miten sen saisi helpommin käyttöön. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiolla, joka toimii myynnin ja markkinoinnin asiantuntijapalveluiden parissa, on tarve raportoida päämiehilleen säännöllisesti. Raportointi koskee tehdyn työn tuloksia ja työn ohessa kertynyttä päämiesten liiketoimintaa tukevaa tietoa. Tämän myötä nousi esiin tarve luoda toimiva käytäntö tiedonhallinnalle jo ennen kuin tieto päätyy raporttiin. Samalla heräsi huoli siitä, ymmärrettäänkö tiedon rooli organisaation pitkäjänteisen kilpailukyvyyn lähteenä ja hyödynnetäänkö sitä riittävästi strategisena voimavarana.

Digitaalisessa tietoyhteiskunnassa yritysten kilpailukyky perustuu niiden kykyyn luoda ainutlaatuista ja erottuvaa arvoa. Tämä syntyy organisaation omien osaamisten ja kyvykkyyksien vuorovaikutuksesta, joka pohjautuu sen yksilöllisiin tieto- ja informaatiovarantoihin sekä jatkuvaan, sopeutuvaan oppimisprosessiin. (Muniz-Rodriguez & Rego & Navajas-Romero & Ceular-Villamandos 2024, 119). Yritysten, jotka haluavat menestyä nykyaikana, on opittava tehokkaammin kuin kilpailevat yritykset, ja niiden on jatkuvasti parannettava tiedon hankinnan tapojaan (Rožman & Štrukelj 2024, 164). Tietotyöntekijöiden työskentely perustuu yhä enemmän yhteistyöhön, osaamisen jakamiseen ja tiedonhallintaan. Heidän menestystään mitataan kyvyllä oppia, hankkia ja jakaa tietoa nopeasti ja tehokkaasti (Mohapatra ym 2016, 3). Tieto on keskeinen voimavara, jonka avulla yritys voi rakentaa asiakasymmärrystä ja vahvistaa kilpailukykyään. Myyntiorganisaatiossa tiedon systemaattinen hyödyntäminen tukee päätöksentekoa, asiakastyötä ja myynnin vaikuttavuutta. Tämä muodostaa perustan liiketoiminnan kasvulle ja kehitykselle.

Monimutkaisten haasteiden ja tiedon määrän kasvaessa on tärkeää, että organisaatioissa tehdään päätöksiä oikeaan tietoon perustuen. Tiedon hajanaisuus ja nopea päätöksenteko voivat vaikeuttaa tätä prosessia, mutta eri toimijoiden ja asiantuntijoiden välinen vuoropuhelu voi auttaa parantamaan tilannetta. (Hellström & Ikäheimo 2017, 2–4). Tiedonkeruu ja analysointi mahdollistavat yrityksille strategisesti parempien päätösten tekemisen (Rožman & Štrukelj 2024, 165). Tiedon tarve voi syntyä äkillisesti esimerkiksi projektien aikana, mutta myös systemaattisesti tilanteissa, joissa ideat alkavat kiertää kehää ja kaivataan uutta näkökulmaa. Molempiin tilanteisiin tarvitaan valmiit ja joustavat kanavat tiedon hankintaan (Zbucnea & Dinu & Iliescu & Staneiu & Salageanu 2024, 31–32). On tärkeää hyödyntää kattavasti saatavilla olevaa tietoa ongelman tunnistamiseksi ja parhaan ratkaisun kehittämiseksi, sen sijaan, että käytettäisiin valikoidua tietoa oikeuttamaan jo tehty päätös. (Hellström & Ikäheimo 2017, 2–4). Tiedon analysoinnin edellytyksenä on tiedon kerääminen, tallentaminen ja muuntaminen tietämykseksi, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja arvon luonnissa. (Rožman & Štrukelj 2024, 165).

Eryteisesti tiedon (knowledge) ja informaation (information) oikea johtaminen (management) muodostuu olennaiseksi edellytykseksi liiketoimintatavoitteiden saavuttamiselle. Pelkkä tiedon hallussapito ei riitä takaamaan sen arvoa organisaatiolle, vaan sen arvo riippuu siitä, kuinka hyvin tiedon haltija kykenee hyödyntämään sitä. Tämä kyky perustuu ennen kaikkea kokemukseen (Valeri 2024, vi). Organisaatiot voivat saada kestäväää kilpailuetua hallitsemalla tietoresurssejaan tehokkaasti. Tiedonhallinta on tärkeää kilpailun kiristymisen ja asiakaslähtöisyyden korostumisen vuoksi (Paliwal & Manisha & Dikkatwar & Chatradhi 2024, 19).

Tietojohtamisessa ei ole varsinaisesti kyse tiedon hallinnasta, vaan organisaatiokulttuurin muovaamisesta siten, että se edistää ja kannustaa tiedon jakamiseen, tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen ja uuden tiedon luomiseen, mikä mahdollistaa strategisen kilpailuedun saavuttamisen (Rožman & Štrukelj 2024, 164). Puuttuvien resurssien takia pienyritykset hakeutuvat usein strategiaan liittoumiin yhdistääkseen resurssejaan ja jakaakseen tietoa sekä kohdatakseen

toimintaympäristön epävarmuuksia yhdessä (Shekhar & Valeri 2023, 3). Tarvi-  
taan kuitenkin yhteisiä toimintamalleja ja luottamusta vahvistavia käytäntöjä,  
jotta datan ja tiedon jakamisesta saadaan aidosti arvoa tuottava osa yritysten  
verkostoyhteistyötä. Tiedon jakaminen ei ole pelkästään tekninen kysymys,  
vaan se vaatii myös yhteistä ymmärrystä tiedon arvosta, tietoturvasta ja yhteis-  
työn hyödyistä. (Aura & Wuori & Paavilainen & Ruokonen 2024, 7).

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja mittarit

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, millaisia käytäntöjä kohdeor-  
ganisaatioissa on asiantuntijatyössä tuotetun tiedon luomiseen ja sen tallentami-  
seen. Tarkoituksena on muodostaa tarkempi kuva siitä, minkälaisissa tilanteissa  
tietoa luodaan ja kuinka tieto saadaan jatkokäyttöön aiempaa systemaattisem-  
min.

Toisena tavoitteena on tarkastella kohdeorganisaation tiedon jakamisen käytän-  
töjä sen sidosryhmien kesken ja tunnistaa olennaiset tiedon jakamisen menetel-  
mät erityisesti tärkeimpien sidosryhmien osalta. On huomioitava, että kaikkea  
tietoa ei tule jakaa kaikille.

Edellä mainittuihin tutkimustavoitteisiin pyrin hakemaan vastauksia seuraavilla  
tutkimuskysymyksillä, jotka ovat:

- Miten organisaatio tuottaa päämiehilleen arvokasta tietoa asiakas-  
työn yhteydessä?
- Kuinka tietoa jaetaan organisaatioissa sen sidosryhmien kesken?

Kehittämistavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle yhtenäiset käytännöt tie-  
don tallentamisen ja jakamisen osalta. Tarkoituksena on varmistaa, että työssä  
syntyvä tieto tallennetaan selkeästi ja uudelleenkäytettävässä muodossa, jolloin  
sen hyödyntäminen päätöksenteossa ja asiakastyössä tehostuu.

- Lopputuloksena laaditaan käytännönläheinen ohjeistus, joka ohjaa tiedon tallentamista, käyttöä ja jakamista arjen työtilanteissa.
- Toinen kehittämistavoite on kartoittaa kohdeorganisaation sidosryhmät. Tämän avulla voidaan määritellä ohjeistukseen selkeät käytännöt, miten tietoa voidaan jakaa eri sidosryhmien kanssa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että opinnäytetyössä pyritään vahvistamaan ymmärrystä kohdeorganisaation päämiehille raportoitavan tiedon muodostumisesta ja sen hallinnasta sidosryhmäverkostossa sekä kehittämään tämän pohjalta selkeät tallennuskäytännöt. Onnistumisen mittarit ovat:

- Kartoitettiinko organisaatiolle selkeä sidosryhmäluokittelu? Kyllä / Ei
- Muodostettiinko organisaatiolle tiedonhallinnan ohjeistus? Kyllä / Ei

## 2.2 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohteena on pieni yritys, joka tarjoaa kasvua tavoitteleville yrityksille myynnin ja markkinoinnin palveluita. Kohdeorganisaation tavoitteena on toimia strategisena kumppanina päämiehilleen, tukien heidän liiketoimintansa kehittämistä erityisesti uusilla markkina-alueilla. Nykyinen liiketoimintamalli syntyi vuoden 2023 alussa tapahtuneen yrityskaupan seurauksena, jolloin aiempi, yksittäisen brändin tuotemyyntiin perustunut toiminta korvattiin asiantuntijapalveluihin pohjautuvalla mallilla. Muutoksen taustalla vaikuttivat markkinatilanteen kiristyminen sekä tarve uudistaa liiketoimintaa kestäväen kasvun mahdollistamiseksi.

Kohdeorganisaation asiakkaat koostuvat erityisesti pienistä ja keskisuurista yrityksistä sekä suurempien yritysten uusista liiketoimintayksiköistä tai kehityshankkeista. Asiakastyötä organisaatiossa ohjaa itse kehitetty viisiportainen kaupallistamismalli, joka tukee systemaattista etenemistä markkinakartoituksesta aina kaupallisen strategian suunnitteluun ja operatiivisten myynti- ja markkinointitoimien toteuttamiseen saakka. Kohdeorganisaation toiminta keskittyy pääosin

Pohjoismaihin, mutta hankkeisiin sisältyy myös viennin käynnistys hankkeita valikoituille kansainvälisille markkinoille ja toimialoille.

Kohdeorganisaatiossa työskentelee tällä hetkellä kuusi henkilöä ja liiketoimintaa rakennetaan kumppaniverkoston tuella. Verkosto koostuu eri toimialojen osajista ja ammattilaisista, joiden kanssa tuotetaan palveluita ja luodaan lisäarvoa asiakasyritysten toimintaan. Mukana on sekä sisäisiä että ulkoisia toimijoita, joiden vastuut ja tiedontarpeet vaihtelevat. Tällä hetkellä roolit eivät ole kaikilta osin selkeitä, mikä vaikeuttaa yhteistyötä ja tiedonkulkua.

### 2.3 Nykytila

Keskusteltuani kahden organisaation perustajan kanssa muodostin kuvauksen organisaation nykytilasta tiedonhallinnan käytäntöjen ja haasteiden osalta. Kohdeorganisaation keskeiset resurssit koostuvat sen henkilöstöstä, yhteistyökumppaneista sekä näille kertyneestä tiedosta, osaamisesta ja verkostoista. Näiden resurssien koetaan perustuvan pitkäaikaiseen kokemukseen kaupallisista toiminnoista, kuten myynnistä, markkinoinnista ja taloushallinnosta. Toiminta on siis hyvin tietointensiivistä. Yrityksessä ei kuitenkaan ole laadittu tiedonhallinnan suunnitelmaa, vaan käytännöt ovat syntyneet yksittäisten henkilöiden toimesta ilman yhteistä ohjausta. Tiedonhallinnan kehittämiseksi kaivataan selkeitä, yhdessä sovittuja käytäntöjä, joilla varmistetaan laadukas asiakastyö ja mahdollistetaan kestävät liiketoimintamahdollisuudet pitkällä aikavälillä. (Enlund & Söderholm 2024.)

Tällä hetkellä työn tueksi hankittava tieto kerätään hajanaisesti useista eri lähteistä. Tiedon luominen ja tallennus perustuvat vahvasti henkilöstön omiin toimintatapoihin ja henkilökohtaiseen tottumukseen, minkä vuoksi projektien välillä esiintyy suurta vaihtelua siinä, miten tietoa tuotetaan, säilytetään ja hyödynnetään. Käytössä olevan Microsoft 365 -ympäristön koetaan mahdollistavan tiedon tallentamisen ja jakamisen monipuolisesti, mutta käytännössä tiedostot ja muistioidot jäävät usein yksittäisten käyttäjien kansioihin tai niitä säilytetään sähköpostiketjuissa paikallisesti. Myöskään jaettujen kansioiden käyttöä ei ole ohjeistettu

selkeästi kohdeorganisaatiossa, minkä koetaan vaikeuttavan tiedon saavutettavuutta. (Enlund & Söderholm 2024.)

Yhtenäisten toimintatapojen puuttuminen kohdeorganisaatiossa aiheuttaa päällekkäistä työtä ja hidastaa asiakastiimien reagoitukykyä. Työntekijät joutuvat turvautumaan henkilökohtaiseen viestintään tai etsimään tietoa sähköposteista, vaikka tarvittava tieto olisi voinut olla jo aiemmin hankittu ja tallennettu johonkin toiseen järjestelmään. Tämä hidastaa työskentelyä, lisää virheiden mahdollisuutta ja voi johtaa tilanteisiin, joissa asiakastyölle kriittinen tieto jää hyödyntämättä tai katoaa. Erityisesti pidempien asiakasprojektien osalta tiedonsiirto henkilöstön välillä on haasteellista, sillä aiemmin kerätty tai luotu tieto ei aina siirry sujuvasti seuraaville tiimin jäsenille. Näiden haasteiden vuoksi on tarpeen luoda yhteiset pelisäännöt tiedon tallentamiselle ja jakamiselle, jotta tieto ei jäisi yksittäisten henkilöiden varaan. (Enlund & Söderholm 2024.)

Kohdeorganisaatio toimii läheisessä yhteistyössä kumppaniverkoston kanssa, muodostaen ekosysteemin, jossa tietoa jaetaan ja hyödynnetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Enlund & Söderholm 2024). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kuitenkin ensisijaisesti kohdeyrityksen omaa tiedonhallintaa, eli yritykselle arvokasta pääomaa, jota on tarvetta jakaa valikoidusti kumppaneiden kanssa, mutta ei laajemmin avoimissa ekosysteemeissä.

Kohdeorganisaatiossa käytössä olevat tietojärjestelmät ovat nykyaikaisia pilvipohjaisia ratkaisuja. Ne rakentuvat Microsoft 365 -ympäristön ja HubSpot-asiakastietojärjestelmän varaan ja niitä täydentävät tekoälyä hyödyntävät tietokantaratkaisut helpottamaan ja tehostamaan arkea. Lisäksi toiminnassa käytetään kumppaniverkoston ohjelmistoja tiedon ja sisällön tuottamiseen. Päätelaitteet koostuvat sekä omista että kumppaneiden mobiililaitteista, jotka edustavat tavanomaista nykyaikaista käyttöympäristöä. (Enlund & Söderholm 2024.)

## 3 Tieto ja tietojohdaminen

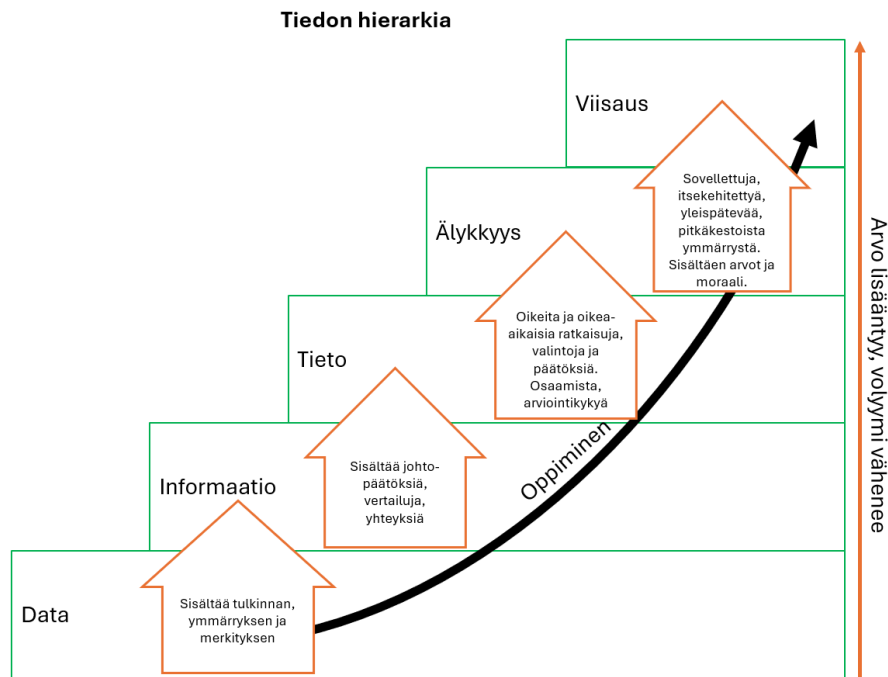
### 3.1 Tiedon määrittely

Klassisen näkemyksen mukaan tieto voidaan ymmärtää hyvin perustelluksi tosi uskomukseksi, joka täyttää kolme ehtoa: väite tulee perustella, sen on vastattava totuutta eikä se saa perustua virheelliseen uskomukseen. Tämä määritelmä, jonka juuret ovat antiikin Kreikan filosofiassa, erityisesti Filosofi Platonin määritelmässä, on edelleen merkittävä mutta samalla haastava, sillä se asettaa tiedolle tiukat kriteerit ja tekee lopullisen tiedon saavuttamisen vaikeaksi. (Niiniluoto 2024; Pirttimäki 2007,38). Tiedon ja käytännön välistä ristiriitaa on lähestytty uudelleen määrittelemällä tieto kriittisen realismin näkökulmasta, jolloin tieto erotetaan uskuksesta, virheestä ja arvauksesta selityksen, totuuden ja uskomuksen ehtojen avulla. Tällöin paras mahdollinen selitys voidaan hyväksyä tiedoksi, vaikka sen totuus ei olisi varma. (Niiniluoto 1996; Pirttimäki 2007; 38). Tiedon katsotaankin lähestyvän totuutta ajan myötä ja ymmärryksen tarkentuvan jatkuvasti. Platonin määrittelemä tiedon ihanne toteutuu parhaiten tiedeessä, jossa tietoa tuotetaan järjestelmällisesti ja kriittisesti, kun taas arkielämän tieto on usein hajanaista ja epätasällista (Niiniluoto 2024).

Tietokoneiden myötä tiedon merkitys on muuttunut, kun kaikkea koneisiin tallennettua dataa alettiin kutsua tiedoksi. Tämä poikkeaa Platonin määritelmästä, sillä data voi koostua merkeistä, joita ei voi tulkita tai niillä ei ole mitään totuusarvoa (Niiniluoto 2024). Internetin ja digitalisaation myötä myös asiantuntijuuden ja maallikkotiedon välinen raja on hämärtynyt, kun tiedon saavutettavuus on parantunut ja asiantuntijatietaa tuotetaan yhä useammin myös perinteisten instituutioiden ulkopuolella. Teknologinen kehitys on tehostanut työtä ja monipuolistanut asiantuntijuuden muotoja, jolloin se voi perustua tutkimukseen, kokemukseen, näkemyksellisyyteen tai sosiaaliseen asemaan. (Hellström & Ikäheimo 2017, 7). Toisaalta internet toi mukanaan myös paljon informaatiota, jolla ei ole mitään totuusarvoa. (Niiniluoto 2024.)

Tiedon ja taidon välinen ero on tunnistettu jo Aristoteleen filosofiassa. Käytännöllinen viisaus, eli phronesis, kuvaa kykyä soveltaa tietoa harkiten ja eettisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä käytännöllinen tieto poikkeaa teoreettisesta ja teknisestä tiedosta, sillä sen merkitys ja käyttö ovat aina sidoksissa kontekstiin ja arvoihin. Kun yrityksiä tarkastellaan tästä näkökulmasta, tietoa ei nähdä vain resurssina, jota varastoidaan ja siirretään, vaan sitä käytetään viisaasti, tarkoituksenmukaisesti ja eettisesti – osana arkea, päätöksentekoa ja vuorovaikutusta. Viisas yritys hyödyntää phronesis -tietoa, jotta se voi toimia vastuullisesti, kehittyä kestävästi ja tuottaa merkityksellistä arvoa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Nonaka & Takeuchi 2019, 48)

Tieto nähdään aineettomana resurssina, joka koostuu oivalluksista, ymmärryksestä ja käytännön osaamisesta. Se ei ole pelkkää informaatiota, vaan syntyy kokemuksen, kontekstin, tulkinnan ja reflektion kautta. Tiedon arvo realisoituu vasta, kun sitä sovelletaan toiminnassa. Organisaatioissa tieto ei sijaitse vain dokumenteissa tai järjestelmissä, vaan se on sisäänrakennettuna toimintavoissa, kulttuureissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Lando & Arduin 2023, 179–180.) Valeri (2024) korostaa tiedon jakamisen ja kollektiivisen hyödyntämisen strategista arvoa – tieto ei ole arvokasta omistettuna, vaan hyödynnettynä (Valeri 2024, vi). Tieto nähdään erityislaatuisena hyödykkeenä, jota ei kuluteta loppuun käytön myötä eikä siirtäminen vähennä sen määrää. Tiedon voidaankin katsoa lisääntyvän siirron seurauksena, vaikka sen uudelleenkäyttö ei ole aina yksinkertaista (Mohapatra ym 2016, 3).



Kuvio 1. Tiedon hierarkia (mukailtu Sydänmaanlakka 2012, 188).

Tietojohtamisen käsitteissä tiedon hierarkian voidaan nähdä jakautuvan yleisesti kolmeen tasoon, joita ovat data (data), informaatio (information) ja tieto tai tietämys (knowledge) (Davenport & Prusak 1998, 2–3). Lisäksi tietämyksen yläpuolelle on määritetty termit älykkyys (intelligence), viisaus (wisdom) sekä totuus (truth) (Thierauf 2001, 8). Sydänmaanlakka (2012) kuvasi kirjassaan tiedon hierarkian viisiportaisena (kuvio 1), jossa oppimisprosessin mukaisesti tieto jalostuu ja saa uutta merkitystä, jolloin tiedon arvo kasvaa ja volyymi vähenee. (Sydänmaanlakka 2012, 188; Salmela 2014, 22).

Data on tiedon hierarkiassa alimmalla tasolla. Se koostuu joukosta irrallisia ja objektiivisia tietoelementtejä, kuten numeroita, tekstimerkkejä, kuvia sekä näiden yhdistelmiä, joilla ei ole itsessään merkitystä, eikä niiden keskinäisiä suhteita ei ole määritetty. Data kuvaa tapahtunutta ilman syitä tai seurauksia ja sitä voidaan kutsua analysoimattomaksi ja tulkitsemattomaksi raaka-aineeksi, joka tallennetaan tietojärjestelmiin. Kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia ja tarvitsevat dataa. (Davenport & Prusak 1998, 2; Sydänmaanlakka 2012, 285).

Informaatio muodostuu, kun dataa analysoidaan, tiivistetään, luokitellaan, korjataan virheet ja asetetaan johonkin asiayhteyteen tai kokonaisuuteen. Informaatio pitää sisällään viestin, luoden datalle merkityksen ja tarkoituksen. Kyseessä voi olla esimerkiksi viesti, jolloin lähettäjä muuttaa datan informaatioksi lisäämällä viestiin merkityksen, jonka viestin vastaanottaja tulkitsee ja lisää siihen oman merkityksensä. Informaatio on siis organisoitua dataa, joka auttaa ymmärtämään tietyn ilmiön tai tapahtuman. (Davenport & Prusak 1998, 3–4; Thierauf 2001, 8; Salmela 2014, 24).

Informaatio muuttuu tiedoksi tai tietämykseksi, kun informaation vastaanottaja tulkitsee sen, vertailee sitä aiempaan tietoon, miettii sen vaikutusta päätöksiin ja toimintaan, selvittää sen suhteen muuhun tietoon ja käy keskusteluja muiden ihmisten kanssa ja lopulta hyväksyy tulkinnan. (Salmela 2014, 24). Tietoa ja tietämystä syntyy, kun informaatiota käsitellään ja yhdistetään aikaisempaan ymmärrykseen ja kokemukseen. Osaaminen auttaa soveltamaan tietoa käytännössä ja tekemään päätöksiä. (Davenport & Prusak 1998, 5–7; Thierauf 2001, 9–10). Tietoa pidetään näkymättömänä ja aineettomana voimavarana, jonka hankkiminen perustuu monimutkaisiin kognitiivisiin prosesseihin, kuten havaitsemiseen, oppimiseen, viestintään, yhdistelyyn ja päättelyyn. Tieto saa merkityksensä kokemuksen, tulkinnan, asiayhteyden ja pohdinnan kautta. Se muodostuu osaksi suurempaa kulttuurista kokonaisuutta, joka rakentuu arvoista ja uskomuksista. Tietoa voidaan kuvata myös kykyä toimia tiedon perusteella – käytön puuttuessa tieto jää hyödyntämättä. Organisaatioissa tieto ei rajoitu asiakirjoihin tai tietovarantoihin, vaan se on sisäistetty myös rutiineihin, toimintatapoihin, käytäntöihin, normeihin ja organisaatiokulttuuriin. (Omotayo 2015, 2.)

Älykkyys tarkoittaa kykyä ennakoida tulevia tapahtuma, tunnistaa riskejä ja mahdollisuuksia. Se perustuu syvälliseen ymmärrykseen ja analyysiin, jonka avulla voidaan tehdä ennakoivia ja strategisia päätöksiä (Thierauf 2001, 5–6). Älykkyys koostuu kolmesta osatekijästä, joita ovat tunneäly, tiedollinen äly sekä intuitiivinen äly. Näiden kolmen yhdistelmä muodostaa luovan älykkyuden, jota kuvaa parhaiten kyky yhdistellä olemassa olevia tietoja uudella tavalla ja löytää ongelmiin tuoreita ratkaisuja (Sydänmaanlakka 2012, 190–191).

Viisaus on pitkäaikaisen oppimisen tulos ja siten tiedon hierarkian korkein taso. Viisauden voidaan sanoa olevan näkemystä asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä pohjautuen vahvasti arvoihin, moraaliin sekä henkilökohtaisiin kokemuksiin. Käsite esiintyy laajemmissa tiedonhallintamalleissa, jotka jatkuvat syvempään ja kokonaisvaltaisempaan ymmärrykseen. Sydänmaanlakka (2012) kuvasi viisauden ja älykkyyden eroa seuraavasti: ”Älykäs ihminen selviytyy nokkelasti tilanteesta, johon viisas ei olisi koskaan edes joutunut”. (Sydänmaanlakka 2012, 190–191, Salmela 2014, 24; Thierauf 2001, 11.)

Thierauf (2001) määrittelee totuuden korkeimmaksi tiedon tasoksi – Totuus syntyy ymmärtämällä, kuinka viisauden eri osat nivoutuvat yhteen ja edustaa aitoja faktoja, todellisuutta, jonka on syytä ohjata organisaation johtoa, sillä näiden suuren yleisön uskomien totuuksien rikkominen saattaa vaarantaa koko yrityksen aseman yhteisössä. Esimerkkinä jumala, uskonto ja valtavirran uskomukset. (Thierauf 2001, 11.)

Davenportin & Prusakin (2000) määrittelemä tiedon hierarkia keskittyy siihen, miten organisaatiot voivat hallita ja hyödyntää tietoa käytännöllisellä tavalla kategorisoivat he tietojohdantamiseen ainoastaan kolme alinta hierarkian tasoa data, informaatio ja tieto. Älykkyys ja viisaus ovat vaikeasti mitattavissa olevia käsitteitä ja subjektiivisempia organisaation päätöksenteon ja prosessien yhteydessä, joten he käsittelevät älykkyyttä ja viisautta asioina, joita voi tehdä tiedolla. (Davenport & Prusak 2000, 1.) Asiantuntijaorganisaatiossa tiedon määrittely ja luokittelu eivät ole vain teoreettisia käsitteitä, vaan ne liittyvät suoraan siihen, miten osaamista hyödynnetään käytännössä. Tiedon hierarkiat auttavat hahmottamaan, miten data jalostuu ymmärrykseksi ja toiminnan tueksi.

### 3.2 Tiedon muodot ja ulottuvuudet

Michael Polanyi määritteli teoksessaan *The tacit dimension* (1966) ”tiedämme enemmän, kun mitä osaamme kertoa”. Tästä sai alkunsa tiedon ulottuvuuksien määrittely sekä eksplisiittiseen, että hiljaiseen tietoon. Tietoisuutta voidaankin

verrata jäävuoreen, jonka näkyvä osa on ilmaistavaa tietoa, kuitenkin suurimman osan jäädessä hiljaisena tietona pinnan alapuolelle. Tiedon hierarkiassa yksiselitteisesti esitettävät tiedot, kuten data ja informaatio ovat eksplisiittistä tietoa, kun taas korkeammat tasot tieto, älykkyys ja viisaus pohjautuvat pääosin hiljaiseen tietoon, joka karttuu kokemuksen myötä. (Polanyi 1966, 4; Nonaka & Takeuchi 1995, 59.)

Eksplisiittinen, eli näkyvä tieto on tarkkaa ja sitä voidaan esittää numeroilla ja sanoilla. Sitä on myös helppo tallentaa ja levittää muodollisesti ja järjestelmällisesti eri tavoin käytettävän kielen välityksellä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59). Eksplisiittinen tieto on siis julkista, tietoista, ulkoistettua ja rakenteellista tietoa. Sitä esiintyy esimerkiksi kirjoissa, ohjeissa, manuaaleissa, suunnitelmissa, tietokannoissa, toimintapolitiikoissa ja tieteellisissä kaavoissa. Tieto on helposti tallennettavissa tietojärjestelmiin tai teknologisiin ratkaisuihin. (Omotayo 2015, 6)

Eksplisiittinen tieto voidaan jakaa objektipohjaiseen ja sääntöpohjaiseen tietoon. Objektipohjainen tieto muodostuu konkreettisista ihmisten luomista asioista, kuten esimerkiksi tuotteista, patenteista, tietokannoista, teknisistä piirustuksista, työkaluista valokuvista tai videoista. Objektivista tietoa voidaan kuvailla symbolein tai symbolijonoin, kuten kirjaimin, numeroin tai sanoin. Objektivista tietoa ovat myös fyysiset kokonaisuudet, kuten laitteet tai tuotteet. Eksplisiittinen tieto on taas sääntöpohjaista, jos se liittyy organisaation sääntöihin, rutiineihin tai menettelytapoihin. Vaikka organisaatiot toimivatkin pitkälti vakiintuneita ja yleisiä standardeja noudattaen, on jokaisessa organisaatiossa muodostunut omat käytännöt ja rutiinit kokemuksiin ja toimintaympäristöön pohjautuen. (Choo 2000, 396).

Eksplisiittinen tieto on tietoa, joka voidaan helposti tallentaa, jäsentää ja jakaa teknologian avulla. Se voidaan koodata muodolliseen muotoon ja esittää konkreettisina dokumentteina, kuten oppaina, käsikirjoina, suunnitelmina, tietokantoina tai toimintaperiaatteina. Koska se on sanoitettavissa, esitettävissä numeroina tai tekstinä ja helposti jaettavissa, sitä voidaan hyödyntää laajasti organi-

saation eri osissa ja tallentaa tietojärjestelmiin tai muihin teknologisiin ratkaisuihin (Omotayo 2015, 6). Osana organisaation tietopääomaa eksplisiittinen tieto on kallisarvoista sen kasvattaessa organisaation tunnistettavaa tietovarantoa. Sen avulla organisaation eri toimintojen välinen tiedonsiirto tehostuu ja organisaatio pystyy vaikuttamaan ammattitaitoiselta ja vastuulliselta esimerkiksi teknisen osaamisen osalta. Tämä auttaa organisaatiota varmistamaan pidemmän ajan kilpailukyvn. Koska eksplisiittinen tieto on kodifioitu, se säilyy organisaatiossa senkin jälkeen, kun sen keksijät tai kirjoittajat lähtevät organisaatiosta. (Choo 2000, 396)

Hiljainen tieto on puolestaan pääosin piilotettua ja henkilökohtaista, joten sitä on melko vaikea muotoilla, kommunikoida tai jakaa. Hiljainen tieto on riippuvainen mm. kontekstista, uskomuksista, kokemuksista, arvoista ja tunteista. Hiljainen tieto perustuu yksilöllisiin kokemuksiin, kun taas eksplisiittinen tieto pohjautuu rationaalisiin päätelmiin. Nonaka & Takeuchi (1995) jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen – tekniseen ja kognitiiviseen. Näistä teknistä ulottuvuutta kuvaa hyvin tietotaito (know-how), joka on ammattilaisen pitkän ajan kokemuksella syntyvä ”näppituntuma”. Kognitiivinen ulottuvuus pitää sisällään itsestään selvänä pidettyjä syvällä mielessä olevia toiminta- ja mentaalimalleja, uskomuksia ja odotuksia (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61).

Haldin-Herrgård (2004) määrittelee hiljaisen tiedon käsitteeseen liittyvien yleisimpiä ominaisuuksien olevan intuitiot, taidot, näkemykset, taitotieto, uskomukset, mentaalimallit sekä käytännön älykkyys (Haldin-Herrgård 2004, 13). Virtainlahden (2006) väitöskirjatutkimuksen mukaan hiljaisella tiedolla ja tietämyksellä on kuusi ulottuvuutta, kuten kehollisuus, intuitiivisuus, kokemuksellisuus, sosiaalisuus, kulttuurisuus ja kontekstisidonnaisuus. (Virtainlahti 2006, 124). Sternberg ja Hedlund (2002) toteavat hiljaisen tiedon auttavan selviytymään tietyissä tehtävissä ja tilanteissa (Sternberg & Hedlund 2002, 147). Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus ovat ainoita tapoja siirtää hiljaista tietoa (Ståhle & Grönroos 1999, 82, 91).

Haasteena onkin varmistaa, että hiljainen tieto jaetaan organisaation sisällä niin, että siitä hyötyvät myös eri yksiköt ja maantieteellisesti hajautetut toimipisteet. Koska hiljainen tieto on sidoksissa yksilön tulkintaan ja kokemukseen, sen jakaminen on tärkeää myös tiedon säilyttämiseksi organisaatiossa. Eri kulttuurit, kielet ja tulkintakehykset tuovat lisähaasteita, mutta myös mahdollisuuksia, jos hiljaisen tiedon jakamista tuetaan tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. (Lando & Arduin 2023, 179–180)

Kulttuurinen tieto perustuu tiedon lisäksi tuntemukseen ja sen avulla selitetään yhteisön todellisuutta. Kulttuurisen tiedon perustan muodostavat organisaation arvot, uskomukset ja oletukset. Kulttuurisessa tiedossa on paljon hiljaista tietoa, joka on haastavaa tallentaa, mutta se voidaan jakaa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kesken. (Choo, 2000, 396–400.)

Collinsin (2010) mukaan hiljainen tieto jakautuu kolmeen tyyppiin: suhde-, somaattiseen ja kollektiiviseen tietoon, joita voi kuvata myös heikkona, keskivahvana ja vahvana hiljaisena tietona. Suhdetieto liittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja on periaatteessa selitettävissä, mutta vaatii vaivannäköä – kuten asiantuntijan yritys selittää opiskelijalle tuttu ilmiö. Somaattinen tieto on kehollista ja opitaan asteittain, esimerkiksi pyöräilyn tai pianonsoiton kaltaisissa taidoissa. Vaikka se voidaan kuvata tieteellisesti, se ei siirry pelkän selityksen avulla. Vahvin muoto, kollektiivinen hiljainen tieto, on yhteisöllistä ja syntyy vain sosiaalisen osallistumisen ja kielen kautta. Se ei ole yksilön vaan yhteisön omaisuutta ja siirtyy käytännön ja vuorovaikutuksen kautta, kuten esimerkiksi paikalliskulttuurissa tai ammattiyhteisöissä. (Collins 2010; Holford 2020; 46–47)

Koenig (2012) käsittelee artikkelissaan tiedon eri muotoja ja esittää, että hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välimuotona on implisiittinen tieto, joka on sellaista hiljaista tietoa, jota sen haltija ei ole vielä artikuloinut, mutta joka voidaan tuoda näkyvään muotoon (Koenig 2012). Käytännössä asiantuntijan hiljainen tietopohja rakentuu uskomuksista, asenteista ja arvoista, joiden voidaan sanoa olevan implisiittistä tietoa. Siksi asiantuntijaksi kasvaminen edellyttääkin oman toiminnan analysointia ja hiljaisen tiedon reflektointia. (Toom 2016, 259–

264). Hiljainen tieto säilyy ihmisten mielissä, kun taas eksplisiittinen tieto on jaettavissa ja helposti tallennettavissa erilaisiin medioihin. Näiden kahden tiedonlajin yhteispeli on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa (Mohapatra ym 2016, 7–8). Hiljaisen tiedon hallinta saa vähemmän huomiota verrattuna eksplisiittiseen tietoon, vaikka sen merkitys organisaatioissa on huomattava. Hiljaista tietoa on vaikea tunnistaa, koska se on yksilöiden hallussa, eikä aina helposti nähtävissä. Sitä voidaan kuitenkin havaita epäsuorasti esimerkiksi toiminnan tarkkailun tai vaikutusten arvioinnin kautta. (Lando & Arduin 2023, 193.)

Tietoa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja se voidaan jakaa moniin vastinpareihin, jotka kuvaavat sen sisältöä, haltijaa, organisatorista asemaa, oikeudellista ulottuvuutta, teknologista muotoa, elinkaarta ja suhdetta liiketoimintaprosesseihin (Maier 2007, 66–67). Frank Blacklerin (1995) mukaan tieto voidaan jäsentää viiteen toisiinsa kietoutuvaan tyyppiin, jotka kuvaavat eri tavoin sitä, mitä ihmiset tekevät tiedon kanssa: Käsitteellinen tieto (embrained) muodostuu sisäistetyistä faktoista ja periaatteista, jotka perustuvat älylliseen ymmärrykseen. Toiminnallistettu tieto (embodied) ilmenee käytännön taitoina, kuten näppituntumana ja intuitiivisena osaamisena. Kulttuuristettu tieto (encultured) rakentuu sosiaalisten prosessien kautta ja heijastaa yhteisön arvoja, normeja ja merkityksiä. Ankkuroitu tieto (embedded) liittyy organisaation rakenteisiin, rutiineihin, teknologioihin ja toimintarooleihin. Kooditettu tieto (encoded) on puolestaan eksplisiittistä ja helposti siirrettävissä symbolien, kielen ja merkkien avulla esimerkiksi dokumenttien tai tietojärjestelmien kautta. Nämä kaikki tiedon muodot muodostavat yhdessä monimuotoisen ja kontekstisidonnaisen kokonaisuuden, jota ei voida erottaa toisistaan irrallisiksi yksiköiksi. (Blackler 1995, 1023–1026; Maier 2007, 69).

Organisaatiossa tieto voidaan nähdä toiminnallistettuna (embodied) ja käsitteellisenä (embrained) henkilöstössä, ankkuroituneena (embedded) rutiineihin ja toistuviin tehtäviin, kulttuuristuneena (encultured) henkilöstön keskuudessa sekä kooditettuna (encoded) ohjeisiin, käsikirjoihin ja menettelytapoihin. Organisaation tieto muodostuu näin ollen kriittisestä henkisestä pääomasta, joka rakentuu yksilöiden ja ryhmien välisiin suhteisiin, yhteisiin normeihin, asenteisiin,

tiedonkulkuun ja päätöksentekotapoihin, jotka ohjaavat heidän vuorovaikutustaan (Omotayo 2016, 5).

Michael E. Gorman (2002) määritteli puolestaan tiedon jakautuvan neljään erityyppiin sen käyttötarkoituksen mukaan. Ensinnäkin deklaratiivinen tieto vastaa kysymykseen "mitä?", ollen faktapohjaista ja lähellä informaatiota. Toiseksi proseduraalinen tieto liittyy kysymykseen "miten?" ja kuvaa taitoja sekä käytännön tekemistä, jolloin hiljaisen tiedon merkitys korostuu. Kolmantena, harkintaan perustuva tieto vastaa kysymykseen "milloin?" ja yhdistää sääntöihin ja kokemukseen perustuvaa ymmärrystä. Neljäntenä, viisaus on tietoa, joka vastaa kysymykseen "miksi?" ja ilmentyy kykyinä reflektoida, kyseenalaistaa ja uudistaa toimintaa tarvittaessa. (Gorman 2002, 221–225.)

Sveibyn (1997) mukaan tieto on ennen kaikkea dynaaminen prosessi, ei pysyvä tai siirrettävissä oleva resurssi. Tieto rakentuu kokemusten, vuorovaikutuksen ja merkityksellisten tulkintojen kautta, ja sen arvo syntyy vasta, kun se jaetaan ja muuntuu yhteisessä toiminnassa. Tieto ei siis ole yksilöllinen omaisuus, vaan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, jonka hyödyntäminen edellyttää yhteistyötä ja luottamusta. (Sveiby 1997, 35.) Myös Aura ym. (2024) korostavat, että tiedon jakaminen verkostoissa ei ole tekninen suorite, vaan yhteiseen arvonluontiin kytkeytyvä prosessi. Tieto saa merkityksensä vasta siirtyessään organisaatorajojen yli, ja sen jakaminen edellyttää yhteensopivaa kulttuuria, yhteisiä pelisääntöjä sekä tahtoa tehdä yhteistyötä. Tällöin tieto ei ainoastaan liiku toimijalta toiselle, vaan jalostuu ja täydentyy vuorovaikutuksessa, osana yhteistä ekosysteemiä. (Aura ym. 2024, 7–10.) Tieto on erottamaton osa kontekstiaan. Asiantuntijaorganisaatioissa onkin tärkeää tunnistaa yksilöiden hallitsema tieto ja sisällyttää se organisaation yhteiseen ymmärrykseen ja toimintaan.

### 3.3 Tietojohtaminen

Tietojohtamisessa on kyse tietointensiivisten organisaatioiden ja tietotyöläisten toiminta- ja johtamismalleista. Tietojohtamisen tavoitteena on edistää työn sujuvuutta ja parantaa organisaatioiden suorituskykyä (Laihonen ym. 2013, 10).

Tietojohdaminen toimii mahdollistajana kestävän kilpailuedun saavuttamiselle, erityisesti kun tietojohdaminen liitetään innovaatioon, strategiaan ja osaamisen jatkuvaan uudistamiseen (Paliwal ym. 2024, 19–20). Se ei ole rajoittunut vain tietointensiivisiin aloihin, vaan sen hyöty tunnistetaan kaikilla sektoreilla. Modernissa yhteiskunnassa tiedosta onkin tullut menestyksen peruselementti, joka näyttäytyy erilaisina tietoresursseina aina yksilöiden osaamisesta, organisaatioiden tietojärjestelmiin ja johtamismalleihin. Koska tietoresurssit ovat luonteeltaan aineettomia ja dynaamisia, on niiden hallinta vaikeaa johtamisen näkökulmasta. Tieto- ja viestintäteknologian rooli on kasvanut merkittävään rooliin tietojohdamisen tukena. (Omotayo 2015, 2–4).

Resurssipohjainen tietojohdaminen (resource-based view) keskittyy organisaation sisäisiin resursseihin ja niiden hyödyntämiseen kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Kilpailuetua luovat erityisesti sellaiset resurssit, joita on vaikea kopioida, ostaa tai korvata – kuten organisaation osaaminen, tieto ja brändi (Barney 1991, 115–116). Aineettomat resurssit ovat usein keskeisiä, sillä aineelliset resurssit ovat tyypillisesti helpommin jäljiteltävissä. Resurssi on strategisesti merkittävä, kun se on arvokas, harvinainen ja korvaamaton ja sen hyödyntäminen tukee yrityksen suoriutumista markkinoilla (Meso & Smith 2000, 224–225).

Grantin (1996) mukaan yritys voidaan nähdä ainutlaatuisena yhdistelmänä resursseja ja kyvykkyyksiä, joiden tehokas hyödyntäminen ja kehittäminen on johdon keskeinen tehtävä. Hän laajentaa resurssipohjaista ajattelua korostamalla tiedon roolia strategisena resurssina, mikä muodostaa perustan tietoperustaiselle näkemykselle (knowledge-based view). Tässä lähestymistavassa tieto nähdään organisaation keskeisimpänä resurssina, jota voidaan systemaattisesti kerätä, siirtää ja hyödyntää eri toimintojen välillä kilpailuedun saavuttamiseksi (Grant 1996, 110–121).

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) määrittelevät tietojohdamisen osalta kaksi päästrategiaa tiedon hallintaan. Tiedon koodauksen ja personoinnin. Koodauksessa tieto muutetaan eksplisiittiseksi, tallennetaan järjestelmiin, josta on hel-

posti saatavilla. Personointi perustuu hiljaisen tiedon jakamiseen henkilökohtaisten kontaktien ja verkostojen kautta. Tieto välittyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen, kuten keskusteluiden ja tapaamisten kautta. Organisaatiot voivat valita kumman tahansa strategian tavoitteidensa ja käsiteltävän tiedon luonteen perusteella (Hansen & Nohria & Tierney 1999, 106–116). Määritelmään lisäämällä ulkoisen ja sisäisen ulottuvuuden voidaan määrittää tietojohdamisen strategia, joka sopii kyseisiin olosuhteisiin. Strategioiden yhteensopivuus yrityksen sisäisten prosessien ja ulkoisen ympäristön kanssa parantaa tietojohdamisen suorituskykyä ja mahdollistaa organisaation kilpailukyvyn. (Kim, Lee, Chun & Benbasat 2014, 398, 411–412).

Jotta organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa tietojohdamisen prosesseja tehokkaasti, tarvitaan yhteiset käytännöt ja raamit, jotta kaikki keskeiset termit, käsitteet ja periaatteet ymmärretään ja määritellään samalla tavalla eri toimijoiden kesken. Tietojohdamisen toiminnot voidaan määritellä viiteen pääkategoriaan: tiedon jakaminen, luominen, hyödyntäminen, tallentaminen ja tunnistaminen. Kriittisiä menestystekijöitä ovat kulttuuri, ihmiset, johtajuus, organisaatiokenteet ja teknologia. Kaikki menestystekijät on huomioitava kokonaisvaltaisesti, sillä yhden osa-alueen kuten teknologian korostaminen ei ole riittävää. (Heisig 2009; 14–16). Tietojohdaminen ei ole siis vain tiedon hallintaa, vaan kulttuurin muokkaamista tukemaan tiedon jakamista, avoimuutta ja oppimista, joka mahdollistaa strategisen edun (Rožman & Štrukelj 2024, 164–165).

Tiedonhallinta organisaation operatiivisella tasolla on tietojohdamisessa keskeistä. Sen järjestäminen ja sovittaminen organisaation tavoitteisiin vaatii systemaattista lähestymistapaa käytännön toimissa. (Heisig 2009. 5). Tietojohdaminen operatiivisella tasolla mahdollistaa tehokkaamman resurssien hyödyntämisen ja mittaroinnin. Lisäksi se auttaa vähentämään virheitä ja virheiden toistoa. (Leskelä ym. 2019, 54). Tiedonhallinta nähdään prosessina, jossa tiedon omistajuus muuttuu vaikuttavaksi vasta, kun tieto saadaan tehokkaaseen kiertoon ja siirrettyä hiljaisesta muodosta eksplisiittiseksi ja kollektiiviseksi osaamiseksi.

Eryteisesti kilpailukyvyn näkökulmasta organisaatioiden kyky muuntaa tieto päätöksiksi ja toiminnaksi edellyttää sekä kokemukseen perustuvaa tulkintaa että jatkuvaa oppimista. (Valeri 2024, v–vi.)

Tietojohtamisen avulla päätöksenteosta tulee oikea-aikaisempaa, ennakoivampaa ja suunnitelmallisempaa. Se edistää läpinäkyvyyttä, parantaa viestintää sidosryhmien välillä, mahdollistaa integroitujen palvelujen hallinnan ja kokonaiskustannusten seurannan. Vaikka tietojohtaminen tarjoaa monia hyötyjä, sen toteuttamisessa ei ole yhtä kaikille sopivaa mallia. Organisaation tarpeet vaihtelevat koon, toimialan ja toimintaympäristön mukaan. Pienemmille organisaatioille riittää keskittyminen tiedon hyödyntämiseen, kun taas suuremmille, verkostoituille organisaatioille tarvitaan monipuolisempia ja kehittyneempiä tiedonhallintakäytäntöjä. (Leskelä ym. 2019, 54.) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tiedonhallinta on olennainen osa digitaalista transformaatioprosessia. Tiedon onnistunut hyödyntäminen tukee erityisesti innovaatiokyvykkyyksien kehittämistä, alueellista kilpailukykyä ja organisaation resilienssiä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Muniz-Rodriguez ym. 2024, 119–121.)

Tutkimukset tietointensiivisistä asiantuntijapalveluista osoittavat, että tietojohtaminen toteutuu käytännössä usein epämuodollisesti ja osittain tiedostamattomasti, vaikka sen strateginen merkitys tunnustetaankin. Yritykset hyödyntävät rinnakkain sekä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvia käytäntöjä että digitaalisia työkaluja tiedon tallentamiseen, jakamiseen ja dokumentointiin. Tämä hybridirakenne mahdollistaa sekä operatiivisten prosessien tehostamisen että asiakaskohtaisen joustavuuden, joka on keskeinen kilpailuetu asiantuntijaorganisaatioissa. (Zbucnea ym. 2024, 24–35.) Tämän lisäksi globalisaation ja nopean tiedonsiirron aikakaudella organisaatioiden on pystyttävä hallitsemaan tietoa myös eri maiden ja kulttuurien välillä. Haasteita organisaatioille aiheuttaa myös innovaatioiden ja tuotteiden monimutkaisuuden kasvu, joka edellyttää jatkuvaa oppimista ja tiedonhallinnan kehittämistä, jotta kilpailuetua voidaan ylläpitää (Omotayo 2015, 11.)

Laihonen ym. (2013) jakavat tietojohdamisen käytänteet tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtaminen on organisaation oppimista ja uusiutumista, uuden tiedon luontia sekä tietovarantojen ja -virtojen hallintaa. Tiedolla johtaminen käsittää toimintatapoja, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään osana johtamista. Toinen tapa on jakaa tietojohdaminen tekniseen tai liikkeenjohdolliseen lähestymistapaan. Teknisessä lähestymistavassa painotetaan tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntämistä keskittymällä tietohallinnon toimintaan ja organistointiin. Liikkeenjohdollisessa lähestymistavassa keskiössä on ihmisten väliset sosiaaliset prosessit ja niihin liittyvät tietojohdamisen käytännöt. Tietojohdamisen käytänteet voidaan nähdä myös kattokäsitteenä, jonka avulla nivotaan yhteen useita tietoon ja johtamiseen liittyviä käsitteitä, kuten tietämyksenhallinta, organisaation oppiminen, aineettoman pääoman ja liiketoimintatiedon hallinta. (Laihonen ym. 2013, 32.)

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä organisaation toiminnassa ja toiminnan synnyttämän tiedon keräämistä ja hallintaa. Tiedolla johtaminen on yleisnimitys toimintavoille, joiden avulla tietoa hyödynnetään osana organisaation johtamista (Jalonen 2013, 10). Organisaatiot käyttävät tietoa strategisesti kolmella tavalla: Ymmärtääkseen muuttuvaa toimintaympäristöä, luodakseen uutta tietoa innovaatioita varten ja tehdäkseen päätöksiä toimintatavoista (Choo 1996, 329).

Oikea-aikainen ja relevantti tieto tukee päätöksentekotilannetta ja auttaa tunnistamaan ja analysoimaan vaihtoehtoja eri näkökannoilta. Perustellut, tietoon pohjautuvat päätökset auttavat organisaatiota toimimaan paremmin ja menestymään suhteessa kilpailijoihin (Laihonen ym. 2013, 44). Organisaatiot, jotka johtavat tietoa tehokkaasti, menestyvät kykynsä ansiosta ymmärtää ympäristönsä muutoksia, luoda uutta tietoa ja tehdä päätöksiä perustuen yhteiseen ymmärrykseen. Tällaiset organisaatiot kykenevät nopeasti tulkitsemaan ympäristöönsä vaikuttavia signaaleja ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, mikä antaa niille pidemmän aikavälin kilpailuetua (Choo 1996, 340). Tietojohdaminen ei ole ainoastaan tekninen prosessi vaan osa koko organisaation strategista johtamista.

Onnistunut tiedonhallinta edellyttää tiedon integroimista yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja rakenteisiin. Tieto nähdään strategisena resurssina, jonka hallinta mahdollistaa kilpailukyvyyn säilyttämisen ja henkilöstön motivaation vahvistamisen. Näin ollen tiedonhallinta kytkeytyy vahvasti myös henkilöstöjohtamiseen, kulttuuriin ja organisaatorakenteen kehittämiseen. (Rožman & Štrukelj 2024, 164–165)

Tiedolla johtaminen vaatii systemaattisuutta ja osaamista kaikilla organisaation tasoilla, ja sen tehokkuus on kiinni siitä, kuinka hyvin dataa ja analyysia pystytään hyödyntämään päätöksissä. Tärkeä osa tätä mallia on myös arvioida tehtyjen päätösten tulokset, jotta organisaatio voi oppia ja parantaa tulevia päätöksentekoprosessejaan. Taustalla on oltava vahva organisaatiokulttuuri, joka auttaa systemaattisesti tiedon hyödyntämisessä ja vahvistaa tiedon roolia kaikissa toiminnoissa (Valtionkonttori 2018, 4). Tiedolla johtamisen voidaan nähdä olevan myös toimintaa, jolla tavoitellaan tietämiseen liittyvien ongelmien ratkaisemista. Nämä haasteet liittyvät epävarmuuden, monimutkaisuuden, epäselvyyden ja monitulkintaisuuden kohtaamiseen, jotka vaativat systemaattista tiedon hyödyntämistä ja kykyä soveltaa tietoa tehokkaasti erilaisissa tilanteissa (Jalonen 2013, 10–11).

Rousseau (2006) korostaa tiedolla johtamisen ”evidence-based management” päätöksentekoprosesseja parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon pohjautuen. Tiedon analysointi ja sen yhdistäminen substanssiosaamiseen luo lisäarvoa erityisesti silloin, kun sitä käytetään kaikilla organisaation tasoilla. Keskeistä on, että tiedolla johtaminen luo pohjan tiedon systemaattiselle hyödyntämiselle ja vahvistaa päätöksenteon roolia sekä strategisella että operatiivisella tasolla. (Rousseau 2006, 258.) Organisaatioissa tuotetaan ja kerätään runsaasti tietoa, mutta sen hyödyntämisessä on usein puutteita ja tiedon tuottamisen kustannuksia ei useinkaan tiedosteta (Jalonen 2013, 63). Data voi olla myös virheellistä, huonosti jäsenneltyä tai epäolennaista, eikä sen strategista tai operatiivista käyttötarkoitusta aina edes ymmärretä (Laihonen ym. 2013, 19–20). Tietoa ei aina hyödynnetä päätöksenteossa, koska esihenkilöt eivät ole perehty-

neet tutkimusperustaiseen johtamiseen tai kokevat, ettei heillä ole valtaa soveltaa tietoa käytännössä (Rousseau 2006, 261–262). Toisaalta on myös mahdollista, että tietoa käytetään valikoiden tai päätöksen teossa hyödynnetään vääränlaisia tietolähteitä. Usein tiedontuottajat syyttävät päättäjiä tärkeän tiedon sivuuttamisesta tai tarkoituksellisesta käytöstä, kun taas päättäjät arvostelevat tiedontuottajia siitä, ettei tarvittavaa tietoa ole saatavilla ajoissa ja selkeästi. (Hellström & Ikäheimo 2017, 3).

Tietojohtamisen haasteet eivät yleensä johdu tiedon puutteesta, vaan siitä, ettei tunnisteta, mikä tieto on missäkin tilanteessa olennaista. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä tietoa organisaatiossa jo on, jolloin sitä ei osata hyödyntää oikeaan aikaan. Tietämys on usein aineetonta, näkymätöntä ja yksilöihin sitoutunutta, mikä tekee sen hallinnasta vaativaa. Ilman johdon tukea ja avoimuutta edistävää organisaatiokulttuuria tieto voi jäädä jakamatta – erityisesti silloin, kun sitä pantataan valtaa ylläpitävänä keinona. (Laihonen ym. 2013, 53–54)

Paliwal ym. (2024) korostavat kirjallisuuskatsauksessaan, että nykyaikaisessa tietojohtamisen tutkimuksessa painopiste on siirtynyt teknisistä ratkaisuista dynaamisiin kyvykkyyksiin, kuten organisaation oppimiskykyyn, yhteistyöhön ja tiedon hyödyntämiseen kilpailuetuna. Samalla tutkimuksissa korostuvat tiedon rooli strategisten päätösten tukena sekä uuden teknologian, kuten digitaalisten alustojen ja automaation merkitys tiedon siirtämisessä ja muuntamisessa toiminnaksi. (Paliwal ym 2024, 5, 19–20.) Pienissä organisaatioissa tietojohtaminen on usein luontevaa tiiviin vuorovaikutuksen ja rajallisen henkilöstömäärän ansiosta. Tämä tukee yksilölähtöisen tiedon siirtymistä ja hyödyntämistä arjen toiminnassa. Kuitenkin myös pienissä organisaatioissa on tärkeää rakentaa tietojohtamisen perusta jo varhaisessa vaiheessa, jotta arvokasta tietoa ei katoa tai jää hyödyntämättä. Vaikka käytettävissä olevat resurssit voivat olla rajalliset, kevyet ja tarkoituksenmukaiset ratkaisut riittävät, kunhan niiden merkitys tunnistetaan. Ketteryytensä ansiosta pienet organisaatiot voivat saada tiedonhallinnasta kilpailuetua, jos tieto osataan systematisoida ja liittää osaksi jatkuvaa oppimista ja päätöksentekoa. (Mohapatra ym. 2016, 28.)

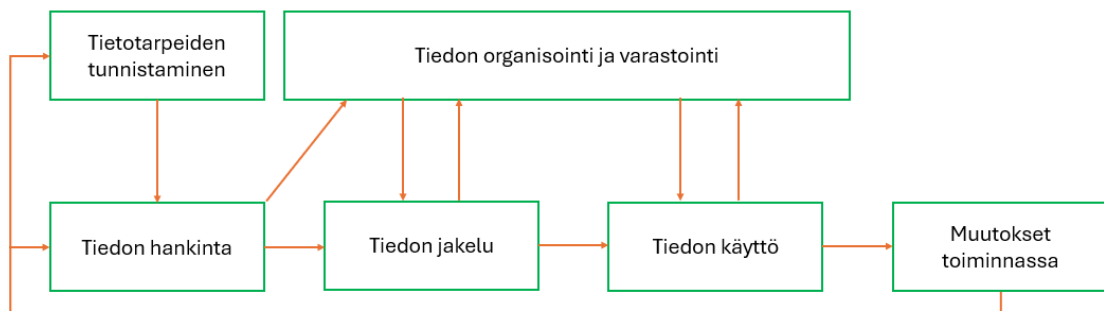
Tässä opinnäytetyössä tietojohtaminen ymmärretään strategisena ja käytännöllisenä toimintana, jonka tavoitteena on varmistaa tiedon hyödyntäminen arjessa, päätöksenteossa ja yhteistyössä. Määritelmä nojaa erityisesti Laihosen ym. (2013) näkemyksiin tietojohtamisesta koko organisaatiota läpileikkaavana käytäntönä sekä Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriaan hiljaisesta tiedosta.

### 3.4 Tietoprosessit

Tietojohtaminen koostuu prosesseista ja toiminnoista, joiden avulla organisaatio hyödyntää tietoresurssejaan arvonluonnissa. Tätä tukevat erilaiset prosessimallit, vaihtelevat käyttötarkoituksen mukaan ja ulottuvat tiedonhallinnasta aina tiedon jalostukseen (Laihonen ym. 2013, 24). Prosessien mallintaminen auttaa hahmottamaan työn todellista kulkua – mitä tehdään, kuka tekee, mitä resursseja käytetään ja mitä tuotoksia syntyy. Tämän pohjalta voidaan tunnistaa, mitä tietoa prosessien suorittaminen edellyttää, ja mitä teknologisia tai inhimillisiä resursseja tarvitaan tueksi (Omotayo 2015, 4).

Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan tiedonhallinta perustuu neljään toisiinsa liittyvään ydinprosessiin. Tiedon luomiseen, säilyttämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Tiedon luominen voi tapahtua sekä yksilöllisen ajattelun että kollektiivisen vuorovaikutuksen kautta, ja se voi sisältää niin uuden tiedon tuottamista kuin olemassa olevan uudelleentulkintaa. Säilyttäminen puolestaan varmistaa, että organisaation käyttöön kertynyt tieto ei katoa, vaan on löydettävissä ja käytettävissä myös tulevaisuudessa. Tiedon jakaminen on keskeinen edellytys organisaation oppimiselle ja yhteisen ymmärryksen rakentumiselle. Hyödyntäminen puolestaan konkretisoi tiedon arvon – vain käytetty tieto voi tuottaa liiketoiminnallista hyötyä. Näiden prosessien tueksi tarvitaan paitsi toimivia tietojärjestelmiä, myös organisaatiokulttuuria, joka kannustaa avoimuuteen ja tiedon jakamiseen. Teknologia mahdollistaa tiedon tallentamisen ja jakelun, mutta ilman prosessien ja ihmisten käyttäytymisen ohjausta sen potentiaali jää usein vajaksi. Siksi tiedonhallinta on sekä tekninen että inhimillinen haaste. (Alavi & Leidner 2001, 116–122).

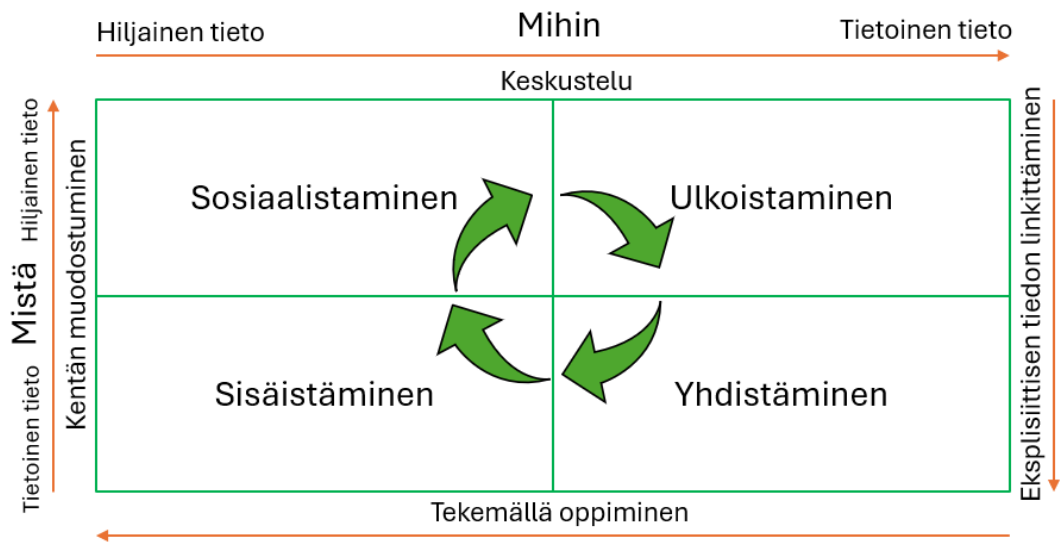
Choo (2002) mukaan tiedonhallintaprosessi (kuvio 2) alkaa tietotarpeen tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen organisaation toiminnan kehittämisessä. Tietotarve syntyy, kun nykyinen tieto ei riitä tehtävän tai päätöksen tueksi. Prosessi on luonteeltaan dynaaminen, ehdollinen ja kontekstisidonnainen – tiedon tarve voi vaihdella tilanteen mukaan, ja sen määrittely voi olla haastavaa. Tiedonhallinnan tehtävänä on varmistaa, että tieto vastaa muuttuviin tarpeisiin oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti. (Choo 2002, 24–26; Laiho- nen ym. 2013, 25.)



Kuvio 2. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukailtu Choo, 2002, 24).

Kun tiedon tarve on määritelty, siirrytään prosessissa tiedon hankintaan, jossa on pystyttävä seuraamaan suurta määrää erilaisia lähteitä, joista valitaan tärkeimmät sisäiset ja ulkoiset tietolähteet. Tietolähteitä on arvioitava ja päivitettävä säännöllisesti. Tiedon organisointi ja tallentaminen luo kuvauksen ja struktuurin tietojärjestelmiin tallennetun tiedon sisällölle. Tämä mahdollistaa tiedon haun, käytön ja jakelun. Tietojärjestelmiin tallennettua tietoa voidaan työstää, jalostaa, yhdistellä ja esittää. Näin ollen se tuo lisäarvoa organisaatiolle. Käyttötarkoituksen mukaan jalostetusta tiedosta saadaan päätöksen tekoon tarvittava hyöty. Tiedon jakamisella laajasti organisaatiossa edistetään organisaation oppimista, luodaan uutta tietoa ja parannetaan päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä. Tiedon hyödyntäminen osana organisaation päätöksentekoa on sekä dynaaminen että sosiaalinen prosessi. Prosessin viimeinen kohta on toiminnan sopeuttaminen, joka tarkoittaa, että organisaation on muutettava toimintaansa ympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Näin ollen yritys sopeutuu vallitseviin olosuhteisiin. (Choo 2002, 24–26).

Organisaatiolle kriittinen ja tärkeä tieto on usein hiljaista tietoa. Nonaka ja Takeuchi (1995) kehittivät teorian uuden tiedon synnystä organisaatiossa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon luominen vaatii vuorovaikutusta ihmisten kesken ja siihen liittyvää prosessia kuvaa neliportainen SECI-malli (kuvio 3), jonka nimi koostuu prosessin eri vaiheista. Mallin vaiheet ovat sosiaalistaminen (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization). Tietoa muunnetaan muodosta toiseen eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä, jolloin myös muodostuu uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–71.)



Kuvio 3. SECI-Malli mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995

Hiljaista tietoa jaetaan usein käytännön tilanteissa, esimerkiksi parhaiden käytäntöjen ja kokemusten esiin nostamisen kautta, jolloin koko tiimi voi hyödyntää yhteistä oppimista. Vaikka hiljainen tieto on luonteeltaan yksilöllistä, se ilmenee usein kollektiivisena tulkintana ja jaettuna ymmärryksenä tapahtumista ja ilmiöistä. Tämänkaltaisen tiedon hallinta edellyttää organisaatiolta tarkoituksenmukaisia käytäntöjä, työkaluja ja prosesseja, jotka tukevat hiljaisen tiedon tunnistamista, jakamista ja soveltamista. Uuden tiedon luomista voidaan samalla vahvistaa tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia kokeilla, keskustella ja jakaa osaamistaan yhteisissä tilanteissa. (Lando & Arduin 2023, 193)

Sosiaalistamisessa uusi hiljainen tieto välittyy jaetun kokemuksen avulla, jossa yksilö oppii tarkkailemalla, jäljittelemällä ja kokeilemalla. Ulkoistaminen kuvaa prosessia uuden tiedon luomisesta, kun hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi tiedoksi esimerkiksi erilaisten kielikuvien, vertausten, käsitteiden tai oletusten muodossa. Yhdistämisessä erilaisista sisäisistä ja ulkoisista lähteistä saatavaa uutta näkyvää tietoa yhdistetään jo olemassa tiedon kanssa ja tieto jalostuu monimuotoisemmaksi kokonaisuudeksi. Sisäistämisessä opittu uusi tieto otetaan osaksi omaa työtä ja näin ollen muutetaan näkyvä tieto yksilön hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallin mukaan tiedon ja osaamisen luominen on jatkuvaa dynaamista hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välistä vuorovaikutusta. Tiedonmuodostumisprosessin vaiheet seuraavat toisiaan, joten prosessista muodostuu organisaation tietämyksen kehittyessä kasvava ja jatkuva spiraalimainen prosessi. Organisaation tietopääoman kehittäminen jatkuvan tiedonluonnin prosessin avulla vaatii huomiota organisaation toimintaympäristön ja -tapojen osalta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70; Virtainlahti 2009, 99.)

Tiedon luonnissa konteksti on tärkeässä elementissä, sillä tietoa luodaan pääosin ihmisten välisessä rennossa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Tällaisia vuorovaikutustilanteita kuvaa käsite Ba, jonka on alkujaan määritellyt japanilainen filosofi Kitaro Nishida. Nonaka ja Konno (1998) yhdistivät käsitteen keskeiseksi osaksi tiedon luomisen teoriaa ja erityisesti SECI-mallia. Ba käsite viittaa henkiseen, fyysiseen tai virtuaaliseen tilaan, jossa tiedon jakaminen ja luominen tapahtuu. Ba on tila, jossa yksilöt voivat vaihtaa hiljaista ja eksplisiittistä tietoa. Se voi olla fyysinen paikka (kuten kokoushuone), virtuaalinen tila (esimerkiksi verkkoyhteisöt), henkinen ympäristö (esimerkiksi yhteinen ajattelu-tapa) tai näiden yhdistelmä. (Nonaka & Konno 1998, 40.)

Ba:n neljä eri tilaa kuvaavat paikkoja, jotka vastaavat SECI-mallin vaiheita. Alkuun paneva (originating) ba-tila on tärkeä sosiaalistamisen vaiheessa, jossa suorassa vuorovaikutuksessa ja luottamuksellisessa ympäristössä jaetaan kokemuksia ja mielikuvia. Keskusteleva (interacting) ba-tila keskittyy aktiiviseen dialogiin ja vuorovaikutukseen, jossa yksilöiden hiljainen tieto (kokemukset, nä-

kemykset, tunteet) ilmaistaan ja käännetään eksplisiittiseksi tiedoksi, kuten käsitteiksi, malleiksi tai dokumentaatioiksi. Järjestävä (cyber) ba viittaa virtuaalisiin ja teknologiapohjaisiin tiloihin, joissa eksplisiittistä tietoa jaetaan, yhdistellään ja organisoidaan uuden tiedon luomiseksi. Tässä korostuu modernien teknologioiden, kuten tietoverkkojen, intranetin, tietokantojen ja muiden digitaalisten työkalujen merkitys tiedon yhdistämisessä. Toteuttava (exercising) ba on tiedon sisäistämisen vaihe. Ihmiset soveltavat eksplisiittistä tietoa käytäntöön ja oppivat siitä kokemuksensa kautta, jolloin siitä tulee osa heidän omaa hiljaista tietämystään. (Nonaka & Konno 1998, 45–46.)

## 4 Sidosryhmät

### 4.1 Sidosryhmäajattelu

Yrityksen sidosryhmä koostuu henkilöistä tai ryhmistä, joilla on vaikutussuhde yrityksen kanssa (Freeman 1984). Tällä perusteella siis lähes kaikki toimijat ovat yrityksen sidosryhmiä, mikä saattaa vaikuttaa sidosryhmäajattelun merkitykseen lavean määritelmän takia. Kyseinen määritelmä kuitenkin mahdollistaa sidosryhmäajattelun tarkastelun laajemmin, jolloin se ei rajoita tai luokittele yrityksen sidosryhmiä ennalta määräytyiksi kokonaisuuksiksi, vaan sidosryhmät voidaan määrittää kunkin yrityksen sen hetkisen tilanteen perusteella. (Freeman 1984, 46; Myllykangas 2009, 20.)

Sidosryhmäajattelussa liiketoiminta ei merkitse vain osakkeenomistajien voittojen maksimointia, vaan se tarkoittaa myös eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioonottamista. Yritykset ovat olemassa yhdistääkseen erilaiset toimijat, jotka voivat koota voimansa, ajatuksensa, panoksensa ja tarpeensa luodakseen uusia työpaikkoja, tuotteita ja palveluita, joita yhteiskunta tarvitsee. Tämä näkökulma perustuu kysymykseen, kuinka yritykset voivat luoda arvoa sidosryhmilleen ja yhteistyössä heidän kanssaan. (Kujala 2014, 9)

Sidosryhmälähestymistapa tarjoaa selkeän kokonaisuuden kautta sopivan näkökulman monimuotoisuuden ja muutoksen ymmärtämiseen. Yrityksen toiminnan perusajatus, liiketoiminta ja sen arvo muodostuvat sidosryhmien suhteiden yhteydessä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintoihin. Asiakkaat, toimittajat, rahoittajat, johtajat ja alueen toimijat ovat kaikki keskeisessä asemassa ja elintärkeitä liiketoiminnan menestykselle. Liiketoiminta nähdäänkin eri sidosryhmien vuorovaikutuksena, jossa luodaan arvoa kaikille sidosryhmille. Liiketoimintaa ja sen luomaa arvoa pyritään ymmärtämään sidosryhmäsuhteiden tarkastelun avulla. Sidosryhmäsuhteet ovat liiketoiminnan ytimessä ja siksi liiketoiminnan hahmottamiseksi on tärkeää kuvata ja ymmärtää sidosryhmäsuhteiden monimuotoisuutta. (Freeman & Harrison & Wicks 2007, 48; Myllykangas 2009, 16–17.)

Sidosryhmäajattelun mukaan yritystoiminta perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen eri sidosryhmien kanssa. Jokainen liiketoiminta on osa monimuotoista suhdeverkostoa, jolloin informaatio ja sidosryhmäsuhteet ovat sekä merkityksellisempiä että vähemmän vakiintuneet kuin aiemmin (Myllykangas 2009, 20–21). Tehokas sidosryhmäjohtaminen voi parantaa yrityksen kilpailukykyä ja edistää pitkän aikavälin arvoa. Yrityksen arvo näkyy sen kykyinä luoda kestävästä varallisuutta kaikille sidosryhmille. Vakaat suhteet merkittäviin sidosryhmiin ovat yritykselle arvokkaita resursseja (Hillman & Keim 2001, 127). Positiiviset sidosryhmäsuhteet ovat välttämättömiä aineettoman omaisuuden muuttamiseksi aineelliseksi, kuten uusiksi palveluiksi tai tuotteiksi. Tiedonvaihto on keskeinen osa suhteen rakentamista ja arvon luomista (Svendsen 1998, 104).

Eri sidosryhmillä on erilaiset odotukset suhteen tuottamasta arvosta. Omistajat odottavat sijoituksensa tuottavan. Työntekijät odottavat työpaikan pysyvyyttä ja kohtuullista korvausta työpanostaan ja osaamistaan kohtaan. Asiakkaat odottavat arvoa hankkimiltaan ratkaisuiltaan ja saattavat olla luomassa arvoa osana organisaation tuotekehityshankkeita. Toimittajat hyötyvät yrityksen menestyksestä tilauksina ja myyntituloina. Alueelliset toimijat ja viranomaiset tarjoavat edellytyksiä yrityksen toiminnalle koulutuksen ja infrastruktuurin kautta, saaden vastineeksi verotuloja ja työpaikkoja. Sidosryhmien äänivalta ja osuus yrityksen

tuotoksesta tulisi perustua heidän panokseensa. Mitä enemmän sidosryhmä panostaa yritykseen, sitä suurempi heidän äänivaltansa ja osuutensa tulisi olla tuotetusta arvosta. (Myllykangas 2009, 37).

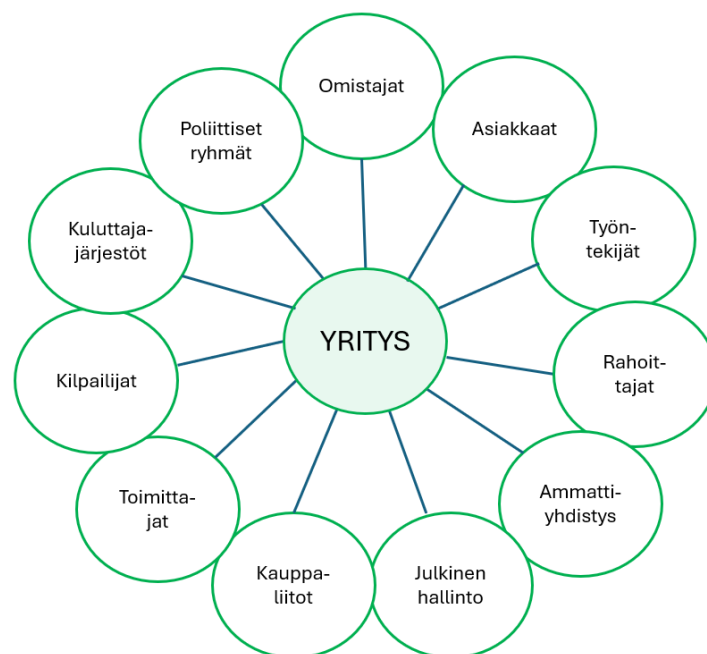
Haksever ym (2004) tarkastelevat yrityksen arvonluontia ja arvon tuhoutumista sidosryhmien näkökulmasta ja esittävät, että yrityksen toiminta voi hyödyttää joi-takin sidosryhmiä samalla, kun se aiheuttaa haittaa toisille. He määrittelevät arvon kolmen ulottuvuuden kautta: taloudellinen, ei-taloudellinen ja ajallinen arvo. Taloudellinen arvo kattaa rahalliset hyödyt ja kustannukset, ei-taloudellinen arvo sisältää aineettomat tekijät kuten maineen ja työympäristön, ja ajallinen arvo viit-taa hyötyjen keston, nopeuteen ja saavutettavuuteen. Nämä kolme ulottuvuutta kuvaavat arvonluonnin ja -tuhoutumisen mekanismeja eri sidosryhmille, kuten osakkeenomistajille, työntekijöille ja asiakkaille. Keskeinen havainto on, että yri-tyksen ja sidosryhmien välinen arvovaihto ei ole yksisuuntaista, vaan dynaa-mista ja molemminpuolista. (Haksever 2004, 294–295). Nämä ulottuvuudet ku-vaavat myös eri sidosryhmille luotavan arvon monimuotoisuutta. Rahallisen ja mitattavan arvon lisäksi erilaiset aineettomat edut, kuten yhteistyö ja arvostus, ovat sidosryhmien näkökulmasta katsottuna arvokkaita. (Myllykangas 2009, 37–38).

Asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristö muodostuu usein dynaamisesta ja muuttuvasta verkostosta, jossa sidosryhmien tunnistaminen on keskeistä. Se ei ainoastaan selkeytä organisaation suhteita ympäristöönsä, vaan auttaa ym-märtämään, missä ja miten arvoa syntyy - kuten tämän opinnäytetyön tapauk-sessa erityisesti tiedonvaihdon ja yhteisen osaamisen rakentamisen kautta. Tun-nistamalla relevantit sidosryhmät voidaan tiedonhallinnan keinoin tukea tavoit-teellista yhteistyötä ja strategista päätöksentekoa.

## 4.2 Sidoryhmäanalyysi ja luokittelu

Jotta organisaatio saa sidosryhmäsuhteistaan strategisesti tärkeää tietoa, tulee sidosryhmät analysoida kolmella tasolla: rationaalinen, prosessi ja liiketoiminta.

Rationaalisella tasolla yritys selvittää yhteytensä ja sidonnaisuutensa yhteiskuntaan, tunnistaa sidosryhmänsä ja kuvaa ne esimerkiksi sidosryhmäkartalla (kuvio 4). Tällä tasolla ymmärretään sidosryhmien intressit ja resurssit yrityksen toiminnassa. Prosessitasolla selvitetään käytännöt, joilla johdetaan sidosryhmäsuhteita. Liiketoiminnan tasolla organisaation tehtävä on olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa, tämä on olennaista sillä ilman vuorovaikutusta ei muillakaan analyysin tasoilla ole merkitystä. Organisaation neuvottelu- ja kommunikointikyky sidosryhmien kanssa on ratkaiseva. Liiketoiminnan analyysissä pyritään selkeyttämään sidosryhmien välisiä yhteyksiä. Menestyksekkäs liiketoiminta perustuu sidosryhmien antamien valtuutuksien ymmärtämiseen ja heidän huolenaiheidensa käsittelyyn. (Freeman 1984, 54–74).



Kuvio 4. Suuren organisaation sidosryhmäkartta (mukailtu Freeman 1984)

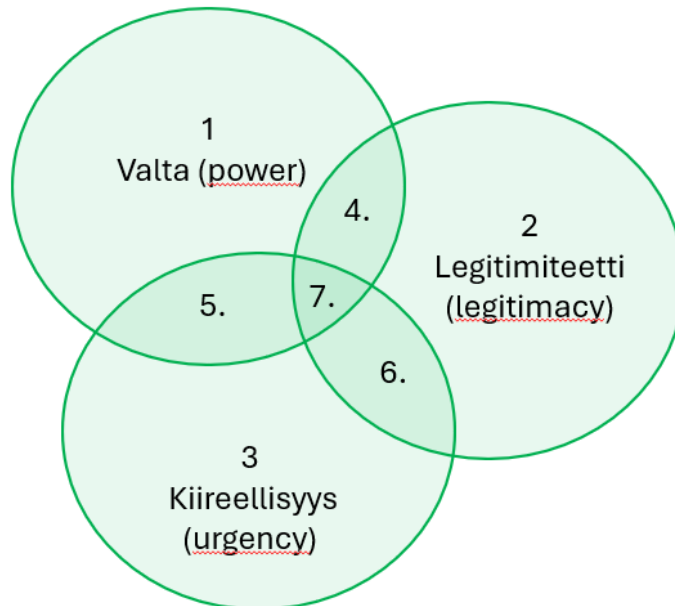
Sidosryhmien kuvaamisessa on huomioitava, että useat sidosryhmät saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan eri rooleista käsin. Tällöin organisaation tulee pohdita, kuinka tasapainottaa roolit ja kuinka nämä sidosryhmät puolestaan priorisoivat roolejaan. Yrityksen sidosryhmät eivät ole myöskään eristyksissä, vaan niillä on omat verkostonsa, joissa ne toimivat. Onkin tärkeää ymmärtää, sidosryhmän

intressi yrityksen toiminnassa ja sen käytössä olevat resurssit, jotka sillä on käytössään saadakseen yrityksen toimimaan haluamaansa tapaan. Haastavaa tästä tekee, se että organisaation ja sidosryhmien havainnot voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Tämän takia rationaalisen analyysin jälkeen tarvitaan perusteellinen strategisten ja operationaalisten prosessien analyysi ja ymmärrys. Koska sidosryhmäkartat eivät ole pysyviä, tulisi analyysin olla jatkuvaa ja näin ollen sidosryhmäkartat muuttuvat organisaation ja ympäristön muuttuessa. (Freeman 1984; Myllykangas 2009, 37–38).

Mitchell, Agle ja Wood (1997) kehittivät sidosryhmien tunnistamisen ja tärkeyden mallin (kuvio 5), jossa sidosryhmien merkitys organisaatiolle määrittyy kolmen tekijän perusteella: valta, legitimizeetti ja kiireellisyys. Valta tarkoittaa sidosryhmän kykyä vaikuttaa organisaatioon. Legitimeetti viittaa sidosryhmän toiminnan oikeutukseen ja hyväksyttävyyteen. Kiireellisyys kuvaa vaatimusten kiireellisyyttä. Näiden tekijöiden yhdistelmän perusteella sidosryhmät luokitellaan seitsemään eri ryhmään, joista keskeisimmät ovat ne, jotka omaavat kaikki kolme ominaisuutta. Malli auttaa organisaatioita priorisoimaan sidosryhmiä ja ennakoimaan niiden vaikutusta strategiseen päätöksentekoon. Se tarjoaa dynaamisen työkalun sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja on erityisen hyödyllinen yritysvastuun ja sidosryhmäjohtamisen näkökulmasta. (Mitchell & Agle & Wood 1997, 854–872)

Mallin mukaan yhdellä sidosryhmällä voi olla kaikki kolme ominaisuutta, kun taas toisella sidosryhmällä on vain yksi tai kaksi. Tällä on merkitystä organisaation johtajille ja sidosryhmien mahdolliseen positiiviseen tai negatiiviseen vaikutukseen yrityksen liiketoimintaan. Kolmen ominaisuuden yhdistelmä tuottaa erilaisia sidosryhmäluokkia. Ensimmäiset luokat (1–3) ovat piileviä (latent) sidosryhmiä, joita pidetään matalan huomion arvoisina luokkina, ja niillä on vain yksi ominaisuus vallan (power), legitimiuden (legitimacy) eli lain- tai oikeudenmukaisuuden ja kiireellisyyden (urgency) ominaisuuksista. Toiset luokat (4–6) ovat odottavia (expectant) sidosryhmiä, joilla on kaksi ominaisuutta ja ovat siten kohdallisen merkittäviä sidosryhmiä. Kolmas ryhmä (7) ovat lopulliset (definitive) si-

dosryhmät, jotka ovat organisaatiolle erittäin tärkeitä. Sidosryhmien ominaisuudet ja niiden määrä voivat muuttua tilanteen ja ajan mukaan, korostaen mallin dynaamista luonnetta. (Mitchell ym. 1997, 873; Lähdesmäki & Siltaoja & Spence 2016, 374–375).



Kuvio 5. Mukailtu kuvaus laadullisista sideryhmäluokista (Mitchell ym. 1997, 872)

Myllykangas, Kujala ja Lehtimäki (2010) laajentavat Mitchell ym. (1997) kehittämää sideryhmien tärkeysallia korostamalla, että vallan, legitimiteetin ja kiireellisuuden tarkastelu ei yksin riitä selittämään sideryhmien merkitystä liiketoiminnan arvonluonnissa. Erityisesti strategisen muutoksen aikana sideryhmäsuhteet ovat dynaamisia, ja niiden vaikutus yrityksen toimintaan voi muuttua ajan myötä. Arvonluonnin analysoimiseksi on huomioitava kuusi sideryhmäsuhteiden ominaisuutta: suhteen historia, sideryhmien tavoitteet, vuorovaikutuksen laatu, tiedon jakamisen avoimuus, sideryhmien välinen luottamus sekä oppimispotentiaali. Näiden tekijöiden kautta voidaan ymmärtää, miten yritys ja sen sideryhmät yhdessä rakentavat arvoa, eikä ainoastaan, kuka on tärkein toimija tietyllä hetkellä. Tutkimus osoittaa, että sideryhmäsuhteet ovat kaksisuuntaisia vuorovaikutuksia, joissa arvonluonti ja -menetys tapahtuvat samanaikaisesti eri osapuolille. (Myllykangas & Kujala & Lehtimäki 2010, 67–70).

Lähdesmäki, Siltaoja ja Spence (2019) korostavat pienyritysten osalta sosiaalisen läheisyyden merkitystä osana sidosryhmien tärkeismallia. Pienyrityksissä sidosryhmäsuhteet eivät ole pelkästään liiketoiminnallisia, vaan myös henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä, mikä vaikuttaa päätöksentekoon. Sosiaalinen läheisyys voi helpottaa yhteistyötä ja luottamusta, mutta samalla se voi aiheuttaa eettisiä ristiriitoja, kuten henkilökohtaisten suhteiden priorisointia liiketoiminnan kustannuksella. Tutkimus ehdottaa, että perinteisiä vallan, legitimitetin ja kiireellisyyden mittareita tulisi täydentää eettisen huolenpidon näkökulmalla, jotta pienyritysten päätöksentekoa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. (Lähdesmäki & Siltaoja & Spence 2019, 381–382).

Kujala ym. (2022) analysoivat sidosryhmäosallistumisen käsitettä ja sen monitulkintaisuutta liiketoiminnan tutkimuksessa. Heidän mukaansa osallistuminen jakautuu kolmeen komponenttiin: moraaliseen, strategiseen ja pragmaattiseen. Sisältö puolestaan rakentuu tavoitteista, toiminnasta ja vaikutuksista, jotka yhdessä määrittävät sidosryhmäsuhteiden merkityksen. Osallistumiseen liittyy myös haasteita, kuten manipulointi, epätasa-arvoinen kohtelu ja tavoitteiden ristiriidat. Vaikutuksia tulisi arvioida taloudellisten lisäksi myös sosiaalisten ja ekologisten seurausten kautta. (Kujala ym. 2022, 1152–1174).

Vaikka sidosryhmäanalyysit rinnastetaan usein yritysten vastuullisuuteen, voidaan niitä käyttää myös muissa tarkoituksissa. Ne auttavat tekemään erilaiset toimijat näkyviksi organisaatiolle ja huomioimaan heidät päätöksenteossa. Esimerkiksi tietojohtamisessa tehdyn analyysin avulla voidaan tunnistaa, keiden kanssa tietoa jaetaan, mistä sitä saadaan ja miten yhteistyötä kannattaa suunnata. Näin sidosryhmien tarkastelu tukee myös tiedon hyödyntämistä ja päätöksentekoa.

## 5 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

#### 5.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on nähty moniulotteisena lähestymistapana, jota on muovattu filosofisten, tieteellisten ja historiallisten vaikutteiden kautta. Sitä on määritelty eri tavoin, mutta yleisesti se keskittyy prosessien, merkitysten ja ymmärryksen tarkasteluun (Merriam & Tisdell 2016, luku 1). Laadullinen tutkimus korostaa todellisuuden subjektiivista luonnetta ja tarkastelee tutkimuskohdetta luonnollisissa olosuhteissa. Tämä lähestymistapa keskittyy yksittäisiin tapauksiin ja osallistujien näkemyksiin, jolloin tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavaan asiaan liittyvien havaintojen kanssa. (Sordi 2024, 13). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohdeilmiöstä tutkittavien kokemusten pohjalta. Se tarkastelee tajunnallisia ilmiöitä ja sosiaalisen todellisuuden ilmiöitä, jotka perustuvat ihmisten kokemuksiin ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tulkinnoissa tulee pyrkiä tavoittamaan todellisuuden pinnanalaisia, usein subjektiivisia rakenteita ja tulkintoja välittömien havaintojen taustalla. (Puusa & Juuti 2020, 9–19).

Laadullisessa tutkimuksessa nojaututaan todellisuuskäsitykseen, jossa ilmiöiden olemassaolo ja merkitys nähdään yksilöllisesti rakentuneena, subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena (Sordi 2024, 15). Tutkimuskohteiden nimet, käsitteet ja merkitykset eivät ole muuttumattomia, vaan ne muodostuvat tutkittavien omien kokemusten ja havaintojen kautta. Tutkimuksessa pyritäänkin ymmärtämään, kuinka ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja rakentavat merkityksiä omalle maailmalleen. Tavoitteena on kuvata merkitysten muodostumisen prosessia osallistujien näkökulmasta, ei ennustaa ilmiöitä. Tutkittavan sisäinen kokemus nostetaan keskiöön, ja analyysillä pyritään välittämään saavutettu ymmärrys mahdollisimman uskollisesti ja tarkasti (Merriam & Tisdell 2016, luku 1).

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan paradigmoista, jotka määrittävät tutkimuksen lähtökohdat ja painotukset. Paradigmojen kautta laadullinen tutkimus saa erilaisia teoreettisia ja käytännöllisiä muotoja, jotka ohjaavat tutkimusprosessin kulkua tulkinnan, muutoksen ja ratkaisujen suuntaan. Transformatiivisessa lähestymistavassa korostuvat yhteisön voimaannuttaminen ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus, kun taas pragmaattinen näkökulma tuo mukanaan ratkaisukeskeisyyden ja toimivuuden käytännön kontekstissa. Tämä oppinäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, joka yleisesti määritellään kuuluvaksi transformatiiviseen paradigmaan (Sordi 2024, 17–18). Koska työn tavoitteena on käytännön muutos, joka perustuu osallistujien todellisiin tarpeisiin, voidaan katsoa, että tutkimuksessa on mukana myös pragmaattisen paradigman vaikutteita.

### 5.1.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa keskitytään käytännön toiminnassa esiintyvään ongelmalliseen tilanteeseen ja tavoitteena on joko ratkaista kyseinen ongelma tai kehittää edelleen jo toimivaa käytäntöä; tutkimus tähtää aina toiminnan parantamiseen (Merriam & Tisdell 2016, luku 3). Menetelmälle on ominaista käytännön ja tutkimuksen samanaikaisuus, jolloin teoria ja käytäntö yhdistyvät. Käytännönläheisiin haasteisiin etsitään ratkaisuja systemaattisesti tieteellisin menetelmin, ja tutkimusprosessin aikana kartutetaan paitsi käytännöllistä oppia myös ilmiöön liittyvää teoreettista ymmärrystä (Puusa & Juuti 2020, 267).

Toimintatutkimus ei ole pelkästään menetelmä, vaan prosessi, jossa yhdistetään määrällistä ja laadullista aineistoa tukemaan sidosryhmien reflektiota. Dialogiin perustuva yhteinen ymmärrys rakennetaan osallistujien näkemyksiä kuunnellen ja valtasuhteita kriittisesti tarkastellen. Muutosta ohjataan joustavasti tasapainotellen kontrollin ja vapauden välillä. Prosessiin sisällytetään jatkuvaa henkilökohtaista ja kollektiivista pohdintaa siitä, mitä tapahtuu ja mitä opitaan. (Bradbury 2022, 355). Menetelmällä tähdätään käytännön hyötyihin, sillä sen avulla pyritään aktiivisesti parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja samalla luomaan uutta tietoa näistä käytännöistä. Toimintatutkimus pyrkii tutkimaan todellisuutta muuttamalla

sitä ja muuttamaan todellisuutta tutkimalla sitä. (Heikkinen & Kaukko & Salo 2023, 17–38.)

Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on näkemys ihmisistä vuorovaikutteisina, tuntevina ja luovina toimijoina, joiden osallistuminen on välttämätöntä kestäväen muutoksen saavuttamiseksi. Tutkimus ymmärretään jaettuna prosessina, jossa vastuu, johtajuus ja oppiminen jaetaan osallistujien kesken (Bradbury 2022, 356). Yhteisöissä toimintaa analysoidaan, kehitetään vaihtoehtoisia ratkaisuja havaittuihin ongelmiin ja pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Samalla tuotetaan uutta käytäntöön sidottua tietoa ja mahdollisesti myös teoreettisia näkökulmia (Valtonen & Viitanen 2020, 118–130). Tutkimuksessa hyödynnetään menetelmiä, jotka edistävät osallistumista ja vuorovaikutusta. Tutkittavat nähdään aktiivisina toimijoina tutkimus- ja kehittämisprosessissa, jossa toimintaa analysoidaan, ongelmiin etsitään ratkaisuja ja tavoitteita pyritään saavuttamaan yhteistoiminnallisesti. (Merriam & Tisdell 2016, luku 3.) Myös tutkijan rooli on osallistuva, sillä hän toimii osana yhteisöä ja edistää toimintaa omalla panoksellaan (Heikkinen & Kaukko & Salo 2023, 17–38).

Toimintatutkimuksessa työskennellään dynaamisesti erilaisten jännitteiden välillä, kuten yksilön ja yhteisön, kokemuksen ja teorian sekä ulkoisen maailman ja sisäisen kokemusmaailman välillä. Eteenpäin vievää vuoropuhelua hyödynnetään kehityksellisenä oppimisprosessina, joka korvaa perinteisen joko–tai-ajattelun “kyllä ja” -ajattelulla. Tällä tavalla pyritään luomaan yhdessä lopputulos, joka vastaa yhteisiä arvoja ja pyrkimyksiä. (Bradbury 2022, 355). Toimintatutkimus yhdistää teoreettisen ja käytännön tiedon, korostaen ajattelun ja toiminnan yhteyttä. Tiedon kehitys on kaksisuuntaista: pätevä tieto muokkaa toimintaa ja toiminnan muutokset tuottavat uutta tietoa. Teoria ja käytäntö kehittyvät rinnakkain. (Heikkinen & Kaukko & Salo 2023, 17–38.)

Toimintatutkimus etenee vaiheittain toistuvina sykleinä, joissa suunnittelu, toiminta ja arviointi vuorottelevat. Prosessi käynnistyy käytännön mahdollisuuksien tutkimisella ja kokeilemisella asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintaa

analysoidaan ja arvioidaan, minkä perusteella tavoitteita tarkennetaan ja uusia toimenpiteitä suunnitellaan. Tutkimusasetelma muotoutuu vähitellen käytännön kokemusten ja yhteisen reflektion pohjalta. (Merriam & Tisdell 2016, luku 3). Tätä sykliä toistetaan niin kauan, kunnes yhteisö kokee saavutetun tuloksen tyydyttävänä. Menetelmä perustuu niin sanottuun Lewinin spiraaliin, jonka juuret ovat Kurt Lewinin (1946) kehittämässä toimintatutkimuksen mallissa (Sordi 2024, 50). Spiraalimallin haaste on, että se antaa kuvan jatkuvasta edistymisestä. Asiat eivät aina etene hyvin, sillä keskittyminen yhteen asiaan voi heikentää toista aluetta. Kehittämishanke ei aina johda parempaan lopputulokseen eri näkökulmista arvioituna. Spiraalista voidaankin nähdä syntyvän useita sivujuonteita, joita ei ole tutkimuksen alkuvaiheessa havaittu. (Heikkinen & Kaukko & Salo 2023, 17–38.)

Asiantuntijatyön kehittämisessä hyödynnetään paljon yhteisöllisiä menetelmiä, sillä itse työtäkään ei tehdä yleensä yksin, vaan ryhmässä. Toimivat ratkaisut edellyttävät yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä, eivät pelkästään tiedon siirtämistä ja soveltamista (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 40). Tutkimusaineiston keräämistä varten voidaan käyttää kyselyjä, ryhmäkeskusteluja, aivoriihiä, haastatteluja tai havainnointia (Merriam & Tisdell 2016, luku 3). Menetelmän valinta perustuu yleensä kohdeorganisaation kokoon, kehittämiskohteen laajuuteen, tutkimushenkilöstöön ja sen rooliin sekä kehittämisen kohteena olevaan henkilöstöön (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 62). Usein tutkimus käynnistyy kohdistetulla dialogilla, jonka pohjalta suunnitellaan ratkaisuja käytännön ongelmiin. Prosessin päätteeksi käydään uusi vuoropuhelu, jossa reflektoidaan tutkimusprosessia ja sen merkityksiä. Aineistoa tuotetaan vaiheittain ja osallistavasti, jolloin korostuvat yhteinen oppiminen sekä ymmärryksen syventyminen (Merriam & Tisdell 2016, luku 3).

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus tarjoaa luontevan toimintamallin kehittämistyölle, joka perustuu arjen käytäntöjen tarkasteluun, yhteiseen oppimiseen ja osallistavaan työskentelyyn. Pienen organisaation tiivis vuorovaikutus ja matala hierarkia tukevat sitä, että kehittämiseen voidaan kytkeä koko työyhteisö. Menetelmä mahdollistaa tiedon ja kokemusten esiin tuomisen sekä yhteisen

ymmärryksen rakentamisen, mikä vahvistaa kehittämistyön vaikuttavuutta ja käytännön sovellettavuutta.

### 5.1.3 Fokusryhmäkeskustelu

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelumenetelmät ovat paljon käytettyjä metodeja tiedonkeruussa. Haastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen asetettu tavoite, tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on myös hänen johdattelemaansa (Puusa 2020a, 103). Haastattelua hyödynnetään tilanteissa, joissa ilmiötä ei voida havainnoida suoraan – kuten tunteita, kokemuksia tai yksilöllisiä tulkintoja. Menetelmää pidetään erityisen käyttökelpoisena, kun tarkastellaan menneitä tapahtumia, joita ei voida toistaa, tai kun pyritään ymmärtämään poikkeuksellisia tai voimakkaita kokemuksia (Merriam & Tisdell 2016, luku 5). Haastattelu kohdistuu tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin, joista sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Tutkija siis tulkitsee toisten ihmisten omakohtaisia tulkintoja erilaisista asioista, tapahtumista tai ilmiöistä (Puusa 2020a, 103–104). Haastattelu soveltuu sekä syvällisiin tapaustutkimuksiin yksittäisten henkilöiden näkökulmasta että laajempaan tiedonkeruuseen monilta eri ihmisiltä. Haastattelun avulla tavoitellaan laadullisesti parempaa, kattavampaa tai kustannustehokkaampaa aineistoa (Merriam & Tisdell 2016, luku 5). Haastattelun etuna on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Puusa 2020a, 107–108).

Ryhmäkeskustelu (focus group) on menetelmä, jossa joukko ihmisiä kokoontuu keskustelemaan tietyistä aiheista. Tavoitteena on tukea osallistujien välistä vuorovaikutusta ja kannustaa heitä keskustelemaan aiheesta keskenään, mikä tuottaa syvällisempää ja rikkaampaa tutkimusaineistoa. (Valtonen & Viitanen 2020, 118). Tutkija toimii istunnon moderaattorina, ja hänen tehtävänä on edistää keskustelua, huolehtia ryhmän dynamiikasta ja pitää keskustelu tavoitteiden mukaisena. (Sordi 2024, 62). Menetelmää käytetään, kun halutaan kerätä tietoa ryhmän vuorovaikutuksen kautta. Tiedonkeruu toteutetaan aiheeseen perehtyneen

osallistujajoukon kanssa ja keskustelun avulla rakennetaan sosiaalisesti tuotettua tietoa (Merriam & Tisdell 2016, luku 5).

Fokusryhmämenetelmää käytetään, kun halutaan ymmärtää, miten ihmiset kokevat, ajattelevat tai reagoivat johonkin ilmiöön, tuotteeseen tai tapahtumaan, erityisesti ryhmädynamiikan ja kollektiivisen merkityksenannon kautta. (Sordi 2024, 62–63). Ryhmäkeskusteluun etuna on nopea tiedon saaminen useilta henkilöiltä samanaikaisesti sekä yksilöhaastatteluja syvemmälle pääseminen (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 42). Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan asioita ja perustelemaan mielipiteitään, mikä johtaa totuudenmukaisempaan kuvaan ilmiöstä. Tietoa syntyy osallistujien jakaessa näkemyksiään, kuunnellessa toistensa kokemuksia ja mahdollisesti tarkentaessa omia käsityksiään keskustelun edetessä. Menetelmä ei sovellu arkaluontoisin aiheisiin, joista ei ole tapana keskustella vieraiden seurassa, mutta parhaimmillaan se tuottaa sellaista tietoa, jota ei voida tavoittaa yksilöhaastatteluilla. (Merriam & Tisdell 2016, luku 5.) Ryhmäkeskustelun yleinen määritelmä ja tavoite onkin luoda tilanne, joka muistuttaa vilkasta arkipäiväistä keskustelua, kuten kahvipöytäkeskustelua. Se, että ryhmän vetäjä osallistuu ja ohjaa keskustelua, vaikuttaa kuitenkin väistämättä sen luonteeseen. (Valtonen & Viitanen 2020, 130.)

#### 5.1.4 Aineiston analysointi teemoittelun avulla

Laadullinen aineistoanalyysi pyrkii ymmärtämään ilmiöitä tutkimukseen liittyvien henkilöiden omien kokemusten ja tulkintojen kautta. Sen tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, vaan syvä ymmärrys tietystä kontekstista ja tutkimukseen liittyvien henkilöiden kokemuksista (Puusa 2020, 147–148). Aineiston analysointi ei ole erillinen vaihe, vaan etenee samanaikaisesti tiedonkeruun kanssa. Havaintojen rinnalla muodostuu tutkijan omia alustavia tulkintoja ja havaintoja tutkittavasta ilmiöstä (Merriam & Tisdell 2016, luku 8). Aineistoa tarkastellaan merkityksellisten viestien ja havaintojen kokonaisuutena, josta tutkija rakentaa ymmärrystä tutkimuskysymysten ohjaamana (Puusa 2020, 147–148). Esimerkiksi ryhmäkeskustelun aineistoa analysoitaessa on tärkeää huomioida keskustelun

vuorovaikutteisuus ja kollektiivinen merkityksenmuodostus, jossa tulkinnat rakentuvat osallistujien keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Valtonen & Viitanen 2020, Kappale 7).

Laadullisen tutkimusaineiston käsittely alkaa usein äänitetyn haastatteluaineiston litteroinnilla eli puhtaaksikirjoittamisella. Litteroinnin tyyli määräytyy tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Mikäli tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti sisältöön eli siihen, mitä haastateltavat sanovat, voidaan teksti litteroida yleiskielellä. Sen sijaan, jos tutkimus tarkastelee myös kielellisiä ilmaisutapoja, sanavalintoja tai vuorovaikutuksen sävyjä, edellyttää analyysi sanatarkkaa litterointia puhekieltä mukailien. (Ojasalo & Moilanen 2015, 110.) Ensimmäinen vaihe on avoin koodaus, jossa aineistosta nostetaan kaikki tutkimusaiheeseen liittyvä sisältö (Puusa 2020b). Tämän jälkeen koodit yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joita kutsutaan teemoiksi (Merriam & Tisdell 2016, luku 8).

Teemoittelu on yksi käytetyimmistä laadullisen analyysin menetelmistä ja sen lähtökohtana on aineiston jakaminen merkityksellisiin yksiköihin (Merriam & Tisdell 2016, luku 8). Teemoittelu voi rakentua joko ennakolta määriteltyjen haastatteluteemojen mukaisesti tai aineistosta analyysin edetessä nousevien uusien teemakokonaisuuksien kautta (Puusa 2020b). Teemoja verrataan keskenään ja ryhmitellään toistuvuuden, yhteyksien ja merkitysisältöjen mukaan. Tavoitteena on löytää ilmiötä kuvaavia teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin ja muodostavat analyysin perustan (Merriam & Tisdell 2016, luku 8). Pelkkä teemojen listaaminen ei kuitenkaan vielä riitä syvälliseen ymmärrykseen, vaan analyysin olennaisena osana on näiden teemojen välisten yhteyksien tarkastelu. Vasta näiden suhteiden avaaminen mahdollistaa aineiston kokonaisvaltaisemman tulkinnan ja auttaa tunnistamaan aineistosta esiin nousevia merkitysrakenteita ja käsitteellisiä jäsennyksiä. (Ojasalo & Moilanen 2015, 110.)

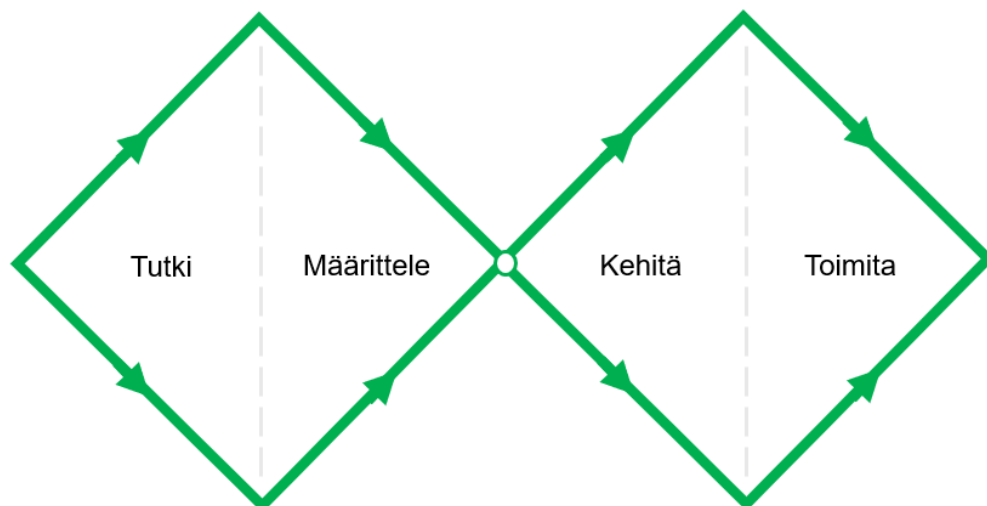
Hyvät analyysiteemat ovat tutkimuskysymyksiin vastaavia, kattavia, toisistaan erottuvia ja aineiston sävyille herkkiä. Aineistoa verrataan jatkuvasti uuteen tietoon käyttäen vertailun logiikkaa, jossa yksittäisiä havaintoja arvioidaan suh-

teessa toisiinsa ja kokonaisuuteen. Tämä vaatii tutkijalta reflektiivistä otetta, tulkinnallista herkkyyttä ja valmiutta tarkastella aineistoa avoimin mielin. (Merriam & Tisdell 2016, luku 8.) Laadullinen analyysi ei ole pelkkä tekninen prosessi, vaan myös tutkijan tulkintaa vaativa vaihe. Analyysin onnistuminen perustuu aineiston huolelliseen läpikäyntiin, systemaattiseen koodaukseen sekä siihen, kuinka luotettavasti tutkimuksen tulokset heijastavat osallistujien kokemuksia ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä ilmiöitä. (Puusa 2020b.)

## 5.2 Kehitysmenetelmät

### 5.2.1 Tuplatimantti

Design Councilin (2004) kehittämä "Framework for Innovation", joka tunnetaan myös nimellä tuplatimantti (Double Diamond) on malli ongelmanratkaisun tueksi. Se jakautuu neljään vaiheeseen: tutki (Discover), määrittele (Define), kehitä (Develop) ja toimita (Deliver). Ensimmäinen timantti keskittyy ongelman ymmärtämiseen ja toinen taas ratkaisujen kehittämiseen ja toteuttamiseen. Menetelmässä käytetään vuorotellen laajentavaa ja rajaavaa ajattelua, mikä mahdollistaa sekä luovuuden että keskittymisen olennaisiin asioihin (kuvio 6). (Design Council 2025.)



Kuvio 6. Tuplatimantti (Mukaillen Design Council 2025).

Kehyksen tarkoitus on varmistaa, että ratkaisut perustuvat käyttäjätarpeisiin, eivätkä vain oletuksiin. Se kannustaa käyttäjäkeskeisyyteen, moniammatilliseen yhteistyöhön ja iterointiin. Menetelmän etuna pidetään sen systemaattisuutta, sillä sen avulla tarjotaan rakenne ongelmien ratkaisemiseksi ja tuetaan asetettujen tulosten saavuttamista. Se sopii eri toimialoille ja projekteihin, joissa halutaan yhdistää luovuus ja strateginen ajattelu käytännön toteutukseen. (Design Council 2025). Mallia voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä vaiheistettuna viitekehyksenä, joka ohjaa ongelmanratkaisua systemaattisesti. Malli tukee käyttäjälähtöistä lähestymistapaa ja yhteiskehittämistä luoden konkreettisia ja käytännönläheisiä ratkaisuja. Mallin etuja ovat sen selkeä rakenne, joka yhdistää luovan ajattelun ja liiketoiminnallisen tehokkuuden, sekä kyky jäsentää monimutkaisia kehitysprosesseja hallittaviksi kokonaisuuksiksi. (Caulliroux & Bastos & Araujo & Costa 2020, 10–11)

Tuplatimantin työprosessit voidaan jäsentää neljään vaiheeseen, joita hyödynnetään tutkimuksen kehittämisessä systemaattisesti ja luovuutta tukien. Ensimmäisessä vaiheessa (tutki) avataan ongelmakenttä laajasti tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista. Tällöin kootaan tietoa, tarkastellaan kontekstuaalisia tekijöitä ja pyritään tunnistamaan piileviä haasteita ja mahdollisuuksia. Seuraavassa vaiheessa (määrittele), kerätyt havainnot tiivistetään ja jäsennetään selkeäksi tutkimuskysymykseksi tai ongelmanmäärittelyksi. Tässä vaiheessa rajataan fokusta ja luodaan perusta tutkimukselliselle etenemiselle. Kolmannessa vaiheessa (kehitä) kehitetään ja testataan ratkaisuvaihtoehtoja iteratiivisesti. Ideoita kokeillaan ja muokataan saadun palautteen perusteella, ja näin pyritään löytämään toimivimmat lähestymistavat. Viimeisessä vaiheessa (toimita) ratkaisu viimeistellään ja tulokset viestitään selkeästi eri sidosryhmille. Koko prosessin ajan vuorotellaan laajentavan (divergentin) ja rajaavan (konvergentin) ajattelun välillä, jolloin varmistetaan sekä luovuus että toteutuskelpoisuus. Näin mahdollistetaan tehokas, oivaltava ja monialainen lähestymistapa tutkimuksellisiin haasteisiin. (Shen & Bosch & Pino & Gopalan 2024, 654–655).

Tuplatimantti-malli toimi käytännöllisenä työkaluna koko opinnäytetyön ajan auttaen pilkkomaan kehittämisprosessin hallittaviin osiin. Se mahdollisti keskittymisen kuhunkin vaiheeseen erikseen. Ensin ongelmakentän hahmottamiseen ja tiedonkeruuseen, sitten fokuksen tarkentamiseen, ratkaisujen muotoiluun ja lopulta tulosten jäsentämiseen. Malli auttoi pitämään työn rakenteen selkeänä ja ohjasi etenemistä vaihe vaiheelta kohti tavoitteellista lopputulosta.

### 5.2.2 Aivoriihi

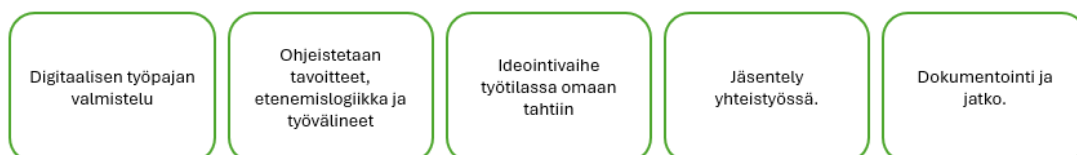
Aivoriihi (*brainstorming*) on ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa suuri määrä ajatuksia tietyistä teemasta, ongelmasta tai kehittämiskohteesta. Menetelmä perustuu ajatukseen luovuuden edistämisestä vapaassa ja arvostelemattomassa ilmapiirissä, jossa osallistujat voivat esittää ideoitaan ilman suodattamista. Ideointi tapahtuu yleensä kahdessa vaiheessa: ensin kerätään mahdollisimman paljon ideoita (*divergentti vaihe*), minkä jälkeen niitä tarkastellaan, yhdistellään ja arvioidaan (*konvergentti vaihe*). Aivoriihi soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa etsitään uusia näkökulmia, halutaan rikastaa ajattelua tai käynnistää kehitystyötä. (Wilson 2013).

Perinteisen vapaamuotoisen aivoriihen rinnalle on kehitetty myös rakenteellisia lähestymistapoja, joista yksi on sarjallinen rakenne (*serial structure*). Siinä osallistujia ohjataan rakentamaan omia ideoitaan aiemmin esitettyjen ajatusten pohjalta. Tämä eroaa vapaasta ideoinnista siten, että ideat eivät jää erillisiksi yksittäisiksi huomioiksi, vaan ne muodostavat keskenään linkittyviä jatkumoa. Sarjallinen rakenne on erityisen hyödyllinen, kun tavoitteena on syventää ajattelua ja kehittää ideoita edelleen kohti ratkaisuehdotuksia tai toimintamalleja. Tutkimusten mukaan tällainen ideointitapa voi edistää sekä ideoiden jatkojalostusta (*elaboration*) että niiden alkuperäisyyttä (*originality*) erityisesti ryhmäkontekstissa (Van Eeckhout & Michinov & Le Rudulier 2025, 1–2).

Miro on visuaalinen yhteistyöalusta, joka soveltuu erityisen hyvin ryhmätyöskentelyyn silloin, kun osallistujat työskentelevät eri paikoissa tai eri aikoina. Miro tar-

joaa digitaalisen työtilan, jossa ideoita voidaan tuottaa, jäsentää ja kehittää erilaisten visuaalisten elementtien, kuten muistilappujen, kaavioiden ja aikajanojen avulla. Osallistujat voivat lisätä omia ajatuksiaan digitaalisiin muistilappuihin, tarkastella toisten kirjoittamia ideoita ja jatkojalostaa niitä. Tämä menetelmä tukee sekä ideoiden määrän lisäämistä että niiden jatkokehitystä. (Miro 2025).

Digitaalinen yhteistyöalusta soveltuu erityisen hyvin sarjallisen rakenteen toteuttamiseen, sillä se mahdollistaa ideoiden rakentamisen aiempien ajatusten pohjalta, joko visuaalisesti vierekkäin tai aikajärjestykseen sijoittamalla (Van Eeckhout ym. 2025, 2). Lisäksi Miro tukee sekä reaaliaikaista työskentelyä että ajasta riippumatonta osallistumista, jolloin osallistujat voivat tuoda ideoitaan esiin silloin, kun se heille parhaiten sopii (Miro, 2025). Alustalle luodaan visuaalisesti jäsenely työtila, jossa osallistujat voivat tuottaa sisältöä sekä reaaliaikaisesti että omaan tahtiin. Ideoita kirjataan digitaalisille muistilapuille, joita voidaan täydentää ja yhdistellä. Työskentely etenee vaiheistetusti, ja osallistujia ohjataan hyödyntämään muiden esittämiä ajatuksia osana omaa ideointiaan. Tällä tavoin pyritään tukemaan ideaketjujen muodostumista sekä yhteisöllistä ja rakentavaa luovaa ajattelua.



Kuvio 7. Aivoriihityöpajan viisivaiheinen prosessi (mukailtu Van Eeckhout ym. 2025, 3–5)

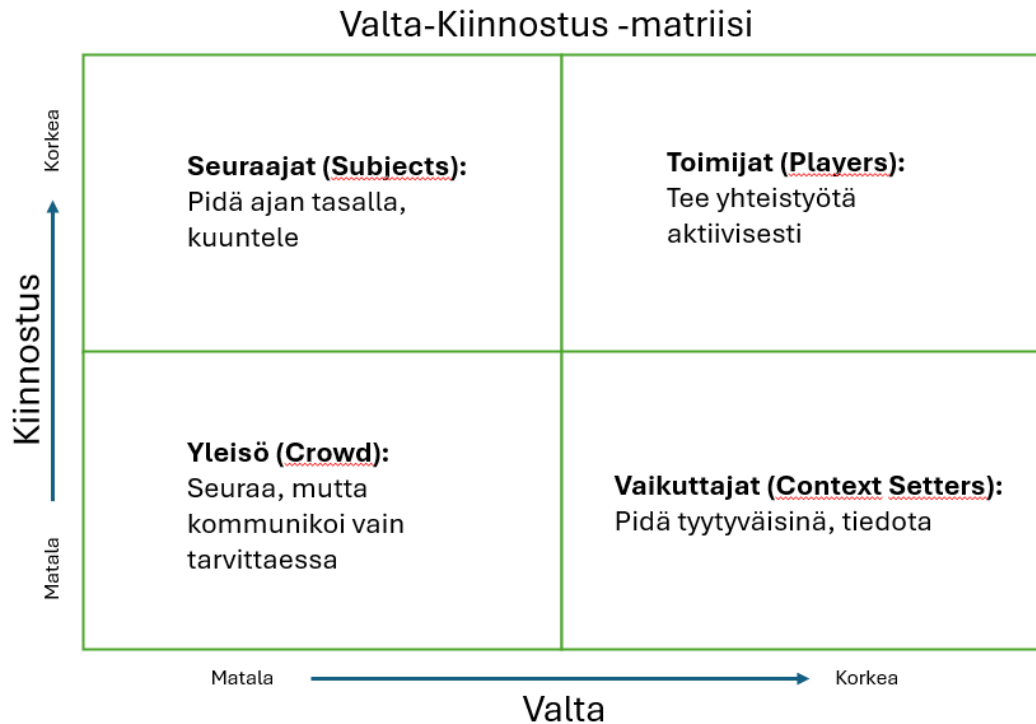
Aivoriihi työskentely perustuu ennalta suunniteltuun rakenteeseen, jossa osallistujia ohjataan ideoimaan, rakentamaan ajatuksiaan muiden esittämien ideoiden pohjalta ja jäsentämään syntyneitä aineistoa (Wilson 2013). Prosessin vaiheita on viisi (kuvio 7). Ensimmäisessä vaiheessa valmistellaan visuaalinen työtila, jossa työskentelyn eri osa-alueet on eroteltu selkeästi. Toisessa vaiheessa osallistujille annetaan ohjeistus, jossa esitellään työpajan kulku, pelisäännöt ja käytettävät välineet. Kolmannessa vaiheessa osallistujat kirjaavat ideoitaan työtilaan ja hyödyntävät toisten esittämiä ajatuksia omassa ideoinnissaan. Työskentelyssä

sovelletaan sarjallista rakennetta, jossa ideat muodostavat toisiinsa linkittyviä jatkumoita. Neljännessä vaiheessa tuotettuja ideoita tarkastellaan, ryhmitellään ja yhdistellään. Viidennessä vaiheessa aineisto dokumentoidaan ja otetaan talteen jatkoanalyysiä varten. Kokonaisuus tukee tavoitteellista ja vuorovaikutteista työkentelyä, jossa painopiste ei ole vain yksittäisten ideoiden tuottamisessa vaan myös niiden kehittämisessä ja yhteyksien tunnistamisessa. (Van Eeckhout ym. 2025, 3–5.)

### 5.2.3 Sidosryhmien luokittelu

Sidosryhmäanalyysin (esitely kappaleessa 4.2) tavoitteena on tunnistaa organisaation toimintaan vaikuttavat keskeiset sidosryhmät sekä tukea vuorovaikutuksen suunnittelua ja hallintaa näiden ryhmien kanssa (Freeman 1984, 46). Käytännön tasolla analyysi auttaa arvioimaan sidosryhmien merkitystä organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta sekä määrittämään, miten kunkin ryhmän tarpeet, vaikutusmahdollisuudet ja roolit voidaan huomioida päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä (Bryson 2004, 22–25).

Sidosryhmäanalyysi on vaiheittainen menetelmä, jonka tavoitteena on tunnistaa organisaation toimintaan vaikuttavat tahot, arvioida heidän merkityksensä ja suunnitella heidän kanssaan toteutettava vuorovaikutus tai osallistaminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Menetelmä auttaa ymmärtämään, keillä on vaikutusvaltaa, intressejä tai odotuksia organisaation toimintaan, ja miten nämä voidaan ottaa huomioon osana päätöksentekoa ja kehittämistyötä (Bryson 2004, 22–25).



Kuvio 8 Valta-Kiinnostus-matriisi (mukaillen Bryson 2004, 30)

Sidosryhmäanalyysi etenee tyypillisesti neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan kaikki tahot, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan tai joita sen toiminta koskettaa. Tämä vaihe luo perustan koko analyysille, sillä tunnistamatta jääneet toimijat voivat myöhemmin muodostua kriittisiksi. Toisessa vaiheessa arvioidaan sidosryhmien merkitystä organisaation kannalta. Arviointi perustuu esimerkiksi siihen, kuinka paljon vaikutusvaltaa sidosryhmällä on, kuinka oikeutettu sen osallistuminen koetaan ja kuinka kiireellisiä sen odotukset ovat. Kolmannessa vaiheessa sidosryhmät luokitellaan ja priorisoidaan sen mukaan, kuinka olennaisia ne ovat kehittämistyön tai päätöksenteon kannalta. Tässä hyödynnetään usein visuaalisia työkaluja, kuten Eden ja Ackermanin (1998) esittelemää valta–kiinnostusmatriisia (kuvio 8) tai osallistumissuunnittelun työkaluja. Neljännessä vaiheessa suunnitellaan konkreettiset tavat, joilla eri sidosryhmät otetaan mukaan – esimerkiksi tiedottamalla, kuulemalla, osallistamalla tai rakentamalla aktiivista yhteistyötä. Näin analyysi kytkeytyy osaksi strategista toteutusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta sidosverkoston kanssa. (Bryson 2004, 26–34.)

## 6 Toteutus

### 6.1 Aikataulut

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi keväällä 2024 ja tavoite työn valmistumiselle oli kevät 2025. Työn eteni vaiheittain (kuvio 9) ja opinnäytetyö valmistui kesäkuussa 2025. Joka tarkoitti, että se valmistui lähes suunnitellussa aikataulussa.



Kuvio 9. Opinnäytetyön toteutusaikataulu

## 6.2 Fokusryhmäkeskustelulla nykytila tietojohdamisesta

Ryhmäkeskustelu toimi tässä työssä tuplatimantti-mallin ensimmäisenä vaiheena (Tutki), jonka tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman laajasti käyttäjien kokemusten ja arjen käytäntöjen kautta ennen ratkaisujen rajaamista ja muotoilua (Design Council 2025; Shen ym. 2024, 654–655). Laadullinen ryhmäkeskustelu oli soveltuva menetelmä tämän vaiheen toteutukseen, koska se mahdollisti osallistujien omien näkökulmien ja hiljaisen tiedon esiin tuomisen sekä niiden vuorovaikutteisen tarkastelun (Merriam & Tisdell 2016, luku 5).

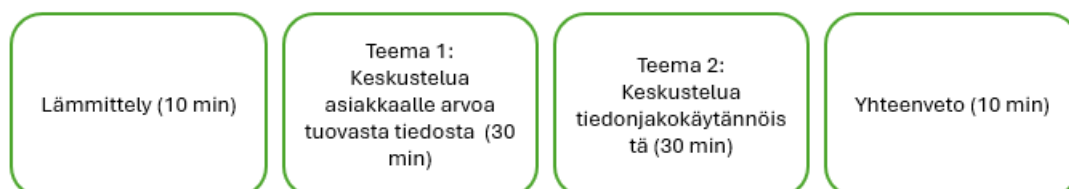
Kutsuin fokusryhmäkeskustelun koolle melko vapaamuotoisesti organisaation Whats-App-ryhmän kautta, jossa sovimme myös sopivan ajankohdan, kun kaikki toivotut henkilöt olisivat paikan päällä toimistolla. Koska organisaatio on pieni, toimi valintakriteerinä aktiivisesti yrityksen toimintaan osallistuvat henkilöt. Tämän jälkeen laitoin kutsun kalenteriin, jossa kerroin hieman taustaa tilaisuudelle ja vahvistin aikataulun osallistujien kalenteriin.

Ryhmäkeskustelu järjestettiin kohdeorganisaation toimistolla keskiviikkona 23.4.2025. Kutsuttuja oli itseni lisäksi viisi henkilöä, jotka kaikki työskentelevät läheisesti keskenään. Henkilöiden toimenkuva ja toimintatavat poikkesivat hieman toisistaan, mutta käytännössä kaikki osallistujat olivat kokeneita myynnin ja liiketoiminnan kehityksen asiantuntijoita. Kaikki kutsutut osallistuivat keskusteluun, mutta aikatauluhaasteiden takia itse tilaisuudessa osallistujia oli itseni lisäksi neljä henkeä paikalla läsnä sekä yksi osallistujista etänä Teams-videoyhteydellä. Tästä syystä päädyin hyödyntämään myös Teamsin tallennustoimintoa keskustelun nauhoittamiseksi. Lisäksi yksi osallistujista joutui poistumaan ensimmäisen tunnin jälkeen yllättävään tapaamiseen, mikä vaikutti keskustelun dynamiikkaan loppuvaiheessa. Tämän seurauksena osa osallistujista aktivoitui enemmän ja otti vastuuta keskustelun ylläpitämisestä. Tämä muutti puheenvuorojen jakautumista ja saattoi ohjata keskustelua eri näkökulmiin kuin alussa.

Olin varautunut tilaisuuteen pienellä esityksellä, jota käytin myös tukemaan kysymyksien esittämistä ja keskustelun ohjaamista. Kysymykset (Ks. liite 1.) olin asetellut kahteen ryhmään tutkimuskysymyksiä mukaillen ja tämä mahdollisti myös luontevan tauon lähes kahden tunnin mittaiseksi venyneelle keskustelutuokiolle. Lisäksi varasin tilaisuuteen hieman aamupalaa, joka loi kevyen keskustelun tukemana osallistujille välittömän ja rennon ilmapiirin.

Keskustelu lähti käyntiin ensin lämmittelykysymyksillä, joiden avulla fasilitaattorin roolissa rohkaisin kaikkia osallistujia keskustelemaan. Hieman kankean alun jälkeen keskustelu alkoi soljumaan runsaana ja monimuotoisena. Kaikki saivat osallistua keskusteluun ja halusivatkin kertoa ajatuksiansa ja kokemuksiaan aiheesta. Lisäksi pyrin ohjaamaan keskustelua kysymällä aktiivisesti osallistujien havaintoja ja ohjaamalla keskustelua hiljaisempien osallistujien suuntaan, jos joidenkin osallistujien välille syntyi pidempiaikaista keskustelua. Tilanteessa korostui joidenkin henkilöiden vahvat näkemykset asioihin. Osallistujien kesken ilmeni keskustelutilanteessa myös jonkin verran ristiriitoja tai näkemyseroja erilaisten käsitteiden osalta, joita olisin voinut ainakin osin määritellä huolellisemmin etukäteen. Pääosin keskustelu eteni hyvässä yhteisymmärryksessä ja esille nousseista epäkohdista tai kehityskohteista kaikki olivat kuitenkin yksimielisiä.

Olin varannut ryhmäkeskustelulle 90 minuuttia aikaa. Alkulämmittely oli noin 10 minuuttia, jonka jälkeen kaksi teemoitettua osuutta noin 30–40 minuuttia kumpikin ja lopuksi vielä 10 minuutin yhteenveto (kuvio 10). Aikaa meni kokonaisuudessaan kuitenkin 1 tunti ja 45 minuuttia, jonka jälkeen lopetin tallentamisen ja koin, että tarvittava tieto oli saatu tapahtuman osalta talteen.



Kuvio 10. Ryhmäkeskustelun aikataulut

Keskustelutilaisuudessa oli avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa osallistujat uskalsivat nostaa esiin paitsi käytännön haasteita myös omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tilaisuuden rakenne tuki keskustelua kohtuullisen hyvin, sillä puolistrukturoitu lähestymistapa antoi keskustelulle suuntaa, mutta jätti myös tilaa osallistujien omille havainnoille ja ajatuksille.

Opinnäytetyön tekijänä osallistuin ryhmäkeskusteluun sekä fasilitaattorina että keskustelukumppanina. Tämä roolijohdistelmä tuki luottamuksen rakentumista, mutta toi myös haasteita tilanteen hallintaan. Keskustelun kulkua oli ajoittain vaikea ennakoida, ja roolini liikkui ohjaajan ja osallistujan välillä enemmän kuin olin ennalta arvioinut. Pohdin välillä, kuinka vahvasti keskustelua tulisi suunnata vai olisiko parempi antaa sen kehittyä vapaasti. Tämä vaikutti siihen, kuinka syvällisesti joihinkin teemoihin ehdittiin keskustelussa pureutua. Keskustelun aikana syntyi kuitenkin useita tilanteita, joissa osallistujat selvästi pysähtyivät pohtimaan omaa toimintaansa ja tiimin yhteisiä käytäntöjä, he myös tukivat ja haastoivat toistensa näkemyksiä rohkeasti.

### 6.3 Laadullinen sisällön analyysi

Sisällönanalyysi toimi määrittelyvaiheen keskeisenä työkaluna ja vastasi tuplatimantti-mallin toista (Määrittele) vaihetta, jossa aineistosta jäsennetään kehittämistyötä ohjaavat ydinteemat (Design Council 2025, Shen ym. 2024, 654–655). Tämän vaiheen aikana aineistosta alkoi hahmottua sekä kaivattua nykytilatietoa että tiedonhallinnan keskeisiä kehittämiskohteita. Työvaihe kesti noin kaksi viikkoa, jonka jälkeen siirryin suunnittelemaan kehitystyön seuraavia vaiheita.

Pyrin analysoimaan ryhmäkeskustelun välittömästi fokusryhmäkeskustelun jälkeen, jotta omat havaintoni tilanteesta olisivat vielä muistissa tukemassa tekemiäni muistiinpanoja. Käytin tapahtuman nauhoituksessa myös automaattilitterointia, mutta huonon laadun takia päädyin suorittamaan litteroinnin manuaalisesti kuuntelemalla videota lause kerrallaan ja kirjoittamaan ylös tekstin sanatakkasti. Tallenteen analysointia hankaloitti se, että keskusteluun osallistui useita henkilöitä, mutta nauhoitus oli toteutettu käytännössä vain minun ja

etäyhteydellä osallistuneen henkilön välillä. Tämän seurauksena etänä puhuneen osallistujan ääni kuului selkeästi, mutta samassa tilassa läsnä olleiden keskustelijoiden puheet sekoittuivat helposti toisiinsa. Tämä tapahtui erityisesti tilanteissa, joissa useampi puhui yhtä aikaa tai äänenvoimakkuus vaihteli. Näissä kohdissa kuuntelin tallennetta useaan otteeseen, jotta pystyin varmistamaan, kuka puhui ja mitä vastattiin. Tämä vaatikin tutkijalta tulkintaa ja huolellisuutta – erityisesti, koska fokusryhmäaineiston litterointi voi olla erityisen haastavaa, jos puheenvuorot jäävät epäselviksi tai osallistujat puhuvat päällekkäin (Valtonen & Viitanen 2020, kappale 7).

Luonnollisesti litteroidussa tekstissä toistui paljon täytesanoja, kuten ”niinku” ja ”tota”, joita en ruvennut sen kummemmin poistamaan tai muuttamaan puhekieltä kirjakieleen. Litterointi toteutettiin yleiskielisesti, ja sen tarkkuus määrittyi tutkimuskysymysten ja aineiston sisällön perusteella. Litterointia ei tarvitse tehdä sanatarkasti, ellei analyysin luonne sitä edellytä – tärkeintä on säilyttää aineiston merkityssisältö ja vastata tutkimuskysymyksiin (Merriam & Tisdell 2016, 177–179). Keskustelussa esiintyi myös joitakin henkilöiden ja yritysten nimiä, jotka korvasin merkinnällä ”X”, vaikkei keskustelussa käsitelty sen kummemmin henkilö- tai yritystietoja. Näillä esille nousseilla yrityksillä ja henkilöillä oli kuitenkin analyysin osalta selkeä merkitys liittyen, joten keskustelussa nousutta tietoa on hyödynnetty tehdyissä päätelmissä.

Toteutin litteroinnin manuaalisesti kirjaten sen Word dokumenttiin keskusteluna lause kerrallaan. Sivuja tuli yhteensä 28 kappaletta, fontti koolla 11 ja rivivälin ollessa 1,0. Litteroinnin jälkeen kuuntelin vielä tallenteen läpi kokonaisuudessaan, varmistaakseni, ettei minulta jäänyt mitään osallistujien eleitä, kommentteja tai muita merkityksellisiä nyansseja huomaamatta. Tutkijan tehtävänä on tavoittaa aineistosta myös merkityksiä, jotka eivät ilmene pelkästään sanojen tasolla (Valtonen & Viitanen 2020, kappale 7). Itse eleillä ei ollut merkitystä, mutta kirjasin ylös lähinnä toisen keskustelijan myötäilyä ja tukemista tai tilanteita, kun keskustelussa heräsi vastakkaisia näkemyksiä. Tämän jälkeen luin vielä litteroidun tekstin kokonaisuudessaan läpi ja pyrin korjaamaan kirjoitusvirheitä ja selkeyttämään rakennetta, kuitenkin sisältöön vaikuttamatta.

Seuraavaksi merkitsin keltaisella korostusvärillä kaikki merkitykselliset esiin nousseet asiat litteroidussa tekstissä, jotka kopioin sitten Excel-taulukkoon. Siirrettyjä huomioita ja mielipiteitä oli yhteensä 223 kappaletta. Excelin avulla jaotelin esille nousseet asiat aihealueittain. Näitä saattoi olla yhteen lauseeseen liittyen useita, kuten tiedon laatu, tiedon prosessi sekä siihen liittyvät sidosryhmät. Tämän jälkeen nimesin luokittelun aihealueen mukaan esimerkiksi ”minkälaista tietoa tuotamme”, jonka kooditin prosessin ”Uuden tiedon luonti” ja sen tarkennuksen, kuten ”Paremmat myynnin käytännöt” mukaisesti. Lisäksi yhdistin tiedon vielä niihin liittyviin sidosryhmiin (taulukko 1). Prosessi vastaa sisälönanalyysin vaiheita, jossa havainnointi, koodaus ja kategorisointi rakentuvat vaiheittain (Puusa 2020, 147–148).

Taulukko 1. Litteroidun tekstin analysointi

Asia	Aihealue	Koodi 1	Koodi 2	Sidosryhmät
Esimerkki: mitä voidaan heidän organisaation ulkopuoleltaan tuoda tietoa uusista toimintatavoista.	Minkälaista tietoa tuotamme	Uuden tiedon luonti	Paremmat myynnin käytännöt	Asiakas, asiakkaan asiakas

Analysoidun ja koodatun aineiston pohjalta pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tunnistamaan kehitysideoita, joilla kohdeorganisaation tiedonhallintaprosessia voitaisiin parantaa. Työskentely eteni vaiheittain: ensin luin litteroidun aineiston useaan kertaan ja tein muistiinpanoja keskeisistä havainnoista. Seuraavaksi ryhmittelin nämä alustaviksi teemoiksi, joita tarkensin vertaamalla niitä viitekehukseen. Näin aineistosta alkoi hahmottua sekä kaivattua nykytilatietoa että keskeisiä tiedonhallinnan kehittämiskohteita. Laadullinen analyysi on vaiheittainen prosessi, jossa aineistoa tarkastellaan toistuvasti ja sitä jäsennetään luokittelemalla, vertailemalla ja tulkiten, jotta siitä voidaan muodostaa merkityksellisiä kokonaisuuksia (Merriam & Tisdell 2016, luku 8).

Ryhmäkeskustelussa esiintyneet havainnot ja näkökulmat muodostivat keskeisen osan opinnäytetyön empiiristä aineistoa. Tämän keskustelun perusteella rakensin analyysin kohdeorganisaation työssä syntyvän tiedon luonteesta, sen lähteistä ja siihen liittyvistä käytännöistä. Nämä on esitelty luvuissa 7.1.1 ja 7.1.2, joissa kuvataan vaiheittain, millaista tietoa asiakastyössä tuotetaan, miten sitä käsitellään ja kuinka se jaetaan organisaation sisällä ja sidosryhmien kesken. Tavoitteenani oli tukea analyysia ryhmäkeskustelusta tehdyillä lainauksilla sekä peilata esiin nousseita havaintoja opinnäytetyön viitekehykseen. Autenttisten lainausten hyödyntäminen tukee tulosten uskottavuutta ja auttaa säilyttämään havaintojen merkityssisällön alkuperäisessä kontekstissaan (Merriam & Tisdell 2016, luku 10).

Keskustelussa tunnistettiin myös joukko konkreettisia kehittämistarpeita, jotka liittyivät erityisesti tiedonhallinnan rakenteisiin ja käytännön toimintatapoihin. Nämä havainnot on koottu ja analysoitu luvussa 7.1.3, ja ne täydentävät aiemmin asetettuja opinnäytetyön tavoitteita. Tältä pohjalta määrittyi myös tämän opinnäytetyön kehittämistavoite luoda selkeät ja käytännönläheiset tietojohtamisen käytännöt kohdeorganisaatioon.

## 6.4 Aivoriihityöskentelyllä luodaan uudet käytännöt

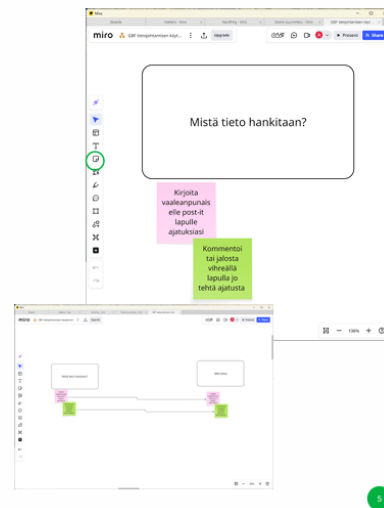
Analyysin pohjalta nousseet kehittämistarpeet loivat perustan opinnäytetyön kehitystyölle. Tässä vaiheessa siirryttiin tuplatimantin kolmanteen (kehitys) vaiheeseen, jossa tarkoituksena oli ideoida mahdollisia ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin ja muotoilla niistä käytännön toimenpiteitä. Tämä vaihe korostaa laajapohjaista ideointia ja ratkaisujen kehittämistä, johon osallistetaan myös käyttäjät ja asiantuntijat (Design Council 2025, Shen ym. 2024, 654–655).

Aikatauluhaasteiden takia kohdeorganisaation henkilöstöä oli haastavaa saada yhteiseen aivoriihitapahtumaan, joka oli alkuperäinen suunnitelma. Päädyimme järjestämään aivoriihen ideointi osuuden digitaalisella Miro-alustalla sarjarakenteisena, jossa kaikki osallistujat pystyivät osallistumaan oman aikataulunsa mukaisesti ideointiin. Digitaalinen alusta tukee erityisesti sellaista kehittämistyötä,

jossa resurssien ja ajan rajallisuus haastavat perinteisiä menetelmiä (Van Eeckhout ym. 2025, 2). Koska itse alusta oli minulle ja organisaatiolle tuttu entuudestaan, oli sen käyttöönotto myös helppoa, eikä sitä tarvinnut paljoakaan harjoitella. 9.5.2025 loin alustalle oman taulun, johon toin ryhmäkeskustelussa esille nousseet kolme tärkeintä kehitystarvetta ja niihin lisäsin niihin liittyviä teemoja taustalle. Kehitystarpeista ensimmäinen oli käytännössä tiedonhallinnan kehitettävä prosessi ja kaksi muuta olivat sitä täydentäviä käytäntöjä kohdistuen pala-verikäytäntöihin ja sidosryhmiin, joiden pohjalta tullaan määrittelemään tiedon tallentamiseen ja jakamiseen liittyviä ohjeistuksia ja käytäntöjä. Ryhmäkeskustelussa kerätyn tiedon tarkastelu ja siitä nousseiden asioiden ryhmittely kuitenkin veivät muutaman päivän aikaa ja pyrin vielä testaamaan Miro-alustan toiminnan erään kollegan kanssa, jotta pystyin varmistamaan, että sisäänkirjautuminen ja itsenäinen ideointi onnistuvat alustalla.

## Mitä teen?

- Valitse ensin prosessi, jota lähdet ideoimaan.
- Mene järjestyksessä kohteet läpi ja kirjoita omia ajatuksiasi post-it lapuilla (sticky note) kyseiselle alueelle, laput löydät vihreällä ympyröidyn kuvakkeen takaa.
- Jos kirjoitat itse uutta ajatusta, käytä vaaleanpunaista lappua. Jos kommentoit toisen tekemää ajatusta, käytä vihreää lappua.
- Voit myös hyödyntää esimerkiksi prosessiviivoja ideoiden välillä vapaasti



Kuva 1. Kutsu aivoriiehen sisälsi toimintaohjeita ideointia varten

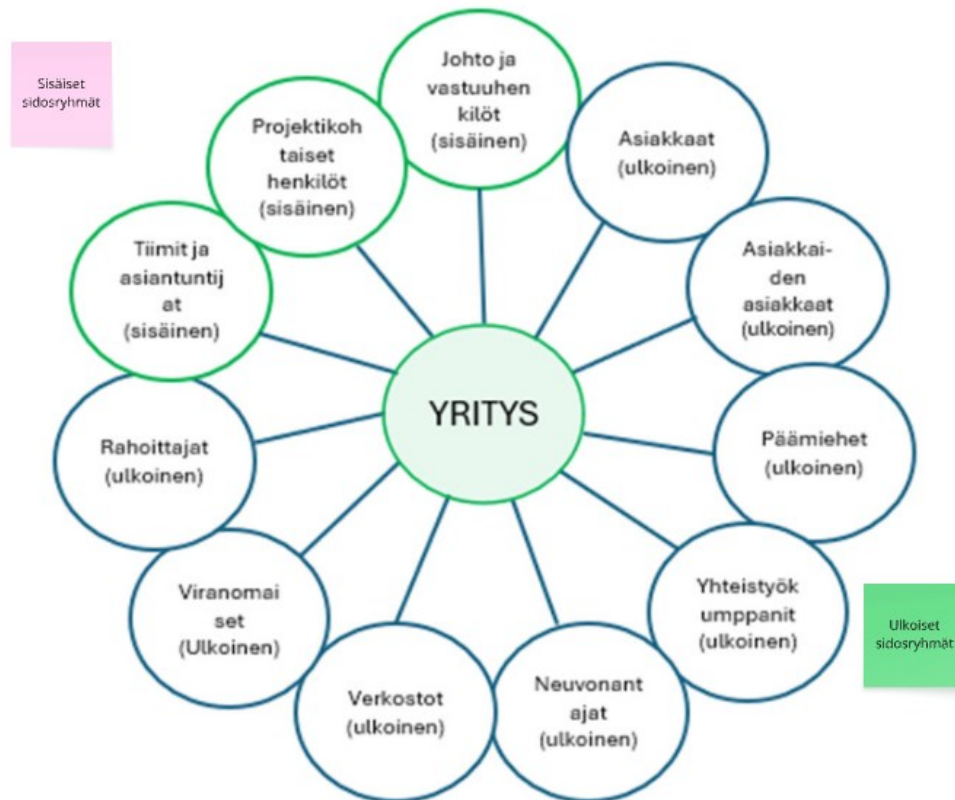
Tämän jälkeen loin osallistujille kuusisivuinen kutsun (Ks. liite 2.), joka toimi samalla ohjeistuksena ja kuvasi hieman tavoitetta (kuva 1). Tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki ryhmäkeskusteluun osallistuneet henkilöt pääsivät osallistumaan aivoriiehen. Tavoite oli, että ideoita ja ajatuksia kerätään noin viikon ajan ja jokainen voi ideoida vaaleanpunaisilla lapuilla omia ideoita ja kommentoida vihreillä lapuilla muiden ideoita. Van Eeckhout ym. (2025) käyttivät omassa tutkimuksessaan jokaisella käyttäjällä yksilöllisillä väreillä tunnistettavia lappuja

ideoidessaan digitaalisella alustalla (Van Eeckhout ym 2025, 4). Päädyin kuitenkin selkeyden ja pienemmän osallistujamäärän vuoksi käyttämään vain kahta väriä lapuissa. Idean lähde pystyttiin tarvittaessa selvittämään muutenkin, kuin lapun väristä. Myös muut menetelmät olivat sallittuja, esimerkiksi prosessiviivosten käyttö tai kuvien tai muiden esimerkkien tuominen alustalle. Itse olin lisännyt esimerkiksi keskustelussa nousseet sidosryhmäluokittelun kommentoitavaksi ja herättämään ajatuksia muun muassa tiedonjako tarpeista. Kun valmistelut oli tehty, soitin 12.5.2025 kaikki kehitystyöhön osallistuvat henkilöt läpi ja keskustelin heidän kanssaan henkilökohtaisesti käytännöt läpi ja kerroin lähettäväni virallisen kutsun heille, jonka avulla pääsevät kirjautumaan alustaan. Kutsun lähetin tiistaina 13.5.2025 ja aikaa ideoinnille oli sunnuntaihin 18.5. asti.

Taululla oli pohjalla ohjeistavia aihealueita, joiden lisäksi olin laittanut joitakin post-it lappuja kuvaamaan mitä tietoa ja ideoita tiedonhallinnan kehitykseksi kaivataan. Haasteeksi tuli hieman turhan laajalle levinnyt taulu, mutta silti, joka kohtaan saatiin runsaasti ideoita ja kommentteja aikaiseksi. Ainakin osa osallistujista kävi alustalla useampaan otteeseen, koska osa kommentoinnista sai jo keskustelun tunnusmerkkejä. Tilannetta on vaikea verrata kasvotusten tehtävään aivoriihi sessioon, jossa keskustelu ja yhteinen tekeminen saattaa aktiivoida kommentoimaan ja keskustelemaan enemmän. Tilanteessa, jossa yhteistä aikaa oli vaikea löytää, sarjarakenteinen aivoriihi tuntui kuitenkin toimivan ja osallistajat olivat siihen sitoutuneita. Jälkikäteen kysyttynä, osa osallistujista pohti, että ryhmässä ideointi kasvotusten olisi saattanut olla kuitenkin tuotteliampaa.

Aivoriihen seuraava vaihe sovittiin järjestettäväksi perjantaina 23.5.2025, jolloin oli tarkoitus ryhmitellä ja analysoida aivoriihen ensimmäisen vaiheen tuloksia. Tähän tilaisuuteen kutsuin organisaation päättäjät, joita oli itseni lisäksi kolme henkilöä ja heillä kaikilla oli käytännössä rajoittamaton pääsy kaikkeen organisaation tietoon, myös ymmärrys siitä, mitä tietoa voidaan jakaa ja minkälaiseen tietoon pääsyä tulee rajoittaa. Valmistautuakseni seuraavaan vaiheeseen pidin 20.5.2025 eniten prosessiin ja käytäntöihin kiinnostusta osoittaneen kollegani kanssa suunnitelupalaverin, jossa valmistelimme ensiksi tulevan tiedonhallinnan

ohjeistuksen rungon, luokittelimme alustavasti keskustelussa esille nousseet sidosryhmät tiedonhallinnan osalta (kuva 2) ja aloitimme pohjustamaan kansiorakennetta Excel taulukkoon. Tein myös organisaation Teamisiin testiympäristön, johon voimme luoda esimerkkirakenteen kansiohierarkiasta. Tämä kaikki helpotti toisen vaiheen toteutusta, jossa tarkoituksena oli jalostaa ideointivaiheen tuotoksia konkreettisiksi suosituksiksi ja rakenteiksi ohjeistuksen pohjaksi.



Kuva 2. Kohdeorganisaation sidosryhmät luokiteltuna (mukaillen Morgan 1984)

Aivoriihen toinen osuus järjestettiin työpajana 23.5.2025 ja se toteutettiin kohdeorganisaation päättäjien kanssa Teams-tapaamisessa hyödyntäen Miro-taulua. Osallistujat valikoituivat siten, että heillä oli pääsy kaikkeen kohdeorganisaation tietoon, joten pystyimme käymään keskustelua kaiken tiedon osalta vapaasti. Työpajan tavoite oli järjestellä ja analysoida ensimmäisessä aivoriihitilaisuudessa kerättyä tietoa sekä muodostaa pohja kohdeorganisaation tiedonhallinnan tulevalle ohjeistukselle. Työpajassa edettiin vaiheittain ennakkoon suunnit-

tellun rakenteen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa kerrattiin lyhyesti kehittämistyön tavoitteet, jotka olivat tarkentuneet ryhmäkeskustelun aikana sekä käytiin läpi, miten aivoriihen ensimmäinen digitaalinen vaihe oli mennyt. Tämän jälkeen osallistujat alkoivat tarkastelemaan kertynyttä aineistoa, joka oli post-it lapuilla digitaalisella seinällä. Tavoitteena oli ryhmitellä ideat ja ajatukset tulemaan tulevan tiedontallennusohjeistuksen tarpeita ja herättämään keskustelua tulevista käytännöistä (kuva 3). Lisäksi pyrimme vastaamaan ennalta määriteltyihin kysymyksiin, jotka olivat tuotettu ryhmäkeskustelun pohjalta ohjaamaan ryhmätyöskentelyä. Vaikka tarkoituksena oli kehittää vain yksi ohjeistus, oli taululla tiedon tallennusprosessin lisäksi osiot myös palaverikäytännöistä sekä ehdotus ryhmäkeskustelun yhteydessä kootuista sidosryhmistä ja niiden järjestämisestä tiedonhallinnan kantilta. Nämä teemat liittyivät oleellisesti tiedontallentamisen ja jakamisen prosessiin, joten niitä ei voitu sivuuttaa kehittämistyön osalta.

Keskustelun tueksi hyödynnettiin alustavaa teemakarttaa ja tulevan ohjeistuksen runkoa, jonka olimme luoneet aiemmin suunnittelupalaverissamme. Näiden tarkoituksena oli ohjata osallistujia keskustelemaan konkreettisista tarpeista tuleviin käytäntöihin liittyen, sekä tunnistamaan tiedon lähteet, muodot ja käyttökohteet organisaation toiminnassa.



Kuva 3. Ideat ja toiveet järjestettiin teemoittain

Kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin tiedon muotoja ja tallennuspaikkoja – millaisessa muodossa tietoa syntyy, mihin se päättyy ja kuinka hyödynnettävissä se on. Eniten keskustelua herätti tiedon tallentaminen joko tietokantapohjaisesti tai tiedostoina ja mahdolliset päällekkäisyydet niiden osalta. Keskustelua ja kysymyksiä syntyiikin niin paljon, että tapahtumalle varattu aika loppui kesken ja sovimme, että palaamme muiden velvoitteiden jälkeen jatkamaan kehitystyötä. Tämä onnistui onneksi vielä saman päivän aikana. Tavoitteet ja asiat olivat edelleen kaikkien osallistujien hyvin muistissa, mikä mahdollisti kehitystyön sujuvan jatkamisen.

Neljännessä vaiheessa osallistujat arvioivat nykyisiä käytäntöjä. Näiden ajatusten pohjalta syntyi hyvässä yhteisymmärryksessä käsitys siitä, mitä käytäntöjä jatketaan ja hyödynnetään uudessa mallissa ja mitä muutetaan. Viidennessä vaiheessa siirryttiin tarkastelemaan rooleja ja vastuita tiedonhallinnassa. Tämä keskustelu oli hieman suurpiirteinen, mutta keskeinen erityisesti kehittämistyön ohjeistusta varten, sillä sen pohjalta syntyi alustavia linjauksia siitä, miten vastuuta jaetaan tiedon hallinnan eri tilanteissa.

Lopuksi aivoriihessä käytiin yhteenvetokeskustelu, jossa tarkasteltiin osallistujien keskeisiä oivalluksia ja koottiin esiin nousseet kehitysideat yhteen. Työpaikan tuloksena syntyi konkreettinen pohja organisaation tiedonhallinnan sisäiselle ohjeistukselle. Samalla osallistujat sitoutuivat yhteisesti määriteltyihin käytäntöihin ja toimenpiteisiin, joiden toteutusta jatkettiin kehittämistyön viimeisessä vaiheessa. Digitaalinen alusta mahdollisti kehitystyön edistämisen toivotussa aikataulussa, mutta aiheutti myös haasteita tilaisuuksien johtamisen osalta verrattuna yhteiseen tilaisuuteen samassa fyysisessä tilassa. Voidaankin todeta, että tämä vaihe saavutti tuplatimantti-menetelmän tavoitteen kehittää ratkaisuja havaittuihin ongelmiin (Design Council 2025).

## 6.5 Sovitut käytännöt ohjeistukseen

Kehittämistyö eteni tuplatimantin neljänteen vaiheeseen, jossa tarkoituksena on kirkastaa ja viimeistellä kehitysideat kohti toteuttamiskelpoisia ratkaisuja (Shen

ym. 2024, 654–655). Aivoriihityöskentelystä ja analyysivaiheesta syntyneiden havaintojen pohjalta käynnistettiin työpajassa esiin nousseiden tiedonhallintakäytäntöjen jalostaminen konkreettiseksi ohjeistukseksi. Tämä työvaihe käynnistyi välittömästi aivoriihen jälkeen. Tärkein vaihe oli luoda ohjeistus, mutta ennen ohjeistuksen rakentamista, tuli tarkentaa ohjeistukseen liittyvät tekijät, kuten sidosryhmät ja palaverikäytäntöjen tarkentaminen tiedon osalta.

Aloitin sidosryhmien luokittelusta ja ryhmittelystä tiedonjaon näkökulmasta. Haasteeksi nousi tietyt käsitteet, joissa oli aiheutunut epäselvyyttä. Yksi tällainen melko keskeinen pulma oli, kun pohdimme eroa päämiehen ja asiakkaan välillä. Jouduimme käymään vielä keskustelua muistakin käsitteistä, jotta pääsimme jatkamaan projektia eteenpäin. Vaikka olimmekin jo aiemmassa aivoriihessä luokitelleet sidosryhmät, päädyin hyödyntämään kappaleessa 4.1 esiteltyä Mitchellin ym. (1997) kehittämää kolmiatribuuttimallia (valta, legitiimiys, kiireellisyys) ja kappaleessa 5.23 mainittua valta–kiireellisyys matriisiä (Bryson 2004, 26–34; Mitchell ym. 1997, 852–874). Tavoitteenani oli analysoida näiden sidosryhmien vaikutusvaltaa organisaation toimintaan, heidän tiedon tarpeen oikeutusta sekä tiedollisten tarpeiden kiireellisyyttä. Tämän pohjalta luokittelin sidosryhmät sen mukaan, kuinka merkittävä ja ajankohtainen heidän roolinsa on tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kannalta. Analyysin lopputuotos oli lopulta hieman laajempi, kuin pelkkä ohjeistuksen tarve oli, sillä kunkin sidosryhmän kohdalla arvioitiin, ovatko he ensisijaisesti tiedon tuottajia, käyttäjiä, välittäjiä, arvioijia vai omistajia. Tätä analyysiä voidaan hyödyntää myöhemmissä vaiheissa osana tiedonhallintaa. Itse tiedon jakamisen osalta sidosryhmät sijoitettiin valta–kiireellisyys -matriisiin, jonka avulla voitiin muodostaa prioriteettijärjestys, jonka avulla ohjataan tiedon jaon käytänteitä.

Seuraavaksi keskityin palaverikäytäntöihin. Ryhmäkeskustelussa esille noussut tarve kokonaisvaltaisesta palaverikäytäntöjen määrittelystä ei kuulunut tämän opinnäytetyön tavoitteisiin, joten tässä vaiheessa päädyin kirjaamaan käytännöt palaverimuistioiden tallentamisesta ohjeistukseen ja muut palavereihin liittyvät kehitysideat jäivät vielä odottamaan vuoroaan.

Kun ohjeistuksen sisältö oli pääosin määritelty, aloin määrittelemään lopullista tuotosta. Tarkoituksena oli koostaa aivoriihessä kertyneistä ideoista ja ajatuksista tiivis ja rakenteellinen ohje, jossa määritellään linjaukset tiedon tallennukselle, nimeämiseksi ja jakamiselle. Ohjeistus pohjautui osallistujien ehdotuksiin ja se pyrittiin muotoilemaan helposti ymmärrettävään ja käytännönläheiseen muotoon.

Ohjeistuksen tueksi päätettiin rakentaa selkeä kansiorakenne Microsoft Teams -alustalle. Tavoitteena oli tarjota työntekijöille valmiiksi jäsennellyt tiedostojen tallennusympäristö, joka tukee sovittuja käytäntöjä ja helpottaa tiedon löydettävyyttä. Kansiorakenteen suunnitteluun osallistuin yhdessä kollegani kanssa, joka vastasi kansiohierarkian rakentamisesta Teamsin tiimikansioon. Määrittelimme kaksi erilaista rakennetta, joista toinen oli kohdeorganisaation näkökulmasta hallinnollinen ja toinen palveli yhteistyötä päämiehien ja projektien kanssa. Rakenne toteutettiin vaiheittain ja kuvattiin Excel taulukkoon. Hierarkiaa hyödynnettiin osana ohjeistusta vastaamaan eri projektien ja tehtävien tarpeita.

Tämän lisäksi määrittelimme Hubspot-asiakastietojärjestelmään nimeämiskäytännöt muistiinpanoille, tehtäville ja myyntimahdollisuuksille. Itse tiedonkeruukyseisessä järjestelmässä on hyvinkin automatisoitua, mutta pienillä käytännöillä tiedosta saadaan merkittävästi helpommin löydettävää ja hyödynnettävää.

Ohjeistuksen viimeistely tehtiin 28.5.2025 yhteistyössä kohdeorganisaation johdon kanssa. Oppaan sisältö sai joitakin kehitysehdotuksia, kuten Teams-kansioiden värityksen huomioiminen niiden jaon mukaisesti. Korjausten jälkeen kaikki totesivat sen vaikuttavan toimivalta ja kannattivat sen käyttöönottoa. Haasteeksi tuli tallennushierarkian esittäminen siinä, joten päädyimme tekemään vain kevyet kuvaukset kansiorakenteista ja itse tieto on tallennettuna Excel-taulukkoon, johon sitä on myös helppoa päivittää tulevaisuudessa, kun kansiorakenteissa huomataan muutostarpeita. Tulevaisuudessa ohjeistusta voidaan muutenkin syventää tai päivittää niiltä osin, kun tarvetta. Perjantaina 30.5. ohjeistus jaettiin koko kehitykseen osallistuneelle työryhmälle ja he saivat samalla Microsoft

Forms muodossa kyselyn ohjeistuksen toiminnasta (Ks. liite 4). Vastausaikaa oli maanantaihin 2.6.

## 7 Tulokset

### 7.1 Fokusryhmäkeskustelu

#### 7.1.1 Tiedon tuottaminen kohdeorganisaatiossa

Tässä kappaleessa tarkastellaan, miten organisaatiossa syntyy asiakastyöhön liittyvää tietoa, joka koetaan arvokkaaksi päämiesten näkökulmasta. Teksti pohjautuu fokusryhmäkeskustelun havaintoihin ja vastaa opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tuloksissa korostuu tiedon muodostumisen kontekstuaalinen ja vuorovaikutteinen luonne, jossa asiakastyön eri tilanteet, menetelmät ja prosessit muodostavat kokonaisuuden, joka tukee päämiehen liiketoiminnan tavoitteita. Näistä keskeisimmiksi määriteltiin seuraavat viisi:

- Asiakaskohtaamisissa syntyvä tieto
- Digitaalisista lähteistä saatava eksplisiittinen tieto
- Palaverit ja sisäisen reflektion ja tiimityön merkitys
- Markkinakartoitukset ja asiakasymmärryksen rakentaminen
- Verkostojen rooli tiedonmuodostuksessa

Keskustelijoiden mukaan päämiehille arvokasta tietoa syntyy erityisesti asiakaskohtaamisissa. Tapaamiset, puhelinkeskustelut ja sähköpostit auttavat työntekijöitä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, reaktioita ja palautetta. Varsinkin vuorovaikutteinen tieto nähdään keskeisenä erityisesti hiljaisen tiedon näkökulmasta, sillä se ei usein ole dokumentoitu, mutta ohjaa asiantuntijoiden toimintaa. Tieto muuntuu merkitykselliseksi yhteisen reflektion ja keskustelun myötä, jolloin siitä saadaan jalostettua ymmärrettävää ja hyödynnettävää tietoa päämiehen päätöksenteon tueksi. Tällainen tiedonmuodostus vastaa Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämää SECI-mallin sosiaalistamisvaihetta, jossa tieto syntyy ja siirtyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995,

62–71). Asiakaskohtaamisten kautta saatu tieto nähdään tärkeänä päämiehen liiketoiminnan kehittämiseksi erityisesti silloin, kun se paljastaa sellaisia asiakas-tarpeita tai -odotuksia, joita päämies ei ole vielä itse tunnistanut.

Puhelinkeskustelut ainakin. Ja tapaamiset... viikkopalaverit, mitä järjestetään asiakkaille. Annetaan koko ajan tilannekuvaa markkinasta ja keskusteluista.

Toisena keskeisenä tiedonlähteenä osallistujat toivat esille digitaalisen analytiikan ja mittaroinnin. Verkkosivujen käyttäjädata, sosiaalisen median reaktiot ja esimerkiksi kampanjapalautteet tarjoavat mitattavaa tietoa siitä, mikä viestinnässä toimii ja minkä tyyppiset sisällöt herättävät kiinnostusta. Tämä tieto täydentää asiakaskohtaamisissa syntyvää havaintoa, mahdollistaen kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen muodostumisen. Yhdistämällä tämä eksplisiittinen, mitattavissa oleva tieto asiakastyön hiljaiseen tietoon, voidaan muodostaa monikerroksinen kuva asiakkaan käyttäytymisestä ja ostopolun vaiheista. Lando ja Arduin (2024, 193) korostavatkin, että tiedon arvo perustuu sen kontekstiin ja siihen, miten se kytkeytyy toimintaan.

Niin just kuinka moni avannut ne viestit, sitten kuinka moni sanonut siitä mitään.

Kaikki raportointi mikä tehdään niin haetaan vähän niin kun sisäistä vahvistusta vielä sille niinku kaikkien osapuolien osalta jotka projektissa on ollut mukana

Usein asiakastyössä syntynyt tieto jalostuu merkitykselliseksi vasta sen jälkeen, kun sitä on käsitelty yhdessä kollegoiden kesken. Keskustelijoiden mukaan erityisesti viikkopalaverit, sisäiset katsaukset ja projektikohtaiset keskustelut tarjoavat foorumin, jossa yksittäiset havainnot yhdistyvät yhteiseksi näkemykseksi. Tämä kollektiivinen reflektointi mahdollistaa sen, että tieto ei jää yksittäisten työntekijöiden hiljaiseksi osaamiseksi vaan rakentuu osaksi organisaation yhteistä ymmärrystä. Tämä tiedon jakaminen ja yhteinen tulkinta vastaavat Blacklerin (1995) mallia kulttuuristuneesta ja toiminnallistetusta tiedosta, jossa organisaation jäsenet tuottavat ja muokkaavat tietoa toiminnallisten suhteidensa ja yhteisön normien kautta (Blackler 1995, 1023–1026).

Monien osallistujien kuvauksissa toistui näkemys siitä, että asiakasyhteistyö käynnistyy usein markkinakartoituksella, jossa selvitetään kohdemarkkinan rakennetta, kilpailutilannetta ja asiakkaan tarjoaman potentiaalia. Markkinakartoitukset tarjoavat analysoitua ja vertailukelpoista taustatietoa, joka tukee sekä päämiehen päätöksentekoa että kohdeorganisaation työtä. Ne toimivat arvokkaana lähtökohtana liiketoiminnan suunnittelulle erityisesti uusille markkina-alueille siirryttäessä tai uuden tuotteen kaupallistamisessa. Tällainen systemaattinen tiedonhankinta edustaa eksplisiittistä tietoa, joka voidaan dokumentoida ja jakaa ja joka tukee laadukasta päätöksentekoa (Rousseau 2006, 258).

Ja sitten jos miettii että, tehdään ihan startup esimerkiksi X. Niin se alkoi markkina analyysistä.

miten ne miten ne suhteessa kilpailijoihin tai toimiala yleensä?

Markkinakartoitukset eivät kuitenkaan ole vain alkuvaiheen toimenpiteitä, vaan osallistajat kokivat niiden tarpeen jatkuvan jopa koko päämiessuhteen ajan. Näin ollen markkinakartoitus nähdään jatkuvana tiedontuotannon prosessina, joka syventää asiakasymmärrystä ja mahdollistaa toimenpiteiden kohdentamisen todellisiin liiketoimintamahdollisuuksiin.

Osallistajat kokivat, että sekä henkilökohtaiset että ammatilliset verkostot muodostavat tärkeän tiedonlähteen. Erityisesti päätöksentekijöiden kokemuksiin ja toimialan näkyymiin liittyvä tieto kulkeutuu usein epämuodollisten kontaktien kautta. Tällainen hiljainen, tilannekohtainen tieto nähtiin erityisen hyödylliseksi, kun pyrittiin ymmärtämään markkinan kehityssuuntia tai avaamaan uusia asiakkuuksia päämiehen puolesta. Verkostot toimivat näin ollen siltana virallisen ja epävirallisen tiedon välillä. Tämä korostaa ajatusta tiedon jakamisen epämuodollisista kanavista, joilla voi olla ratkaiseva merkitys hiljaisen tiedon kulussa ja hyödyntämisessä (Omotayon 2015, 8).

Niin kun avaamaan ovia uusiin keskusteluihin, avaamaan keskusteluita uusiin asiakkuuksiin – markkinatietoa, hiljaista tietoa, just näin.

Yhteenvedon näiden fokusryhmäkeskustelussa kuvattujen erilaisten tilanteiden ja lähteiden mahdollistama tieto voidaankin määritellä seuraavasti:

- Asiakaskohtaamisissa syntyy hiljaista, kontekstuaalista tietoa, jota päämiehet voivat hyödyntää päätöksenteossa ja kehittämisessä.
- Digitaalinen analytiikka tuottaa eksplisiittistä, mitattavaa tietoa, joka täydentää asiakaskohtaamisten kautta saatua ymmärrystä.
- Tiimien sisäinen reflektointi ja yhteiset keskustelut jalostavat yksittäisiä havaintoja ja luovat yhteistä ymmärrystä.
- Markkinakartoitukset tukevat päämiehen liiketoiminnan suunnittelua ja ovat olennainen osa asiakasymmärryksen rakentamista.
- Verkostot toimivat arvokkaina hiljaisen tiedon lähteinä erityisesti päätöksentekijätasolla.

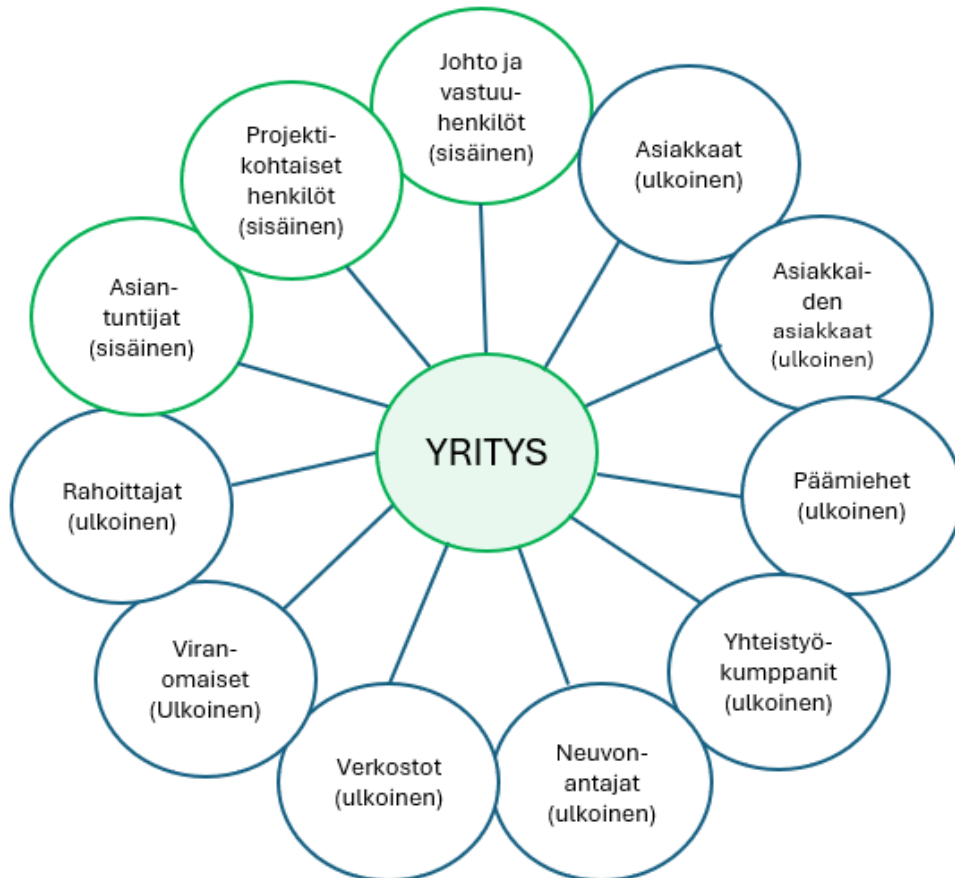
Näiden rinnakkaisten tiedonmuodostuksen ja -jalostuksen tapojen yhdistelmä koettiin luovan perustan päämiehille arvokkaalle tiedolle, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa, markkinointistrategioissa ja tuotekehityksessä.

### 7.1.2 Sidosryhmät ja tiedon jakaminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan, kuinka organisaatiossa jaetaan tietoa eri sidosryhmien kesken. Teksti pohjautuu fokusryhmäkeskusteluun ja vastaa opinäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia rooleja eri sidosryhmillä on tiedon jakamisen näkökulmasta ja millaisia käytäntöjä tiedon jakamiseen liittyy. Sidosryhmäajattelua voidaan jäsentää Freemanin (1984) mallin pohjalta, jonka mukaan organisaation toimintaympäristö rakentuu suhteista eri toimijoihin, joilla on vaikutusta organisaation päätöksentekoon ja tavoitteisiin (Freeman 1984, 46).

Ryhmäkeskustelussa sidosryhmien määrittelyn osalta koettiin joitakin haasteita, sillä esimerkiksi päämiehen ja asiakkaan käsitteiden ero aiheutti sekaannusta. Käytännössä keskustelussa päädyttiin siihen, että päämies viittaa organisaation sopimuskumppaniin, jonka liiketoimintaa tuetaan, kun taas asiakas tarkoittaa loppuasiakasta tai tiedonlähdettä. Keskustelun pohjalta sidosryhmät jaettiin si-

säisiin ja ulkoisiin toimijoihin (kuvio 11). Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat asiantuntijat, projektikohtaiset henkilöt sekä johto ja vastuuhenkilöt. Ulkoisiin sidosryhmiin puolestaan asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat, päämiehet, yhteistyökumppanit, neuvonantajat, verkostot, viranomaiset ja rahoittajat.



Kuvio 11. Kohdeorganisaation sidosryhmät ryhmäkesustelun pohjalta (mukailen Freeman 1984)

Sisäisesti tietoa jaetaan viikkopalavereissa ja Teamsin kaltaisissa kanavissa. Tällöin käsitellään muun muassa asiakaskohtaamisten havaintoja, markkinanäkemyksiä ja viestinnän kokemuksia. Käytännönläheinen tieto kiteytyy usein yhteisessä keskustelussa ja tuo lisäarvoa päätöksentekoon. Muodollisten palaverien lisäksi tietoa välittyy myös epämuodollisesti, esimerkiksi keskustelujen tai pikaviestinnän kautta, jotka voivat toimia hiljaisen tiedon siirtymiskanavina.

Sieltä tulee niitä havaintoja, että mikä toimi ja mikä ei, niin niitä pyritään jakamaan heti tiimissä, kun niitä tulee.

Päämiehille jaetaan tietoa esimerkiksi markkinasta, kampanjoiden tuloksista, asiakasprojekteista ja palautteista. Tieto esitetään usein raportteina, yhteenveotoina tai viikkokatsauksina. Tämä tieto auttaa kohdistamaan viestintää, suunnittelemaan toimenpiteitä ja tekemään päätöksiä liiketoiminnan edistämiseksi. Tieto on analysoitua ja dokumentoitua, mutta sisältää myös hiljaisia näkemyksiä, jotka syntyvät esimerkiksi asiakaskohtaamisten kautta. Tiedon jakamisen onnistuminen edellyttää kykyä arvioida, mitä, kenelle ja missä muodossa tietoa voidaan jakaa (Laihonen ym. 2013, 52–54).

Tietoa mitä luodaan tässä asiakastyössä, niin mehän tuotetaan pipelineä... päämiehen pitää vaan maksimaalisesti hyödyntää se pipeline potentiaali.

Asiakkaille ja heidän asiakkailleen jaetaan tietoa päämiesten tarjoamista ratkaisuista. Tätä tietoa toimitetaan usein esittelymateriaalien, tarjousten tai asiakasviestinnän muodossa. Samalla he toimivat tärkeinä tiedonlähteinä, sillä heiltä saadaan käytännön havaintoja tarpeista, joita voidaan hyödyntää tuote- ja palvelukehityksessä. Tällainen tieto on usein tilannesidonnaista ja hiljaista, mutta arvokasta, kun se saadaan tuotua näkyväksi ja jaettua organisaation käyttöön. Tämä vastaa Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämää näkemystä, jossa hiljainen tieto muutetaan yhteiseksi voimavaraksi vuorovaikutuksen kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–71).

Annetaan koko ajan tilannekuvaa markkinasta ja keskusteluista  
Tuotteen sopivuus markkinoille. Miten omat palvelut tai tuotteet ylläpitävät kohtaa asiakastarpeita?

Yhteistyökumppanit koettiin läheiseksi ulkoiseksi sidosryhmäksi, joiden kanssa jaetaan projektikohtaista tietoa, työnjakoa ja tavoitteita. Tieto jaetaan pääasiassa projektipalavereissa, yhteisissä dokumenteissa ja sähköpostitse. Heidän kanssaan tehtävä tiedonvaihto muistuttaa sisäistä viestintää ja perustuu luottamukseen. Yhteistyö oli usein tiivistä, ja roolien nähtiin elävän projektien ede-

tessä. Neuvonantajilta odotettiin strategista näkemystä, asiakashankinnan tukea ja kokemukseen perustuvaa palautetta. Tiedon jakaminen heidän kanssaan edellyttää selkeyttä siitä, mitä yhteistyöltä toivotaan, ja tieto haluttiin muotoilla heidän näkökulmastaan helposti hyödynnettävään muotoon.

Mä oon miettinyt sitä, että meidän pitäis ehkä ihan sanoittaa se, mitä me oikeastaan halutaan neuvonantajilta.

Eryyisesti henkilökohtaiset verkostot muodostivat oman erityisryhmänsä. Niiden kautta saadaan hiljaista tietoa esimerkiksi toimialasta, teknologiatrendeistä ja uusista asiakkuuksista. Tietoa jaetaan suullisesti, viestein ja kokouksissa, usein epämuodollisissa keskusteluissa, joissa luottamus on keskeinen elementti. Verkostot toimivat sekä tiedonlähteenä että kanavana uusien suhteiden luomiselle. Verkostojen hyödyntämisessä nähtiin potentiaalia esimerkiksi uusien markkinoiden avaamisessa. Tällainen tiedon jakaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä ja luottamusta (Aura ym. 2024, 7). Tämä vastaa ajatusta siitä, että epämuodollisilla kanavilla voi olla ratkaiseva merkitys hiljaisen tiedon kulussa ja hyödyntämisessä (Omotayon 2015, 8).

Tunnetaan oikeita ihmisiä, ja sitä kautta avataan uusia markkinoita.

Eryyistä harkintaa vaatii luottamuksellisen tiedon jakaminen. Tämä tieto liittyy usein päämiesten sisäisiin suunnitelmiin, asiakaspalautteisiin tai strategisiin tavoitteisiin. Sitä jaetaan rajatuille vastaanottajille erikseen sovitussa palaverissa, muistioloannoissa tai luottamuksellisissa keskusteluissa. Jakaminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja luottamusta, ja usein sitä suojataan sopimuksin. Ja osa luottamuksellisesta tiedosta koettiin olevan ainoastaan organisaation sisäiseen käyttöön, eikä soveltunut jaettavaksi ulkopuolisille ollenkaan. Luottamuksellinen tieto nähtiin keskeiseksi erityisesti liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa ja pitkäaikaisten suhteiden ylläpidossa.

Totta kai NDA:n alaista tietoa ja muuta tällaista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sidosryhmätyö on olennainen osa asiantuntijaorganisaation toimintaa ja perustuu jatkuvaan tiedonvaihtoon, luottamukseen

ja jaettuihin tavoitteisiin. Eri sidosryhmät osallistuvat tiedon muodostamiseen ja hyödyntämiseen omista rooleistaan käsin, ja niiden välinen vuorovaikutus rakentaa perustan organisaation oppimiselle ja kehittämiselle. Erityisesti organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa jaetaan tietoa seuraavasti:

- Päämiehille jaetaan analysoitua markkinatietoa ja asiakasprojekteihin liittyviä havaintoja raporteina ja keskusteluina.
- Asiakkailta ja heidän asiakkaistaan saadaan käytännönläheistä tietoa, jota hyödynnetään tuotekehityksessä ja viestinnässä.
- Yhteistyökumppanit toimivat osin sisäisten toimijoiden kaltaisesti ja vaativat dokumentoitua ja suullista tiedonvaihtoa.
- Neuvonantajilta odotetaan strategista näkemystä ja tukea – yhteistyön tulee perustua selkeisiin toimintamalleihin.
- Verkostot tarjoavat tilannesidonnaista ja arvokasta hiljaista tietoa, jota jaetaan pääasiassa epämuodollisissa yhteyksissä.

Tiedon jakamisen onnistuminen edellyttää kykyä arvioida, mitä, kenelle ja missä muodossa tietoa tulisi jakaa. Tämä kappale toimii perustana jatkokehitykselle, jossa määritellään tarkemmin tiedon jakamisen käytännöt eri sidosryhmien välillä. Lopullinen sidosryhmäluokittelu on kuvattu kappaleessa 7.2.1.

### 7.1.3 Kehittämistarpeet

Keskustelussa esille nousseet kehittämistarpeet liittyvät erityisesti tiedonhallinnan järjestelmällisyyteen, prosessien yhtenäistämiseen ja sidosryhmien roolien määrittelyyn. Systemaattinen tiedonhallinta tukee organisaation suorituskykyä ja kollektiivista oppimista. (Alavi & Leidner 2001, 116–122). Lisäksi kodifointi- ja personointistrategia auttavat valitsemaan, milloin tieto kannattaa dokumentoida ja milloin se tulisi jakaa henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa. Tämä strateginen valinta voi parantaa tiedon saatavuutta ja vähentää projektikohtaista vaihtelua. (Hansen 1999, 108)

Ensimmäinen ja merkittävin konkreettinen kehityskohde on tiedon tallennuksen järjestelmällisyys. Tämä korostui ryhmäkeskustelussa useaan otteeseen. On-

gelmaksiksi koettiin, että tällä hetkellä tietoa tallennetaan ilman yhteisiä pelisääntöjä useisiin eri paikkoihin kuten jaettuihin alustoihin muun muassa SharePointiin, Teamsiin, HubSpotiin ja henkilökohtaisiin kohteisiin, kuten sähköposteihin, OneDrive kansioihin, omalle tietokoneelle tai muistivihkoon. Myös käytännöt tallennus- ja nimeämistavoista nousivat esille, koska epäselvyydet ja erilaiset käytännöt vaikeuttavat tiedon hakua, sen jakamista ja hyödyntämistä uudelleen. Keskustelussa ehdotettiin mm. tiedostonimeämisen standardointia (esim. Asia\_kas\_Aihe\_Pvm) ja yhteistä tiedon luokittelutapaa.

kalenteri pitäisi mennä sinne Hubspotin, ja automaatio että miten meni palaveri, kirjoitan notesit, mitkä on nextstepit ja sitten sinne taskeja..

Vähintään niinku ne tota kansiot ja sitten dokumentit niin olisihan se hyvä, mutta että jotenkin että se selviää, että mitä tässä ollaan niinku käsittelemässä.

Toisen merkittävän kehitystarpeen nähtiin liittyvän palaverikäytäntöjen selkeyttämiseen. Viikko-, suunnittelu- ja projektipalaverit ovat tärkeitä tiedonluonnin ja -vaihdon hetkiä, mutta niiden rakenteet vaihtelevat. Tästä syystä ehdotettiin yhteisten runkojen ja muistiorakenteiden käyttöönottoa, jotta tieto jää talteen ja on helposti jaettavissa myöhemmässä vaiheessa. Tämän osalta nähtiin hyötyä myös työtehokkuuden osalta, sekä yleisen toiminnan laadun parantamisena, kun palavereihin liittyvä tieto löytyy oikeasta paikasta sitä tarvittaessa.

kuitenkin se niin monta kertaa, kun on palavereita mikä tahansa organisaatio niin, jos sulla on 60 minuuttia. Niin 20 minuuttia menee hukkaan eli...

Niin jos se kaikki nää niinku jos pitää tehdä näitä raportteja niin miten sä saat hubspotista esimerkiksi sitten semmoisen yhteenvedon sieltä.

Kolmanneksi keskustelua herätti jo tutkimuskysymyksessäkkin esitetty tarve tarkentaa organisaation keskeisten sidosryhmien roolit ja niiden tiedontarpeet. Tällä hetkellä esimerkiksi verkostoihin ja neuvonantajiin liittyvä tiedonhallinta perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin ja hiljaiseen tietoon, jonka jakamista

ei koeta kovinkaan systemaattiseksi. Myös tiedonvaihto eri sidosryhmien kesken, kuten päämiesten, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa kaipasi selkeitä linjauksia ja ohjeistuksia.

Ja sitten se, että miten advisorit, miten, miten niitä pystyisi aidosti hyödyntämään

vaikea syyttää siitä, että ne ei ole omatoimisesti, että tota kertonut meille mitä he voivat tuoda pöytään, että meidänkin pitäisi pystyä kysymään.

Ryhmäkeskustelun perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaation keskeisimmät kehittämistarpeet kohdistuvat kolmeen toisiaan täydentävään osa-alueeseen, joita ovat:

- Tiedonhallinnan järjestelmällisyys: Tällä hetkellä tietoa tallennetaan useisiin eri järjestelmiin ja henkilökohtaisiin kohteisiin ilman yhteisiä pelisääntöjä, mikä vaikeuttaa sen hyödyntämistä ja uudelleenkäyttöä. Tarve yhteisille tallennus- ja nimeämiskäytännöille nousi esiin toistuvasti. Tiedon tehokas hallinta edellyttää selkeitä rakenteita, vastuita ja toimintamalleja, joiden avulla tieto voidaan järjestää, säilyttää ja jakaa hallitusti (Alavi & Leidner 2001, 119; Omotayo 2015, 8).
- Tiedon luontiin ja jakamiseen liittyvien palaverikäytäntöjen yhtenäistäminen: Viikko-, projekti- ja suunnittelupalaverit ovat keskeisiä tiedonvaihdon tilanteita, mutta käytännöt vaihtelevat. Tähän ehdotettiin yhteisiä muistio-rakenteita ja vastuunjakoa dokumentoinnissa. Tämä tukee tiedon jalostamista ja yhteistä ymmärrystä, mikä on olennainen osa asiantuntijaorganisaation oppimisprosessia (Choo 2002, 25; Nonaka & Takeuchi 1995, 62–71).
- Sidosryhmien roolien ja tiedontarpeiden selkeyttäminen: Erityisesti verkostojen ja neuvonantajien kanssa tapahtuva tiedonvaihto perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja hiljaiseen tietoon. Jotta yhteistyö olisi tavoit-

teellisempaa, on tarpeen määritellä sidosryhmien roolit ja odotetut panokset systemaattisesti. Tämä vastaa sidosryhmäteorian perusajatusta suhteiden tiedollisesta merkityksestä sekä vahvistaa vuorovaikutusta, jossa tieto nähdään yhteisenä voimavarana (Aura ym. 2024, 7–10; Freeman 1984, 46).

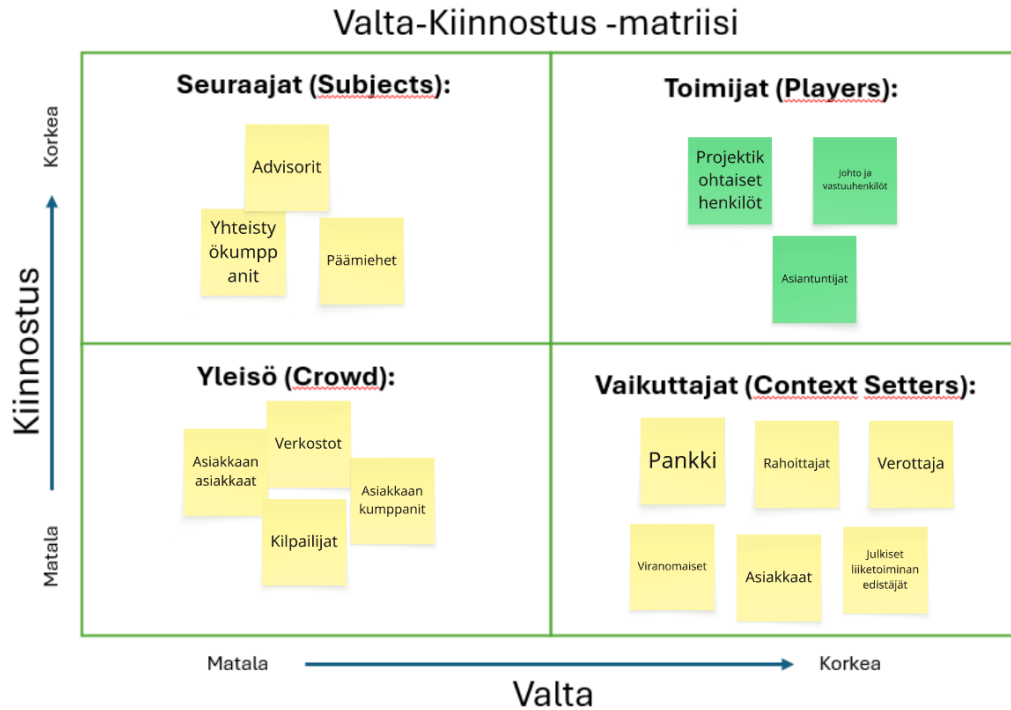
## 7.2 Kehittämistyön tulokset

### 7.2.1 Sidosryhmien luokittelu

Tämän opinnäytetyön toisena kehittämistavoitteena oli laatia sidosryhmäluokittelu, joka tukee tiedonhallinnan ja erityisesti tiedonjakamisen käytäntöjen selkeyttämistä. Ryhmäkeskustelun pohjalta ilmeni, että organisaation toiminnassa on mukana monia eri toimijoita, joiden roolit eivät aina ole yksiselitteisiä ja käytännöt tiedonjaon osalta epäselviä. Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu olivat tarpeen, jotta tiedon jakamista voidaan jatkossa ohjata systemaattisemmin. Tarkastelussa huomattiin myös terminologisia epäselvyyksiä esimerkiksi asiakkaan ja päämiehen välillä, jotka selkiytettiin osana kehitystyötä.

Ensimmäisessä vaiheessa sidosryhmät jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat työntekijät, tiimit ja johto, jotka osallistuvat tiedon keräämiseen, jalostamiseen ja päätöksenteon tukemiseen. Ulkoisiksi sidosryhmiksi tunnistettiin päämiehet, asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat, yhteistyökumppanit, neuvonantajat sekä organisaation henkilökohtaiset verkostot. Useat toimijat, kuten neuvonantajat ja kumppanit, voivat tilanteen mukaan toimia sekä sisäisissä että ulkoisissa rooleissa.

Kun oli tarve luokitella sidosryhmät tukemaan tiedonhallinnan käytäntöjä, tarkasteltiin niitä valta–kiinnostus-matriisin avulla (kuva 5), jonka avulla arvioitiin kunkin ryhmän vaikutusvaltaa ja tiedontarvetta. Matriisi auttoi priorisoimaan, mitkä sidosryhmät vaativat aktiivista ja suunnitelmallista tiedonvaihtoa. Tämä saatiin kohtuu hyvin onnistumaan myös tiedonhallinnan ja erityisesti jaon kannalta.



Kuva 5. Sidosryhmät sijoitettuna Valta-Kiinnostus-matriisiin

Valta-kiinnostus -matriisissa toimijat (korkea kiinnostus ja korkea valta) ovat organisaation johto, vastuuhenkilöt, asiantuntijat ja projektihenkilöt. Seuraajat (korkea kiinnostus, matala valta) ovat päämiehet, neuvonantajat ja yhteistyökumppanit. Vaikuttajat (korkea valta, matala kiinnostus) ovat rahoituslaitokset, valtio, viranomaiset ja asiakkaat. Yleisö (matala valta, matala kiinnostus) koostuu asiakkaiden asiakkaista, verkostoista ja kumppaneista. Matriisi voisi olla erilainen, jos sidosryhmiä tarkasteltaisiin organisaation koko toiminnan kannalta tai vaikkapa tiedonlähteiden kannalta.

Verkostot muodostivat oman ryhmänsä. Vaikka niitä ei aina pidetä virallisina sidosryhminä, ne nähtiin merkittävänä tiedonlähteinä. Verkostot tarjosivat organisaatiolle toimiala- ja teknologiatietoa, asiakasvinkkejä sekä henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa, jota ei ole saatavilla järjestelmistä tai dokumenteista. Tämä korosti luottamukseen perustuvan yhteistyön ja epämuo-

dollisten suhteiden merkitystä tiedonhallinnassa. Mutta samalla aiheutti ristiriidan, kuitenkin valta-intressi-matriisin osalta, kun pohdimme heidän rooliaan tiedonjaon kannalta ja sijoitimme verkostot yleisön (crowd) joukkoon.

Kehitetty sidosryhmäluokittelu luo perustan ohjeistukselle siitä, millaista tietoa eri ryhmien kanssa jaetaan, millä tavoin ja missä muodossa. Luokittelu auttaa varmistamaan, että relevantti tieto tavoittaa oikeat toimijat ja tukee organisaation asiantuntijatyötä, päätöksentekoa ja päämiesyhteistyötä oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

Tiedonjaon osalta luokitukset toimivat niin, että toimijat pääsevät sekä asiakastietojärjestelmään, että kaikkiin hallinnon ulkopuolisiin Teams-kansioihin. Seuraajat pääsevät rajoitetusti Teams-kansioihin ja projekteihin, joissa he ovat osallisena, jonka lisäksi tietoa jaetaan sähköposteilla ja palaverien muodossa. Vain kuttajien kanssa tietoa jaetaan lähinnä palaverien muodossa, raportein ja dokumentein. Heillä ei ole pääsyä organisaation tietojärjestelmiin. Yleisöä taas informoidaan markkinointiviestein tai sosiaalisen median kanavissa.

### 7.2.2 Ohjeistus tiedon tallentamiselle ja jakamiselle


Kehittämistyön ensisijainen kehittämistavoite oli luoda ohjeistus tiedonhallinnan käytännöille, joilla parannetaan organisaation työn laatua, vähennetään tiedonhallintaan liittyvää hukkaa ja tuetaan sujuvampaa yhteistyötä organisaation tärkeimpien sidosryhmien kesken. Tiedon ja käytäntöjen hajanaisuus nousivat esiin erityisesti ryhmäkeskustelun aikana, mikä korosti tarvetta muodostaa selkeä, kaikkia koskeva toimintamalli tiedon tallentamiseen ja jakamiseen.












Ryhmäkeskustelussa kerätyt ajatukset ja kehitystoiveet jalostettiin ohjeistuksen rungoksi aivoriihityöskentelyllä, joka toteutettiin osallistavana työpajana. Aivoriihessä määriteltiin muun muassa Teamsin kansiorakenteen periaatteet, nimikkeistön logiikka, asiakastiedon tallennuskäytännöt sekä sidosryhmien roolit ja tietotarpeet. Näiden pohjalta syntyi konkreettisenä lopputuloksena tiedonhallin-

nan ohjeistus (Ks. liite 3.), joka kokoaa yhteen organisaation sisäiset pelisäännöt tiedon tallentamiseen ja jakamiseen ja luo paremman pohjan tiedon systemaattiselle hyödyntämiseen jatkossa.

Ohjeistuksen keskeisenä tavoitteena on tukea tiedon hallintaa siten, että tieto on jatkossa paremmin löydettävissä, tulkittavissa ja käytettävissä päätöksenteossa, asiakastyössä ja päämiehille tehtävässä raportoinnissa. Tiedon tallentamisen periaatteet määritellään siten, että kaikki tieto kirjataan ennalta määriteltyihin kohteisiin – asiakastieto HubSpot-järjestelmään ja muu tieto Teamsin organisoituun kansiorakenteeseen. Henkilökohtaisia tallennusratkaisuja käytetään vain erityistapauksissa, mikä lisää tiedon saavutettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Myös nimeämiskäytännöt standardoitiin sekä tiedostojen että asiakkuudenhallintaan liittyvien tietojen osalta siten, että asiakaskohtaamisiin, tehtäviin ja myyntimahdollisuuksiin liittyvä tieto voidaan yksiselitteisesti tunnistaa ja yhdistää oikeaan kontekstiin. Lisäksi ohjeistus sisältää ohjeet palaverimuistioiden laatimiseen ja tiedostojen nimeämiseen. Tämä varmistaa, että tieto siirtyy oikeille henkilöille ja että vastuut ovat selkeästi tunnistettavissa.

Teams-kansiorakenteesta muodostettiin kaksiosainen kokonaisuus: hallinnollinen rakenne kattaa yrityksen johtamiseen, hallitustyöhön ja taloushallintoon liittyvän tiedon, kun taas projektikohtainen rakenne tukee asiakastyötä, yhteistyötä päämiesten kanssa ja projektidokumentaatiota. Olennaisena osana ohjeistusta on myös tiedon käyttäjien luokittelu. Hallinto on erotettu omaksi ryhmäkseen ja vastaa muun muassa sopimuksista ja muusta kriittisestä dokumentaatiosta. Muut käyttäjät on ryhmitelty neljään sidosryhmään (ks. 7.2.2): toimijat, seuraajat, vaikuttajat ja yleisö. Luokittelu auttaa kohdentamaan tiedonjakamista – esimerkiksi toimijat, kuten johto ja projektihenkilöstö, käyttävät Teamsia ja asiakastietojärjestelmää operatiiviseen työhön, kun taas seuraajille kuten päämiehille ja asiakkaille tieto välitetään pääosin palavereissa ja dokumenttien kautta.

Sisäinen 

 Nimi 	Muokattu 	Muokkaaja 
 01 Taustatietoa	48 minuuttia sitten	Arto Luukkainen
 02 Yhteystiedot	48 minuuttia sitten	Arto Luukkainen
 03 Muistiot (sisäiset)	48 minuuttia sitten	Arto Luukkainen
 04 Strategia	47 minuuttia sitten	Arto Luukkainen
 05 Prospektit	47 minuuttia sitten	Arto Luukkainen
 06 Myynti ja Markkinointi	47 minuuttia sitten	Arto Luukkainen
 07 Tarjoukset	46 minuuttia sitten	Arto Luukkainen

Kuva 6. Kansiorakenne Teams-testiympäristössä. Kansioden väri auttaa tunnistamaan sen jako-oikeuksia

Ohjeistuksen tueksi avasimme Teams-ympäristöön oman testitiimin, johon lisäsimme kanavia, joissa pystyimme testaamaan eri kansiorakenteita. Samalla huomasimme, että kansiot olisi hyvä koodata värein myös pääsyoikeuksien mukaan, joten pidimme hallinnolliset kansiot keltaisina, joka on Teamsin vakioväri, ne ovat yksityisiä, eikä niitä ole myöskään tarvetta jakaa eteenpäin. Sisäiseen jakoon (toimijat) tarkoitetut kansiot saivat vihreän värin (kuva 6) ja ulkoiseen asiakas, päämies tai projektityöskentelyyn (seuraajat) tarkoitetut kansiot värjättiin sinisiksi.

Viimeistelin ohjeistuksen toukokuun lopulla yhteistyössä organisaation johdon kanssa, jonka jälkeen se jaettiin koko henkilöstölle sekä tutustumista, että kommentointia varten. Viimeinen versio tarkasteltiin yhdessä organisaation viikkopalaverissa, eikä tässä vaiheessa ilmennyt muutostarpeita. Ohjeistuksen käytännöt eivät vaatineet laajamittaista koulutusta, sillä ne olivat yhteisesti hyväksytyjä menettelytapoja, jotka oli helppo ottaa käyttöön. Tämän jälkeen aloitimme kansiorakenteiden muuttamisen sovittuun muotoon, mikä edellytti huomattavasti enemmän työtä. Käyttönoton tueksi teimme vielä Forms-kyselylomakkeen, jossa tiedustelimme henkilökunnan kokemuksia uudesta käytännöstä.

Tiedonhallinnan ohjeistus toimii jatkossa viitekehyksenä organisaation tiedon käytölle ja tukee tiedolla johtamisen periaatteiden toteutumista. Se vahvistaa sisäistä yhteistyötä, tukee asiakasyhteistyön laatua ja varmistaa, että päätöksenteon perustaksi muodostuva tieto on ajantasaista, jaettavissa ja hyödynnettävissä eri sidosryhmien tarpeisiin. Ohjeistusta voidaan jatkossa kehittää kattamaan laajemmin eri tiedonhallinnan osa-alueita.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Tutkimus- ja kehittämistavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tiedonhallinnan käytäntöjä kohdeorganisaatiossa ja tukea tiedon systemaattista jakamista organisaation sisällä ja sen keskeisten sidosryhmien välillä. Kehittämistyössä keskityttiin erityisesti asiakastyössä ja päämiesyhteistyössä syntyvän tiedon tallentamiseen ja hyödynnettävyyteen. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten organisaatio tuottaa päämiehilleen arvokasta tietoa ja kuinka tietoa jaetaan eri toimijoiden kesken.

Kehittämistyön tarvetta täsmennettiin analysoimalla nykytilaa fokusryhmäkeskustelun avulla. Keskustelu tarkensi käsitystä tiedon muodostumisesta ja jakamisen käytännöistä ja toi esiin erityisesti tiedon hajanaisuuden, epäyhtenäiset tallennuskäytännöt sekä tarpeen hyödyntää tietoa tehokkaammin työn ohessa. Nämä havainnot vahvistivat kehittämistyön suunnan ja tavoitteen. Samalla keskustelu tarjosi vastauksia molempiin tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen – Miten organisaatio tuottaa päämiehilleen arvokasta tietoa asiakastyön yhteydessä? – vastattiin kappaleissa 7.1.1, jossa kuvattiin arjen käytäntöihin liittyvät tilanteet ja käytännöt, joissa tieto muodostuu. Ryhmäkeskustelussa tunnistettiin organisoidun ja raportoitavan tiedon, kuten asiakasmuistioden ja markkinaraporttien, keskeinen rooli sekä päämiesyhteistyössä että omassa toiminnassa. Myös hiljaisen tiedon rooli tunnistettiin

merkittäväksi sekä osana työntekijöiden ammattitaitoa että organisaatioon ke-  
rääntyvänä aineettomana pääomana.

Toiseen tutkimuskysymykseen – Kuinka tietoa jaetaan organisaatiossa sen si-  
dosryhmien kesken? – vastattiin kappaleessa 7.1.2, jossa keskustelun perus-  
teella muodostettiin selkeä käsitys organisaation sidosryhmistä. Sidoryhmät ja-  
ettiin sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Verkostot nousivat esiin erityisen merkittä-  
vänä ryhmänä, koska niiden katsottiin tarjoavan arvokasta taustatietoa ja kon-  
tekstuaalista ymmärrystä. Kappaleessa 7.2.1 kehitetty sidoryhmäluokittelu tu-  
kee jatkossa tiedon jakamisen jäsentämistä ja kohdentamista. Lisäksi määriteltiin  
tärkeimpien sidoryhmien kanssa jaettava informaatio sekä tiedonjakamisen käy-  
tännöt, jotka osoittautuivat vahvasti tilannesidonnaisiksi ja usein hyvin epämuo-  
dollisiksi.

Ryhmäkeskustelussa tarkentui tiedontallentamiseen ja jakamiseen liittyviä  
haasteita ja kehitystarpeita, joita kirjattiin kappaleeseen 7.1.3. Näistä muodostui  
tämän opinnäytetyön kehitystavoitteen eli tiedontallennus- ja jakamiskäytäntö-  
jen ohjeistuksen pohja. Kehittämistyön loppuvaiheessa laadittiin yhteistyössä  
kohdeorganisaation johdon kanssa tiedonhallinnan ohjeistus, joka tarjoaa sel-  
keät käytännöt tiedon tallentamiseen, nimeämiseen ja jakamiseen. Työskente-  
lyssä määriteltiin myös Teamsin kansiorakenne ja hyödynnettiin sidoryhmä-  
luokittelua, jonka avulla tiedon jakamista voidaan kohdistaa eri toimijaryhmille  
tarkoituksenmukaisesti. Näin siirryttiin ilmiöiden kuvaamisesta kohti ratkaisukes-  
keistä ja osallistavasti rakennettua toimintamallia (Heikkinen, Kaukko & Salo  
2023, 39–40; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 81). Ohjeistus suunniteltiin ai-  
neiston analyysissä tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta ja vietiin läpi di-  
gitaalista ideointialustaa hyödyntäen aivoriihityöskentelyllä. Vaikka ohjeistus on  
vasta jalkautusvaiheessa, se toimii konkreettisena työkaluna organisaation tie-  
donhallinnan yhtenäistämiseksi ja tietojohdantamisen kehittämisen tukena (Laiho-  
nen ym. 2013, 54).

Vaikka pienessä organisaatiossa palaute on yleensä hyvinkin välitöntä, suoraa ja epävirallista. Lähetin kehitystyön päätteeksi kyselyn kohdeorganisaation henkilöstölle, joka vahvisti käsityksen kehitystyön lopputuloksen onnistumisesta. Kysely toteutettiin Forms kaavakkeella ja se sisälsi kymmenen valintakysymystä ja avoimen palautekentän loppuksi (Ks. liite 4.). Kyselyyn vastasi kaikki viisi henkilöä. He olivat perehtyneet tiedonhallinnan ohjeistukseen ja pitivät sitä selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Vastajat ilmoittivat löytäneensä tarvitsemansa tiedot ja kokivat ohjeistuksen tukevan tiedon tallentamista ja jakamista. Nimeämiskäytäntö koettiin pääosin helpoksi noudattaa ja kaikki arvioivat ohjeistuksen parantaneen tiedon löydettävyyttä. Vain yksi vastaaja toivoi tarkennuksia sisältöön ja kolme toivoi lisäkoulutusta käytännön soveltamiseen. Avoimissa kommentteissa ohjeistus kuvattiin selkeäksi ja odotuksia vastaavaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyö on onnistunut vastaamaan asetettuihin tutkimus- ja kehittämistavoitteisiin siinä laajuudessa kuin kohdeorganisaation tilanne ja resurssit ovat mahdollistaneet. Tiedonhallinnan keskeiset haasteet tunnistettiin ja niihin rakennettiin yhdessä sovittuja, käytännönläheisiä ratkaisuja. Lopputuloksena syntynyt ohjeistus perustuu organisaation omaan kokemukseen ja konkreettisiin tarpeisiin, mikä tekee siitä toimivan ja tarkoituksenmukaisen työvälineen arjen työn tueksi. Työ ei ainoastaan jäsentänyt nykytilaa ja selkeyttänyt toimintatapoja, vaan loi myös perustan tiedonhallinnan laajemmalle jatkokehittämiselle organisaation kasvaessa.

## 8.2 Kehittämistyön merkitys ja ohjeistuksen käyttöönotto

Kehittämistyön merkitys näkyy organisaation arjessa erityisesti siinä, kuinka tiedonhallintaan on saatu luotua selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Tiedonhallinnan ohjeistus on saanut organisaation johdon hyväksynnän ja se on jaettu koko henkilöstölle. Samalla käynnistyi ohjeistuksen määrittelyn mukainen kansiorakenteiden päivitys. Vaikka ohjeistus on käyttöönoton alkuvaiheessa, se on saanut positiivista palautetta ja otettu vastaan konkreettisenä apuna tiedonhallinnan yhtenäistämässä.

Kehittämisprosessin aikana kävi selväksi, että yhteisiä tiedonhallinnan pelisääntöjä kaivattiin koko organisaation toimesta. Aiemmat käytännöt koettiin hajanaisiksi, epäjohdonmukaisiksi ja henkilöriippuvaisiksi, mikä hankaloitti tehokasta ja sujuvaa työskentelyä. Tämän takia yhteisten rakenteiden ja pelisääntöjen laatiminen otettiin vastaan myönteisesti, sillä systemaattinen tiedonhallinta tukee organisaation suorituskykyä ja kollektiivista oppimista (Alavi & Leidner 2001, 116–122) sekä mahdollistaa tiedon tehokkaan ja joustavan hyödyntämisen arjen työssä, kun tieto on oikeaan aikaan saatavilla oikeille toimijoille (Choo 2002, 24–26). Ensimmäisten palautteiden perusteella ohjeistuksen koetaan helpottavan arjen työskentelyä erityisesti selkeyttämällä tiedon tallennuskäytäntöjä. Projektikohtainen dokumentointi ja asiakastapaamisten muistiot voidaan nyt tallentaa yhtenäisesti ja järjestelmällisesti, mikä vähentää päällekkäistä työtä ja parantaa tiedon löydettävyyttä (Laihonen ym. 2013, 54). Tämän seurauksena asiakastyössä tarvittava tieto on entistä nopeammin hyödynnettävissä ja työn keskeytykset vähenevät.

Kokonaisuutena ohjeistuksen kehittäminen on vahvistanut organisaation ajattelutapaa, jossa tieto nähdään yhteiseksi voimavaraksi eikä yksittäisten henkilöiden hallussa olevaksi resurssiksi. Tämä tukee oppivaa organisaatiokulttuuria vahvistamalla yhteisiä käytäntöjä ja vuorovaikutusta tiedon ympärillä sekä parantaa organisaation valmiuksia tietojohdamiseen, jossa tieto nähdään strategisena resurssina ja kehittämisen välineenä (Alavi & Leidner 2001, 116–122; Laihonen ym. 2013, 10–12). Erityisesti ohjeistuksen merkitys korostuu tilanteissa, joissa projektien määrä kasvaa ja niihin osallistuvien henkilöiden roolit monimuotoistuvat. Selkeä rakenne ja yhteiset käytännöt mahdollistavat tehokkaamman yhteistyön ja varmistavaa, että tieto säilyy saavutettavana ja ymmärrettävänä kaikille osapuolille. Vaikka ohjeistus ei vielä kata kaikkia tilanteita, se tarjoaa perustan, jota voidaan täydentää ja kehittää edelleen organisaation kasvaessa ja sen toimintaympäristön muuttuessa.

### 8.3 Opinnäytetyön arviointi

Kehittämiskokemus rakentui vaiheittain eteneväksi kokonaisuudeksi, jota ohjasi tuplatimantti-mallin nelivaiheinen rakenne: *tutki, määrittele, kehitä ja toimita* (Design Council 2025). Tämä innovointimalli tarjosi loogisen ja systemaattisen rungon koko kehittämistyölle. Se helpotti työn jäsentämistä, toi selkeyttä eri vaiheiden tarkoituksiin ja auttoi yhdistämään luovan ajattelun ja käytännön toteutuksen. Mallin avulla pystyttiin etenemään tiedonhallinnan avoimesta tarkastelusta kohti tarkkarajaisia kehittämiskokemuksia.

Ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin ryhmäkeskustelua tutkimuskysymysten monipuoliseen tarkasteluun ja nykytilan hahmottamiseen. Menetelmä osoittautui toimivaksi erityisesti osallistujien kokemusten esiin tuomisessa. Keskustelu loi tilan, jossa arjen toimintakäytännöt, tiedon muodostuminen ja tiedonhallinnan haasteet nousivat esiin luonnollisesti vuorovaikutuksen kautta. Yhteinen keskustelu myös loi pohjaa tiedonhallinnan tarpeille ja kehityssuunnalle. Itse ryhmäkeskustelun fasilitointi osoittautui kuitenkin vaativaksi tehtäväksi. Se edellytti jatkuvaa läsnäoloa ja tasapainottelua ohjaamisen ja kuuntelemisen välillä. Oli tärkeää varmistaa, että kaikki äänet tulevat kuulluksi ja keskustelu etenee mielekkääseen suuntaan ilman liiallista ohjaamista. Erityistä huomiota vaati keskustelun pitäminen luontevana, mutta samalla kehittämistyötä tukevana.

Seuraavassa vaiheessa aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tämä menetelmä auttoi jäsentämään keskustelussa esiin nousseet havainnot teemoiksi, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja loivat perustan kehittämistyölle. Analyysin kautta hahmottuivat keskeiset ongelmakohdat, kuten dokumentoinnin epä johdonmukaisuus ja tiedon hajanaisuus. Näiden havaintojen pohjalta oli mahdollista suunnitella konkreettisia ratkaisuja, jotka vastasivat suoraan esiin nousseisiin tarpeisiin. Esille nousseet tulokset on kuvattu tarkemmin kappaleissa 7.1.1–7.1.2 ja kehitystavoitteita tukeva tieto kehittämistarpeista on koottu kappaleeseen 7.1.3.

Kehittäminen käynnistyi ideointivaiheella, jolloin siirryttiin digitaaliseen työskentelyyn Miro-alustalla (Miro 2025) toteutetun kaksivaiheisen aivoriihen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa osallistujat tuottivat ideoita itsenäisesti sarjarakenteisesti yksin omalla ajallaan, kommentoiden myös toisten osallistujien ideoita (Van Eeckhout ym. 2025, 3–5). Toisessa vaiheessa ideat koottiin yhteen ja niitä käsiteltiin ryhmätyöskentelyn muodossa etäyhteydellä. Tietoa koottiin yhteen yhdessä reflektoiden ja muodostaen mielikuvaa, mitä tiedonhallinnan osalta tulee käytännössä muuttamaan. Tämä rakenne osoittautui toimivaksi ratkaisuksi organisaation resurssi- ja aikapaineiden keskellä. Aivoriihi tuotti kattavan ideakartan, jonka pohjalta pystyttiin muotoilemaan tiedonhallinnan ohjeistuksen sisältö. Menetelmä osoitti, että myös digitaalinen ja ajasta riippumaton osallistaminen voi tukea osallistavaa kehittämistä, vaikka osa osallistujista koki läsnä tehtävän ideoinnin edelleen helpommaksi tavaksi tuottaa ja jalostaa ajatuksia yhdessä.

Tuplatimantin viimeinen vaihe, *toimita*, keskittyi kehittämiskäytännön viimeistelyyn ja käytännön sovellukseen. Tässä vaiheessa ideoinnin tulokset jäsennettiin konkreettiseksi ohjeistukseksi, joka kokoaa yhteen organisaation sisäiset pelisäännöt tiedon tallentamiseen, nimeämiseen ja jakamiseen. Työ vietiin päätökseen yhteistyössä johdon kanssa ja ohjeistus esiteltiin koko henkilöstölle käyttöönottoa varten. Ohjeistuksen sisältö perustuu suoraan tunnistettuihin haasteisiin ja osallistujien yhteisiin näkemyksiin. Näin kehittäminen sai selkeän päätöksen ja tuotti organisaatiolle käyttökelpoisen työkalun, jonka merkitys kasvaa organisaation kehittyessä.

Kokonaisuutena menetelmien yhdistäminen tuki hyvin kehittämistyön tavoitteita ja mahdollisti osallistumisen monella eri tavalla. Vaikka prosessin runko rakentui suunnitelluista vaiheista, työskentelyä täydensivät myös epämuodolliset keskustelut – puhelut, viestit ja nopeat arjen kohtaamiset. Ne auttoivat etenkin tilanteissa, joissa aikataulut estivät yhteisten kehitystilaisuuksien järjestämisen. Varsinaista lopputuotetta eli ohjeistusta jalostettiin muutamassa vaiheessa. Vaikka ohjeistusta ei ehditty testata käytännössä useassa syklissä, kehittäminen osoitti, että myös vaiheittainen ja arjen rytmiin sovitettu työskentely voi tuottaa merkittäviä parannuksia. Organisaatiossa opittiin, että kehittäminen voi tapahtua

askel kerrallaan – ei valmiiksi suunniteltuna, vaan yhdessä muotoillen. Tämä lähestymistapa kuvastaa toimintatutkimuksen ydintä: muutos syntyy vuorovaikutuksessa ja yhteisestä ymmärryksestä (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 17–38).

## 8.4 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi

Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys rakentavat toisiinsa kytkeytyvän peruspilarin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille. Näitä ulottuvuuksia ei voi tarkastella toisistaan irrallaan, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, joka heijastaa tutkimuksen laatua ja kestävyyttä. Ne eivät ole yksiselitteisesti mitattavia tai teknisiä kriteereitä, vaan liittyvät siihen, kuinka vakuuttavasti tutkimus onnistuu kuvaamaan ilmiötä, perustelemaan valintansa ja toimimaan eettisesti hyväksyttävällä tavalla. (Puusa & Juuti 2020, 173.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei perustu tulosten toistettavuuteen, vaan siihen, että tutkimus on johdonmukaisesti toteutettu ja aineistoon perustuvat tulkinnat ovat uskottavia. Tärkeää on, että tutkimuksen vaiheet on kuvattu läpinäkyvästi ja lukijalle avautuu selkeä käsitys siitä, miten tuloksiin on päädytty. Tutkijan tehtävänä on muodostaa sellaisia tulkintoja, jotka vastaavat aineiston sisältöä ja tutkimuksen kontekstia. (Merriam & Tisdell 2016, luku 9.) Uskottavuus saavutetaan, kun tutkimuksen lukijat pitävät sen tuloksia luotettavina ja uskovat, että aineiston käsittelyprosessi on toteutettu asianmukaisesti (Puusa & Juuti 2020, 173).

Opinnäytetyöni uskottavuus ja luotettavuus rakentuvat ennen kaikkea avoimeen ja johdonmukaiseen tutkimusprosessiin. Olen pyrkinyt tuomaan työn kaikki vaiheet esille selkeästi ja tarkasti, jotta lukijalle muodostuu kokonaiskuva siitä, miten tutkimus on edennyt ideasta konkreettiseksi kehittämiskäsitteeksi. Tutkimuskysymykset, menetelmävalinnat, aineistonkeruu, analyysit ja kehittämistyön kulku on jäsenneilty loogisessa järjestyksessä, ja niistä on raportoitu yksityiskohdallisesti opinnäytetyön eri luvuissa. Tällä tavalla olen halunnut varmistaa, että tutkimus on uskottava ja että sen perusteella tehtyjen johtopäätösten taustalla olevat valinnat ovat perusteltavissa ja ymmärrettävissä.

Työni uskottavuutta tukee myös se, että tutkimuksen ja kehittämistyön kulkua ei ole siloiteltu. Olen tuonut esiin myös prosessin aikana ilmenneet haasteet, kuten tutkimuskysymysten täsmentämisen vaikeuden ja ryhmätyöskentelyn järjestämiseen liittyvät aikatauluhaasteet. Näiden kuvaaminen tuo näkyväksi kehittämistyön realiteetit ja tukee käsitystä siitä, että tutkimus on toteutettu aidosti arjen työtilanteisiin sidottuna, ei irrallisena tai ihanteellisissa olosuhteissa suunniteltuna harjoituksena. Myös kehittämisprosessin eteneminen osissa – ideoinnin, kommentoinnin ja lopullisen ohjeistuksen muotoilun kautta – kuvastaa läpinäkyvää ja vaiheistettua etenemistä. Puusan ja Juutin (2020) mukaan on tärkeää, että lukija voi seurata tutkijan etenemistä ja valintoja. Kaikki epävarmuudet ja suunnanmuutokset ovat osa luotettavaa tutkimusta. Tutkimusprosessi tulee kuvata totuudenmukaisesti, mukaan lukien harharetket. (Puusa & Juuti 2020, 173.)

Luotettavuuden näkökulmasta keskeistä on ollut myös järjestelmällinen dokumentointi. Ryhmäkeskustelusta kerätty aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, ja analyysin pohjalta muodostetut teemat ja kehittämiskohteet on kuvattu selkeästi luvuissa 7.1.1–7.1.3. Samoin kehittämisratkaisun, eli tiedonhallinnan ohjeistuksen, syntyprosessi on dokumentoitu vaihe vaiheelta alkaen ideoinnista ja päättyen ohjeistuksen käyttöönottoon. Tämä kokonaisuuden hallinta osoittaa, että työ on toteutettu systemaattisesti ja suunnitelmallisesti – ei pelkästään akateemisena vaatimuksena, vaan myös käytännön kehittämistyön tukena. Luotettavuuden arviointi kohdistuu jokaiseen tutkimusvaiheeseen – ei pelkästään lopputulokseen (Puusa & Juuti 2020, 173).

Lisäksi työn aikana tapahtunut yhteiskehittäminen ja osallistujien antama palaute ovat vahvistaneet käsitystä siitä, että työ on vastannut todellisiin kehittämistarpeisiin. Luonnoksia työstettiin ja kommentoitiin useassa vaiheessa, mikä osoittaa, että ratkaisut eivät perustuneet vain tutkijan tulkintaan, vaan organisaation arjessa tehtyihin havaintoihin ja yhteiseen ymmärrykseen. Tällä tavalla työ täyttää myös laadullisen tutkimuksen uskottavuuden keskeisen kriteerin: se ankkuroituu kontekstiinsa ja tuottaa sen osallistujille tunnistettavaa ja käyttökelpoista tietoa.

Eettisyys on tutkimuksen läpileikkaava ulottuvuus, joka liittyy tutkijan vastuuseen suhteessa tutkittaviin, aineistoon ja tiedon käyttöön. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkija on usein osa yhteisöä ja osallistuu kehittämiseen, eettisyys korostuu entisestään. Eettinen tutkimus ei ainoastaan suojele yksilöitä, vaan pyrkii tuottamaan hyvää – parantamaan käytäntöjä ja vahvistamaan yhteisöjen toimintaedellytyksiä (Puusa & Juuti 2020, 173).

Tässä opinnäytetyössä eettisyys oli keskeinen periaate koko prosessin ajan. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistuivat vapaaehtoisesti ja tietoisina työn tavoitteista, etenemisestä sekä siitä, kuinka heidän antamaansa tietoa käsitellään. Aineisto kerättiin ja käsiteltiin luottamuksellisesti siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Ryhmäkeskustelujen osallistujille selitettiin, että keskustelun tarkoitus on tuottaa yhteistä ymmärrystä kehittämistarpeista eikä arvioida yksittäisiä toimijoita.

Olen pyrkinyt siihen, että osallistujien näkemykset on esitetty kunnioittavasti ja alkuperäisessä asiayhteydessään. Tutkimus- ja kehittämistyötä on ohjannut ajatus siitä, että sen tulee palvella osallistujia ja tukea heidän arkeaan, ei kuormittaa tai asettaa heitä haavoittuvaan asemaan. Tutkimuksen eettiset periaatteet, kuten vapaaehtoisuus, tietosuoja ja avoimuus, ovat toteutuneet myös aineiston säilytyksessä ja raportoinnissa. Lisäksi tutkimus on toteutettu *Hyvä tieteellinen käytäntö* -ohjeistusta noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 10–14).

## 9 Lopuksi

Tämä opinnäytetyö on ollut merkityksellinen prosessi, jonka aikana syntyi paitsi uusia oivalluksia, myös konkreettinen lopputulos, joka tukee aidosti kohdeorganisaation kasvua ja toiminnan kehittämistä. Työn kautta toteutettiin käytännölläheinen ohjeistus, joka tarjoaa rakenteen tiedonhallintaan ja siten parantaa organisaation arjen sujuvuutta sekä valmiuksia toiminnan laajentuessa. Kehittämistyön vaikutus näkyy siinä, että se tuotti suoraa hyötyä kohdeorganisaation työyhteisölle ja otettiin käyttöön osana organisaation omia toimintatapoja. Tämän

vahvasti henkilöstölle lähetetty kysely (Ks. liite 4.), jonka lopputulos on kuvattu kappaleessa 8.1. Lisäksi ohjeistusta varten kartoitimme sidosryhmät tukemaan tiedonjaon käytänteitä. Tämä vastaa kehitystyön mittareihin, Kyllä - jotka olivat:

- Kartoitettiin organisaatiolle selkeä sidosryhmäluokittelu?
- Muodostettiin organisaatiolle tiedonhallinnan ohjeistus?

Työskentelyilmapiiri oli koko prosessin ajan innostunut ja sain hankkeelle runsaasti tukea, mikä mahdollisti avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistyön. Samalla etenemistä vaikeuttivat käytännön haasteet, erityisesti aikataulujen ja kohdeorganisaation toimintaympäristön näkökulmasta. Organisaation arki ja resurssit vaikuttivat siihen, milloin kehittämistyötä voitiin edistää, mikä vaati joustavuutta ja kykyä sovittaa tutkimus työelämän rytmiin. Prosessi opetti myös, että kehittäminen voi tapahtua askel kerrallaan – ei aina valmiiksi suunniteltuna, vaan yhdessä muotoillen.

Olen oppinut matkan varrella paljon sekä menetelmällisesti että omasta työskentelytavastani. Ryhmäkeskustelujen fasilitointi ja digitaalisten yhteiskehittämislustojen käyttö vahvistivat ymmärrystäni osallistavan kehittämisen mahdollisuuksista. Nämä opit ovat sovellettavissa myös suoraan työelämään, erityisesti tilanteissa, joissa suunnittelemme ja toteutamme kehityshankkeita päämiesten tai asiakkaiden kanssa. Samalla tunnistin myös kehitysalueita – esimerkiksi osallistujien aktivoimisessa digitaalisessa ympäristössä ja ryhmädynamiikan ohjaamisessa yhteiskehittämistilanteissa.

Kehitystyön aikana syntyi useita jatkokehitysideoita, joista ensimmäisenä esiin nousi hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyvien käytäntöjen systematisointi. Lisäksi tarvetta nähtiin palaverikäytäntöihin liittyvälle kokonaisvaltaiselle mallille, joka toisi toimintaan lisää ryhtiä ja ammattimaisuutta. Näiden lisäksi organisaation tiedonhallintaa voisi tutkia kokonaisvaltaisemmin – ei vain tallennus- ja jakamiskäytäntöinä, vaan osana strategista johtamista ja tietojohdamista. Tulevaisuudessa organisaation kannattanee myös tarkastella tekoälyn mahdollisuuksia osana tiedonhallintaa, kun resurssit sen sallivat. Uskon, että tämän työn tulos oli

ensimmäinen askel siihen suuntaan, että tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös tekoälyn avulla ja näin vapauttaa aikaa arvokkaampaan asiantuntijatyöhön.

## Lähteet

Aura, Heikki & Wuori, Naomi & Paavilainen, Liisa & Ruokonen, Mika 2024. Kilpailukykyä Datasta -käsikirja. Toimintamalli ekosysteemeille datan hyödyntämiseen. Sitran selvityksiä 237. Helmikuu 2024. Sitra, Helsinki.

Barney, Jay 1991. Firm resources and sustained competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17 (1), 99–120.

Blackler, Frank 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation". *Organization Studies* 16 (6), 1021–1046.

Blackler, Frank 2002. Knowledge, knowledge work and organizations. Teoksessa Choo, Chun Wei & Bontis, Nick (toim.) *The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, Oxford.

Bradbury, Hilary 2021. Action Research - Participative Self in Transformative Action. Teoksessa Burns, Danny & Howard, Jo & Ospina, Sonia M. (toim.) *The Sage Handbook of Participatory Research and Inquiry*. 2 volume set. Sage, Los Angeles.

Bratianu, Constantin 2024. How the Theory of Knowledge Fields and Knowledge Dynamics is Shaping Spiritual Knowledge and Wisdom. Teoksessa Rocha, Raysa Geaquinto & Pinheiro, Paulo & d'Angelo, Marcia & Bratianu, Constantin (toim.) *Spirituality and Knowledge Dynamics. New Perspectives for Knowledge Management and Knowledge Strategies*. De Gruyter, Berlin.

Bryson, John M. 2004. *What to do when stakeholders matter*. *Public Management Review*, 6 (1), 21–53.

Caulliraux, Adriano Amaral & Bastos, Delton Pedroso & Araujo, Robson & Costa, Stella Reis 2020. Organizational optimization through the double diamond - Applying Interdisciplinarity. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 17 (4). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2020.025>

Choo, Chun Wei 1996. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International journal of information management*, Vol.16 (5), 329-340.

Choo, Chun Wei 2000. Working with knowledge: How information professionals help organisations manage what they know. *Library management* 21 (8), 395-403.

Choo, Chun Wei 2002. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3. edition. Information Today, Inc., Medford, New Jersey.

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Desing Council 2025. Framework for Innovation. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>. Viitattu 23.3.2025.

Enlund, Johan & Söderholm, Kalle 2024. Haastattelu, Helsinki. 23.9.2024.

Freeman, R. Edward 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing, Boston.

Freeman, R. Edward & Harrison, Jeffrey S. & Wicks, Andrew C. 2007. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. Yale University Press, New Haven.

Gorman, Michael E. 2002. Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer. *Journal of Technology Transfer* 27 (3), 219–231.

Grant, Robert M. 1996. Toward a knowledge-Based Theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17. Special Issue: Knowledge and the Firm, 109–122.

Haksever, Cengiz & Chaganti, Radha & Cook, Ronald G. 2004. A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics* 49. Kluwer Academic Publishers. 291–305.

Hansen, Morten T & Nohria, Nitin & Tierney, Thomas J. 1999. What's your Strategy for Managing Knowledge?. *Analytics And Data Science. Harvard Business Review*. March-April 1999. <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge?>. Viitattu 20.1.2025.

Haldin-Herrgård, Tua 2004. Dividing under the surface of tacit knowledge. In Conference proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. April 2004. Innsbruck, Austria.

Heikkinen, Hannu L.T. & Kaukko, Mervi & Salo Petri 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Kaukko, Mervi (toim.) *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. Vastapaino, Tampere, 17–38.

Heisig, Peter 2009. Harmonisation of knowledge management – Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management* 13 (4), 4–31.

Hillman, Amy J. & Keim, Gerald D. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal* 22 (2), 125–139. John Wiley & Sons.

Jalonen Harri 2013. Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma? *Tietoasiantuntija* 5/2013, 10–14.

Koenig, Michael E. D. 2012. What is KM? Knowledge management explained. KM World, May 2012. <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>. Viitattu 30.3.2025.

Kujala, Johanna 2014. Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. Yritysetiikka 1/2014.

Kujala, Johanna & Sachs, Sybille & Leinonen, Heta & Heikkinen, Anna & Laude, Daniel 2022. Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society* 2022 61 (5), 1136–1196. Sage.

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Myllärniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Tampere.

Lando, Léontine & Arduin, Pierre-Emmanuel 2023. Should I Share or Should I Go? A Study of Tacit Knowledge Sharing Behaviors in Extended Enterprises. Teoksessa Saad, Inés & Rosenthal-Sabroux, Camille & Gargouri, Faiez & Chakhar, Salem & Williams, Nigel & Haig, Ella (toim.) *Advances in Information Systems, Artificial Intelligence and Knowledge management*. Springer.

Leskelä, Riikka-Leena & Haavisto, Ira & Jääskeläinen, Aki & Helander, Nina & Sillanpää, Virpi & Laasonen, Valtteri & Ranta, Tommi & Torkki, Paulus 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Lähdesmäki, Merja & Siltaoja, Marjo & Spence, Laura J. 2019. Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics* 158, 373–385. Springer Science+Business Media B.V.

Merriam, Sharan B. & Tisdell, Elizabeth J. 2016. *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. 4th Edition. Jossey-Bass, San Francisco.

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

Miro 2025. Visuaalinen yhteistyöalusta tiimeille. <https://miro.com/fi/>. Viitattu 11.5.2025.

Mitchell, Ronald K. & Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853–886.

Mohapatra, Sanjay & Agrawal, Arjun & Satpathy, Anurag 2016. *Designing Knowledge Management-Enabled Business Strategies. A Top-Down Approach*. Springer.

Muniz-Rodriguez, Noel M. & Rego, Agustín Zubillaga & Navajas-Romero, Virginia & Ceular-Villamandos Nuria 2024. Exploring the Role of Organizational Learning and Knowledge Management in the Acceleration of Current Small Business's Digital Transformation. Teoksessa. Valeri, Marco (toim.) Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field. Springer.

Myllykangas, Päivi 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Myllykangas, Päivi & Kujala, Johanna & Lehtimäki, Hanna 2010. Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency?. *Journal of Business Ethics* 96, 65–72. Springer Science+ Business Media B.V.

Niiniluoto, Ilkka 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Edita, Helsinki.

Niiniluoto, Ilkka 2024. Mitä on tieto? Päivitetty 2.1.2024. Suomen Akatemia. <https://www.aka.fi/tietysti/kysy-tieteesta/mita-on-tieto/>. Viitattu 1.9.2024.

Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru 1998. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation, *California management review* 40 (3), 40–54.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press, New York.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 2019. *The Wise Company. How Companies Create Continuous Innovations.* Oxford University Press, New York.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Paliwal, Manisha & Dikkarwar, Ramkrishna & Chatradhi, Nishita & Valeri, Marco 2024. Evolution of Research in Knowledge Management and Competitive Advantage. Teoksessa Valeri, Marco (toim.) Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field. Springer.

Pirttimäki, Virpi 2007. Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 646.

Polanyi, Michael 1966. *The Tacit Dimension.* Doubleday & Company, New York.

Puusa, Anu 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 3., uudistettu painos. Gaudeamus, Helsinki.

- Puusa, Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 3., uudistettu painos. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 3., uudistettu painos. Gaudeamus, Helsinki
- Rousseau, Denise M. 2006. Is There Such a Thing as 'Evidence-Based Management'? The Academy of Management review 31 (2), 256–269.
- Rožman, Maja & Štrukelj, Tjaša 2024. Multidimensional Model for Implementing Knowledge Management in an Enterprise to Increase Employee Motivation and Enterprise's Competitiveness. Teoksessa. Valeri, Marco (toim.) Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field. Springer.
- Salmela, Pentti 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Ketterät kirjat, Vantaa.
- Shekhar, Asthana & Valeri Marco 2023. Trends in knowledge management research in small businesses. European Business Review.
- Shen, Yvette & Bosch, Gundula & Pino, Lindsay & Gopalan, Venkat 2024. Use of the "double diamond" design framework to nurture creativity in life sciences research. Trends in Biochemical Sciences 49 (8), 654–657. CellPress.
- Sordi, Jose Osvaldo De 2024. Qualitative Research Methods in business. Techniques for Data Collection and Analysis. Springer.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mikael 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Porvoo.
- Sternberg, Robert J. & Hedlund, Jennifer 2002. Practical intelligence, g, and work psychology. Human Performance 15 (1-2), 143–160.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. Painos, Talentum Media Oy. Hansaprint, Vantaa.
- Sveiby, Karl-Erik 1997. New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge Based Assets. 1st edition. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Svendsen, Ann C. 1998. The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Thierauf, Robert J 2001. Effective Business Intelligence Systems. Quorum Books, Connecticut.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki.

Valeri, Marco 2024. Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field. Springer.

Valtionkonttori 2023. Tiedolla johtamisen tila kunnissa. Kypsyystasoselvitys. Valtiokonttorin julkaisuja. Tiedolla johtaminen 03/2023.

Valtonen, Anu & Viitanen, Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodinä. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 3., uudistettu painos. Gaudeamus, Helsinki. 118–130.

Van Eeckhout, Baptiste, Michinov, Nicolas & Le Rudulier, Karine 2025. Structuring Electronic Brainstorming Tasks to Improve Group Creativity: How Structuring Serially Can Benefit Idea Elaboration. The Journal of Creative Behavior, 59 Issue 2. Jun 2025. <https://doi.org/10.1002/jocb.70023>

Virtainlahti, Sanna 2006. Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Wilson, Chauncey 2013. Brainstorming and Beyond. A User-Centered Design Method. Elsevier Oxford.

Zbucnea, Alexandria & Dinu, Elena & Iliescu, Andra Nicoleta & Staneiu, Roxana-Maria & Salageanu, Bianca Roxana 2024. Formalizing Knowledge Management in KIBS. Teoksessa Valeri, Marco (toim.) Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field. Springer.

## Liitteet

### Liite 1. Fokusryhmäkeskustelun kysymykset

#### Focus group ryhmäkeskustelu

#### "Tiedonhallinta ja asiakasarvon luominen kohdeorganisaatiossa"

Kutsutaan/osallistuu: 5–6 henkeä

#### Intro / Esittäytyminen

1. Tutkimuksen esittely lyhyesti

#### Lämmittely (10 min)"

2. "Kuvaile lyhyesti, mitä koet 'asiakkaalle arvokkaan tiedon' tarkoittavan?"
3. "Minkälaista tietoa tuotat asiakkaiden hyväksi työssäsi?"

#### Teema 1: Tiedon luominen ja hyödyntäminen asiakastyössä (30–40 min)

1. Minkälaisissa tilanteissa asiakkaalle on tuotettu arvoa tiedon avulla?
2. Miten tällainen tieto syntyy?  
(Haastattelijan tarkennus- Mistä se tulee, miten se kerätään ja muokataan?)
3. Kenen kanssa jaat tietoa ennen kuin se päätyy asiakkaalle?
4. Miten tieto dokumentoidaan tai säilytetään?  
(Haastattelijan tarkennus – Löydätkö tiedon helposti?)
5. Miten koet organisaation olemassa olevan tiedon hyödyntämisen?
6. Miten tehostaisit tiedon hyödyntämistä organisaatiossa?
7. Miten kehittäisit tiedon jakamisen tai tallentamisen käytännössä?

#### Teema 2: Tiedon hallinta ja sidosryhmien rooli (30–40 min)

1. Mitkä ovat mielestäsi organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä?
2. Minkälaista tietoa mielestäsi saamme näiltä sidosryhmiltä?
3. Millaisia tietoja näiden sidosryhmien kanssa jaetaan tai pitäisi jakaa?
4. Mitä tietoa ei mielestäsi pitäisi jakaa?  
1. (Haastattelijan tarkennus – Miksi ei pitäisi jakaa?)
5. Miten tieto liikkuu eri toimijoiden välillä? Mikä toimii ja missä on haasteita?
6. Millaisia käytäntöjä tai työkaluja toivoisitte tiedon jakamisen tueksi?

#### Yhteenveto ja loppukeskustelu (10 min)

- Mitä ajatuksia keskustelu herätti?
- Mikä olisi mielestäsi tärkein kehityskohde organisaation tiedonhallinnassa?

## Liite 2. Kutsu digitaaliseen aivoriiehen



# Kuinka kehitämme tiedonhallintaa organisaatiossamme - Brainstorming



1

## Aivoriihi (brainstorming)

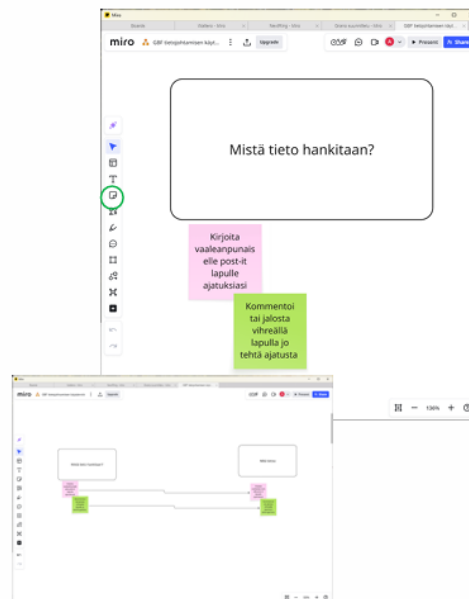


- 23.4.2025 pidetyssä ryhmäkeskustelussa nousi esille joitakin kehittämisen kohteita GrowthBay Finlandin tiedonhallinnan kehittämisessä
- Tarkoituksenamme on kehittää valittuja tiedonhallinnan alueita, joten olen tuonut kehitettävät ratkaisut Miro-alustalle, jossa tarkoituksenamme kehittää toimivat tiedonhallinnan käytännöt yritykselle
- Teemme ensimmäisen vaiheen aivoriihen (brainstorming) osalta niin, että jokainen voi omaan tahtiinsa käydä **esittämässä omat ajatuksensa ja kommentoida muiden ajatuksia viikon 20 ajan**. Ohjeistus käytännölle seuraavalla sivulla.
- Seuraava vaihe, jossa taas analysoidaan tulokset ja luodaan käytännöt tapahtuu **yhteistyössä viikon 21 aikana**.

2

## Mitä teen?

- Valitse ensin prosessi, jota lähdet ideoimaan.
- Mene järjestyksessä kohteet läpi ja kirjoita omia ajatuksiasi post-it lapuilla (sticky note) kyseiselle alueelle, laput löydät vihreällä ympyröidyn kuvakkeen takaa.
- Jos kirjoitat itse uutta ajatusta, käytä vaaleanpunaista lappua. Jos kommentoit toisen tekemää ajatusta, käytä vihreää lappua.
- Voit myös hyödyntää esimerkiksi prosessiviivoja ideoiden välillä vapaasti



5

## Kehittämisen aiheet



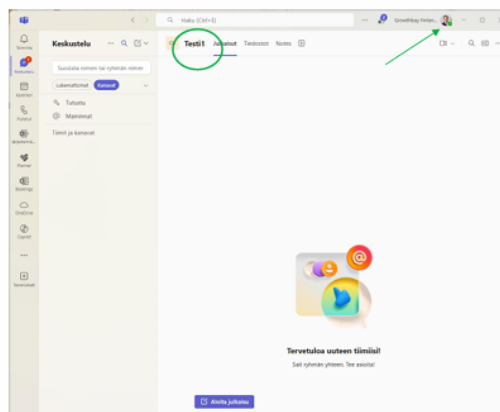
Ensimmäinen aihe on käytännössä kokonaisprosessi, jonka avulla määritellään mikä tieto kuuluu mihinkin. Seuraavat täydentävät sitä omalta osaltaan.

- Tiedon tallennuksen pelisäännöt (keltainen)
- Sisäisten palaverikäytäntöjen selkeyttäminen (pinkki)
- Tiedonjakokäytäntöjen luominen tärkeimpien sidosryhmien kesken (vihreä)

6

## Mitä teen

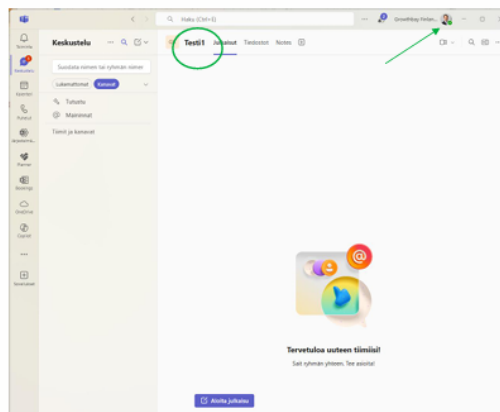
- Myös muun väristen lappujen (selitä mielellään miksi), ynnä muiden ajatuksia herättelevien objektien käyttö on myös sallittua
- Voit ottaa tarvittaessa kuvakaappauksia Teamsista tai Hubbarista tukemaan ideointia
- Jos alustan kanssa tulee ongelmia tai kysymyksiä, olethan yhteydessä allekirjoittaneeseen pikimmiten.



## Liite 3. Tiedonhallinnan ohjeistus

### Mitä teen

- Myös muun väristen lappujen (selitä mielellään miksi), ynnä muiden ajatuksia herättelevien objektien käyttö on myös sallittua
- Voit ottaa tarvittaessa kuvakaappauksia Teamsista tai Hubbarista tukemaan ideointia
- Jos alustan kanssa tulee ongelmia tai kysymyksiä, olethan yhteydessä allekirjoittaneeseen pikimmiten.



5



### 1. Yleiset periaatteet

#### Tietoa tallennetaan ainoastaan sille määritettyihin kohteisiin. Huomioiden seuraavat asiat

- Tiedon on oltava helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä jatkossa
- Tallennettaessa on tiedostettava, kuka siihen tietoon pääsee käsiksi ja kenelle se jaetaan
- Tietoturva ja luottamuksellisuus huomioitava
- Vältä henkilökohtaisia tallennuskohteita

#### Tieto ja tiedostot nimetään selkeästi

- Kansiorakenteiden selkeä hierarkia, johon tiedostot tallennetaan
- Tieto nimetään selkeästi sekä tiedostoissa, että tietokannoissa
- Huomioi tiedostojen osalta myös sen eri versiot

#### Jakamiskäytäntö

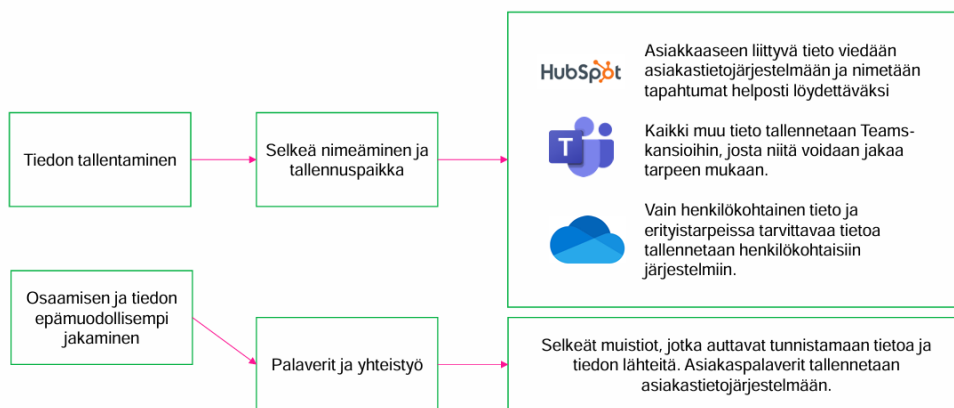
- Sähköpostilla jaetaan ainoastaan tiedostoja, joiden muokkaus ei mahdollista (esim. pdf)
- Yhteiskehitettävät tiedostot jaetaan Teams-kansiosta jakolinkillä.



2



## 2. Tallennuspaikkojen määrittely



3

## 3. Tiedonkäyttäjät luokittelu



Hallinto	Toimijat	Seuraajat	Vaikuttajat	Yleisö
<p>Hallintoa koskee rajoitettava tieto, joka ei suoranaisesti liity yrityksen arvontuontiin. Tämä luokittelu liittyy pitkälti hallinnollisiin asioihin, kuten sopimuksiin, suunnitelmiin tai muuhun rajoitettavaan tietoon.</p> <p>Tähän ryhmään kuuluu kohdeorganisaation johto</p> <p>Tietoa jaetaan ja hyödynnetään lähtökohtaisesti tiedostoina.</p>	<p>Toimijat ovat korkein luokka tiedonjaon osalta, heillä on pääsy asiakastietojärjestelmään sekä asiakkaisiin ja päämiehiin liittyviin tiimeihin.</p> <p>Tämä ryhmä osallistuu myös sisäisiin palavereihin.</p> <p>Tähän ryhmään kuuluu kohdeorganisaation johto, asiantuntijat ja projektikohtaiset henkilöt.</p> <p>Tietoa jaetaan monimuotoisesti kaikilla menetelmillä.</p>	<p>Seuraajille voidaan avata pääsy rajoitettuihin kansioihin ja yhteiskehityksessä oleviin dokumentteihin. Muuten tiedon jakaminen sähköpostilla tai palaverien muodossa.</p> <p>Tähän ryhmään kuuluvat päämiehet, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja neuvonantajat.</p>	<p>Vaikuttajiin liittyvää tietoa tallennetaan hallinnolliseen kanavaan.</p> <p>Heidän kanssa käydään keskustelua palaverin muodossa ja toimitetaan tietoa raportein ja dokumentein. Heillä ei ole pääsyä organisaation tietojärjestelmiin.</p> <p>Tähän ryhmään kuuluvat rahoittajat, pankit, julkiset liiketoiminnan edistäjät, verottaja ja muut viranomaiset.</p>	<p>Yleisöllä tarkoitetaan organisaation ulkopuolisia tahjoja. Heitä informoidaan markkinointiviestein tai sosiaalisen median kanavissa.</p> <p>Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi asiakkaan asiakkaat, kilpailijat ja verkostot.</p>

4

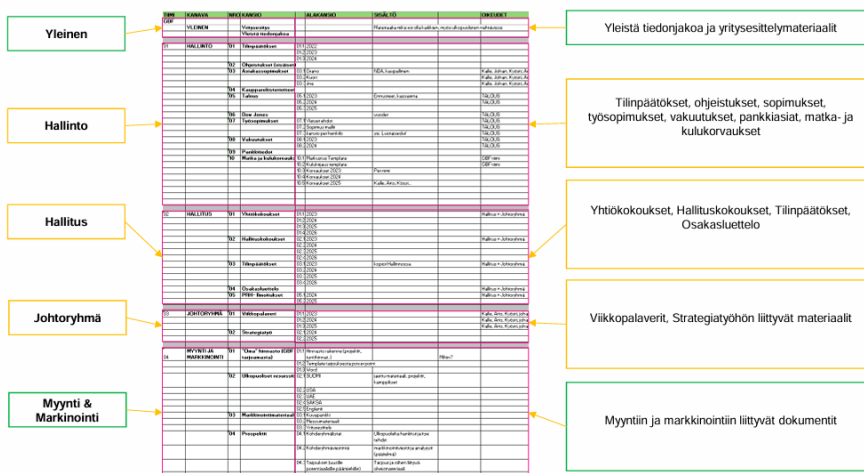
## Teams – Tietojen tallennuskäytännöt

### Sisällys

- Kansiohierarkia
- Ohjeistus kansioden käytöstä ja tiedostojen nimeämiskäytännöstä
- Ohjeet tiedon jakamiselle



## Kansiohierarkia 1- Hallinto



# Kansiohierarkia 2 - Päämies



TIIMI	KANAVA	NRO	KANSIO	ALAKANSIO	SISÄLTO	OIKEUDET
Päämies	Yleinen	01	Yleinen		Yleistä tiedonjakoa ja kommunikointia	Seuraajat
	Sisäinen	01	Taustatietoa	01.01 Päämiehen taustatiedot	Päämiehestä kertyvät tiedot	Toimijat
				01.02 Markkinakartoitus	Markkinakartoitusmateriaalit	Toimijat
		02	Yhteystiedot		Päämiehen tärkeimmät kontaktit	Toimijat
		03	Sisäiset muutokset	03.01 Asiakaskohtaamiset	Muutokset asiakasyhteyksissä	Toimijat
				03.02 Toiminnan kehittäminen	Playbookit ja niiden kehittäminen	Toimijat
		04	Strategia	04.01 Asiakasmateriaalit	Yhteistyön kehittämiseen liittyvät materiaalit	Toimijat
				04.02 Laskelmat ja taulukot	Laskelmat ja taulukot	Toimijat
		05	Prospekit	05.01 Asiakaslistat	Päämiehellä kantoettavat asiakkaudet, ostetut tai sisäiset	Toimijat
		06	Myynti ja Markkinointi	06.01 Esitykset	Päämiehen esitysmateriaalit	Toimijat
				06.02 Hinnastot	Päämiehen asiakashinnastot	Toimijat
				06.03 Kuvapankki	Päämiehen, että itse tuotetut kuvamateriaalit	Toimijat
				06.04 Messumateriaali	Messuohjelmiin ja tapahtumiin liittyvät materiaalit ja suunnitelmat	Toimijat
				06.05 Esitemateriaalit	Tuote- tai ratkaisuesitteet	Toimijat
		07	Tarjoukset	07.01 Vuosi 2025	Asiakkaalle tehdyt tarjoukset	Toimijat
				07.02 Vuosi 2026		Toimijat
				07.03 Vuosi 2027		Toimijat
	Projekti (1)	01	Esitykset		Esitykset, joita jaetaan asiakkaiden kanssa	Seuraajat
		02	Projektit		Projektiin liittyvä dokumentaatio	Seuraajat
		03	Projektien seuranta		Asiakkaalle jettävät raportit	Seuraajat

Yleistä tiedonjakoa ja yritysreittemateriaalit

Sisäistä Päämies-yhteistyön kehittämiseen tarkoitettua tietoa.

Jaetaan ainoastaan palaverissa ja tallennettuna tai tulostettuna .pdf muotoon lähetettäessä.

Päämiehen organisaation kanssa tarkoitettu tiedonjakoon ja luomiseen. Projekteja voi olla useita. Tieto jaetaan aina kyseisen projektin osallistujien kanssa.



7

# Kansiohierarkian väritys



Tiedostot > Hallinto

Nimi - Muokattu -

- 01 Tilinpäätökset Noin minuutti sitten
- 02 Ohjeistukset (sisäiset) Noin minuutti sitten
- 03 Asiakassopimukset Noin minuutti sitten

Tiedostot > Sisäinen > 06 Myynti ja Markkinointi

Nimi - Muokattu -

- 01 Esitykset 6 minuuttia sitten
- 02 Hinnastot 6 minuuttia sitten
- 03 Kuvapankki 6 minuuttia sitten

Tiedostot %

Nimi - Muokattu -

- 01 Esitykset 4 minuuttia sitten
- 02 Projektit 4 minuuttia sitten
- 03 Projektien seuranta 4 minuuttia sitten

Keltaisten kansioiden jako on ehdottomasti kiellettyä. Hallinnolliset kansiot, ovat keltaisia.

Vihreiden kansioiden jakaminen ainoastaan sisäisesti. Oman henkilön ja projekteissa projektiin liittyvän henkilön kanssa. Ei ulkopuolisille.

Siniset kansiot voidaan jakaa mm. päämiesten tai asiakkaiden kanssa heihin liittyvässä ympäristössä.

8

## Nimeämiskäytännöt



- Jos perustat uuden tiedoston tai otat jo olemassa olevan tiedoston käyttöön toiseen hankkeeseen. Tallenna se oikeaan kohdekansioon ja nimeä se, ennen kuin aloitat muokkaamaan sitä.
- Nimeäminen tulee olla selkeää ja siitä tulee selvitä, kenelle, mitä ja milloin on ehdotettu. Esimerkkinä: Asiakas\_Aihe\_Pvm (esim. **Grano\_Kampanjaehdotus\_2025-05-21**)
- Lisäksi eri versiot samasta dokumentista versioidaan tiedoston nimessä. Esimerkkinä: versio 1.0
- Tietokannoissa kuten OneNote muistioissa nimeäminen tapahtuu aihe-alueittain ja ne tallennetaan Teams-kanavien yhteyteen. Muistio, joka liittyy palaveriin tai tapahtumaan, nimetään seuraavasti: **Pvm\_Palaveri\_Aihe** (esim. **2025-05-21\_Viikkopalaveri\_Raportointi**)



## Palaveri muistiot



Teams kansioihin voi kiinnittää muistioita, joita käytetään samaan tarkoitukseen useasti.

Nimeäminen Vuosi-Kuukausi-Päivä / Palaveri / Mihin liittyy.

2025-05-28 Viikkopalaveri / Sisäinen

1. Kirjaa käsiteltävät asiat / agenda ennen palaveria
2. Määrittele osallistujat viimeistään palaverin alkaessa
3. Tarkenna asioita tarvittaessa – edellisen palaverin muistiot tai tehtävälistat?
4. Mitkä ovat tavoitteet palaverille?
5. Kirjaa, mitä sovittu ja onko noussut jotain muuta tietoa, mitä hyvä kirjata ylös
6. Määrittele jatkotehtävät ja niille vastuhenkilöt



# Tiedon jakaminen



## Tiedostot

- Sähköpostilla jaetaan ainoastaan tiedostoja, joiden muokkaus ei mahdollista (esim. pdf).
- Yhteiskehitettävät tiedostot jaetaan Teams-kansiosta jakolinkillä, jos tämä ei mahdollista tai järkevää, voidaan jakaa esimerkiksi sopimusrunko Word-pohjalla. Tallenna tiedosto ensin Teams-hierarkian mukaiseen kansioon.



## Kansiot

- Ainoastaan Teams-rakenteessa olevat kansiot, joita on suunniteltu jaettavaksi.

## Muistiinpanot

- Organisaation sisäisesti voi jakaa muistiinpanoja OneNotesta, muuten tulosta tai tallenna jaettava muistio .pdf muotoon
- Päämiehen tai asiakkaan kanssa muistio voidaan jakaa myös sähköpostilla, jos se on tallennettu OneNote muistioon tai Hubspot järjestelmään.



# Hubspot - Asiakastiedot

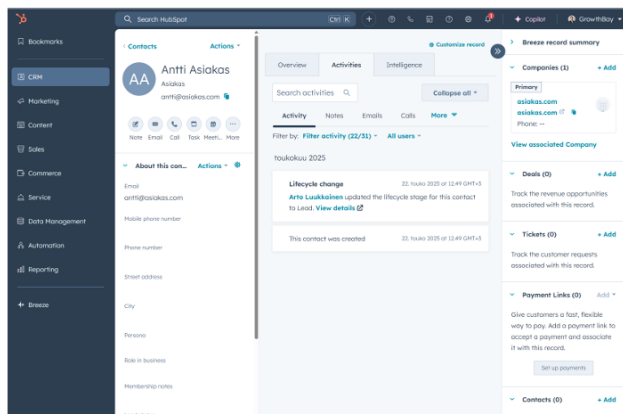
## Sisälllys



- Pääsy ainoastaan GrowthBay Finland henkilöstöllä
- Hyödynnetään automaatiota (Outlook & Zefram plugin) perustietojen kirjaamisessa
- Seuraavilla sivuilla ohjeistus kirjauskäytännöistä



## Hubspot - Asiakaskortti

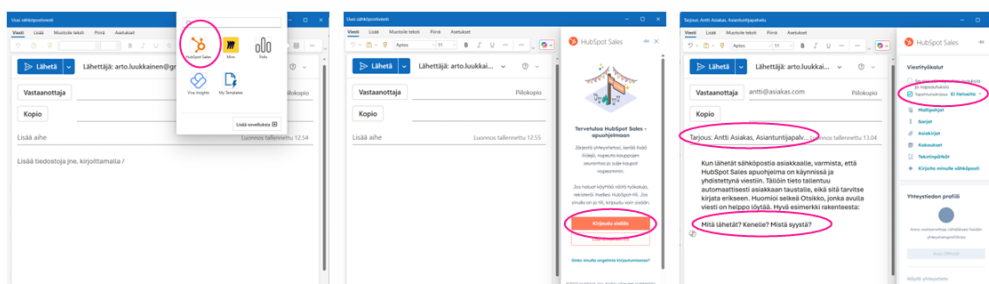


- Kaikki asiakastieto kerätään asiakkuudenhallintajärjestelmään. Asiakastietoa ei saa tallentaa ilman hyvää syytä muihin kohteisiin.
- Asiakkuudet perustuvat automaattisesti Zefram tai Outlook integraation toimesta.
- Seuraavilla sivuilla ohjeistus kirjauskäytännöistä



13

## Hubspot - Automaatio



HubSpot Sales –apuohjelman tulee olla asennettu sähköpostiohjelmaan.

Huolehdi, että olet kirjautunut sisään avaamalla sovellus ja.

Nimeä viesti niin, että siitä selviää, kenelle se on ja mikä sen sisältö on. Varmista, että tapahtumakirjaus on päällä.



14

## Hubspot – Asiakastiedot



Uusi asiakas avataan automaattisesti, kun se on kontaktoitu Zefram järjestelmän toimesta. Tämän jälkeen myös sähköpostikontaktointi tallentuu automaattisesti asiakkaan välillä ja asiakashistoriatietoa alkaa muodostumaan.

Asiakastietojen päivittäminen vaatii huomiota, joten huolehdithan että asiakastiedot ovat riittävällä tasolla kunnossa.

Kirjatut tiedot näkyvät "Activities" kohdassa. Osa näistä kirjauksista vaatii manuaalista työtä, näitä ovat mm. muistiot (notes), tehtävät (tasks) ja myyntimahdollisuudet (deals).



15

## Hubspot – Tapahtumien kirjaus



Tehtävä (task) kirjataan tulevaisuuteen, jotta sovittu asia tulee silloin tehtyä. Kirjaa taskin nimeen: Mitä pitää tehdä, keneen liittyen ja miksi. Esimerkiksi:

Soita: Yritys / Antti Asiakas / Tapaaminen

Muistio (note) kirjataan nykyhetkestä tai menneestä tapahtumasta. Muistiossa ei ole otsikkoa, mutta tiedon on hyvä olla selkeää ja sitä voi liittää useampiin kohteisiin. Muistiosta voi tehdä myös seuranta tehtävän helposti.

Dilli on myyntimahdollisuus. Sen nimeäminen on tärkein asia tiedon löytämisen kannalta. Sisällytä nimeen asiakas, päämies ja mahdollisesti ratkaisu, jota tarjotaan.



16

## Liite 4. Tiedonhallinnan ohjeistuksen arviointikysely

### Tiedonhallinnan ohjeistuksen arviointikysely

Tämän lyhyen kyselyn tarkoituksena on kerätä palautetta käyttöön otetusta tiedonhallinnan ohjeistuksesta. Kysely auttaa arvioimaan ohjeistuksen toimivuutta käytännön työssä sekä tunnistamaan mahdollisia kehittämistarpeita. Vastauksesi ovat arvokkaita ja vievät vain hetken aikaa. Kiitos ajastasi ja palautteestasi!

Hei, Arto. Kun lähetät tämän lomakkeen, omistaja näkee nimesi ja sähköpostiosoitteesi.

1. Oletko tutustunut tiedonhallinnan ohjeistukseen?

Kyllä

Ei

2. Onko ohjeistus mielestäsi selkeä ja helposti ymmärrettävä?

Kyllä

Ei

3. Oletko löytänyt ohjeistuksesta tarvitsemiasi tietoja?

Kyllä

Ei

4. Auttaako ohjeistus sinua tiedon tallentamisessa?

Kyllä

Ei

5. Auttaako ohjeistus sinua tiedon jakamisessa?

Kyllä

Ei

6. Onko nimeämiskäytäntö helposti noudatettavissa?

Kyllä

Ei

7. Koetko, että ohjeistus selkeyttää tiedon löydettävyyttä?

Kyllä

Ei

8. Näetkö tarpeen tarkentaa tai täydentää ohjeistusta?

Kyllä

Ei

9. Toivoisitko lisäkoulutusta ohjeistuksen käytöstä?

Kyllä

Ei

10. Mitä haluaisit sanoa ohjeistuksesta tai sen kehittämisestä?

Kirjoita vastaus

Lähetä

 Microsoft 365

Tämä on lomakkeen omistajan luomaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle. Microsoft ei ole vastuussa asiakkaidensa suojaus- tai tietosuojakäytännöistä, mukaan lukien tämän lomakkeen omistajan käytännöistä. Älä koskaan luovuta salasanaa kenellekään.

Microsoft Forms | Luo helposti kyselyjä, tietovisoja ja tutkimuksia [Luo oma lomake](#)

Tietosuoja ja evästeet | Käyttöehdot

## Liite 5. Kuvaus tekoälyn käytöstä tässä opinnäytetyössä

### Kuvaus tekoälyn käytöstä tässä opinnäytetyössä

Olen käyttänyt OpenAI:n ChatGPT:n versiota 4.0 opinnäytetyöni eri vaiheissa:

- tutkimusasetelman jäsentelyssä ja otsikoinnin kehittämisessä
- teoreettisen viitekehysten käsitteiden tarkentamisessa ja muotoilussa
- lähdeviittausten tarkistamisessa ja yhteensopivuuden varmentamisessa alkuperäislähteisiin
- tutkimustulosten ja viittausten ilmaisun hiomisessa
- kielenkäännösten laadinnassa sekä kieliasun ja rakenteen viimeistelyssä

Olen käyttänyt Microsoft 365 Copilotia

- tekstiasun tarkistamisessa ja kielen sujuvoittamisessa.

Tekoälyä ei ole käytetty sisällön luomiseen automaattisesti, vaan se on toiminut kirjoittamisen tukena ja käsitteellisenä sparrauskumppanina. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytteeni sisällöstä.