

## Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät asiantuntija-organisaatiossa

Astrid Lindgren



<b>Tekijä</b> Lindgren Astrid	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijaorganisaatiossa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 1
<p>Tieto on asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi ja tiedon jakaminen sen keskeisimpiä kilpailutekijöitä. Tiedon jakaminen perustuu yksilön vapaaehtoiseen toimintaan, johon muut eivät juurikaan voi vaikuttaa. Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ymmärtämällä, organisaatiossa voidaan kuitenkin vahvistaa sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen positiivisesti, sekä toisaalta kehittää niitä seikkoja, joiden havaitaan heikentävän tiedon jakamista.</p> <p>Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona organisaatiolle, jossa työskentelee tällä hetkellä noin 400 asiantuntijaa. Organisaation nimeä ei tässä tutkimuksessa mainita, vaan yrityksestä käytetään nimitystä "asiantuntijaorganisaatio X". Tutkimuksen tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen asiantuntijaorganisaatiossa X. Työ on tarkoitettu tueksi toimeksiantajan tietojohdamisen strategian kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rajattu siten, että ensin syvennyttään tietojohdamiseen, tiedon luonteeseen, asiantuntijaorganisaation erityispiirteisiin, sekä tietoturvaluonteeseen. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen kannalta merkittävintä tietojohdamisen prosessia eli tiedon jakamista, sen merkitystä organisaatiolle, sekä siihen liittyviä haasteita. Lopuksi perehdytään kolmeen, aiempien tutkimusten perusteella merkittävimpiin yksilön tiedon jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin.</p> <p>Tässä laadullisessa tutkimuksessa tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on kartoitettu teemahaastattelujen avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen tuloksia analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Saatuja tuloksia verrattiin tietoperustaan, ja eri ilmiöitä vahvistettiin ja selitettiin aiempien tutkimustulosten lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteillä. Asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteiden huomiointi tutkimustulosten analysoinnissa oli tärkeää, sillä tietoperustassa esiintyneet aiemmat tutkimukset eivät rajoitu vain asiantuntijaorganisaatioiden tiedon jakamiseen, sillä tällaisia luotettavia tutkimuksia ei löytynyt.</p> <p>Tutkimustulokset erosivat jonkin verran tietoperustasta, joskin yhtäläisyyksiäkin löytyi. Tutkimustulosten ja tietoperustan välisiä ristiriitoja on onnistuttu selittämään osin asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteillä, mutta pienen otannan tutkimuksissa yleistyksiä ei voi tehdä. Tutkimustulosten perusteella tiedon jakamista edistivät merkittävimmin avoin ja luottamuksellinen organisaatioilmapiiri. Tiedon jakamista heikensi merkittävimmin eri yksiköiden välinen heikko vuorovaikutus.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tietojohdaminen, tiedon jakaminen, asiantuntijaorganisaatio	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja peittomatriisi .....	2
1.3	Toimeksiantajan taustaa .....	3
1.4	Keskeisimmät käsitteet .....	3
2	Tietojohdaminen.....	5
2.1	Tiedon luonne .....	6
2.2	Tietojohdamisen prosessit .....	8
2.3	Tietoturvallisuus .....	8
2.4	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet .....	9
3	Tiedon jakaminen.....	11
3.1	Tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle .....	13
3.2	Tiedon jakamisen haasteet .....	14
4	Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä .....	16
4.1	Organisaatioilmapiiri.....	16
4.2	Asenteet ja motivaatio.....	17
4.3	Organisaation rakenne.....	19
5	Tutkimusmenetelmät .....	21
5.1	Tutkimusstrategia.....	21
5.2	Aineiston hankinta.....	22
5.3	Aineiston analysointi .....	22
6	Tutkimustulokset .....	24
6.1	Tiedon jakaminen.....	24
6.2	Tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät .....	25
6.3	Tiedon jakamiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät.....	28
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	33
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	36
7.2	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset.....	37
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	38
	Lähteet .....	40
	Liitteet.....	44

# 1 Johdanto

Tieto ja asiantuntijuus ovat vahvistaneet asemaansa organisaatioiden tärkeimpinä resursseina nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Tiedon luominen ja jakaminen ovatkin organisaation keskeisimpiä kilpailutekijöitä. (Dalkir 2005, 2.) Koska tieto on ihmisissä, voidaan henkilöstöä pitää perustellusti organisaatioiden suurimpana voimavarana myös tietojoh- tamisen näkökulmasta.

Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät ovat monissa tapauksissa vaikeasti korvattavissa, minkä vuoksi heistä ollaan hyvin riippuvaisia (Viitala 2009, 275). Asiantuntijuus ja tieto ovat tällaisille organisaatioille elinehto, josta kiinni pitäminen edellyttää vankkaa ja suunnitelmallista tietojoh- tamista. Tietojoh- tamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tietoa luodaan yksilön tai tiimin toimesta, minkä jälkeen siirry- tään prosessin toiseen vaiheeseen, tiedon jakamiseen. Jaettu tieto leviää organisaatiossa ja asettuu vähitellen kontekstiin. Kiertoprosessin kolmannessa vaiheessa tietoa sovelle- taan käytäntöön. (Dalkir 2005, 78.)

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään tietojoh- tamisen prosessin toiseen vaiheeseen, tiedon jakamiseen. Tiedon luonteita on monia, joista osa voi olla vaikeasti jaettavaa tietoa. Yksilö ei aina edes itse tiedosta, mitä kaikkea tietää (Grant 1996, 111; Nonaka & Konno 1998, 42). Tiedon jakaminen on organisaatioille kuitenkin välttämätöntä, sillä sen myötä voidaan varmistua tietoresurssien säilymisestä organisaatiossa myös henkilöstön vaihtuessa (Lathman & Pinder 2004, 486).

Jotta tietojoh- tamisen prosesseja voidaan ymmärtää ja kehittää, on tärkeää tiedostaa, mit- kä tekijät vaikuttavat prosessin eri vaiheisiin. Koska tiedon jakaminen on keskeinen vaihe tietojoh- tamisen prosessissa, ja tieto asiantuntijaorganisaatioiden tärkein resurssi, halutaan tässä tutkimuksessa selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen asiantun- tijaorganisaatiossa.

Tiedon jakaminen perustuu yksilön vapaaehtoiseen toimintaan, minkä vuoksi toimintaan itsessään on vaikea puuttua. Organisaatiolla on kuitenkin hyvät edellytykset vaikuttaa sel- laisiin tekijöihin, jotka vahvistavat tai heikentävät yksilön tiedon jakamista. Tämän tutki- muksen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta siitä, millaisia tekijöitä tulisi vahvistaa tai kehiti- tää, jotta olosuhteet yksilön tiedon jakamiselle olisivat optimaaliset.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat toimeksiantajayrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden tiedon jakamiseen. Tutkimus on tarkoitettu tueksi kohdeyrityksen tietojohdamisen kehittämistä varten. Tutkimusaihe on toimeksiantajalle ajankohtainen juuri meneillään olevan tietojohdamisen strategian kehittämisen vuoksi. Lisäksi tiedon jakamisen merkitys asiantuntijaorganisaatioille on niin suuri, että sen ja siihen vaikuttavien tekijöiden säännöllinen tutkiminen ja tarkastelu olisi usein paikallaan myös silloin, kun tietojohdamisen strategiaan oltaisiin muutoin tyytyväisiä. Tutkimustuloksilla pyritään tarjoamaan toimeksiantajalle tietoa siitä, millaisiin tekijöihin juuri kyseisessä organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota, jotta edellytyksen työntekijöiden yksilötasolla tapahtuvaan tiedon jakamiseen olisivat optimaaliset.

Teoreettinen viitekehys on rajattu siten, että tietojohdamista käsitellään ensin yleisellä tasolla, minkä lisäksi perehdytään tiedon eri ilmenemismuotoihin, eli tiedon luonteeseen. Tietojohdamisen lisäksi tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää asiantuntijaorganisaation erityispiirteet. Tutkimuksen ajankohtaisuutta lisää tietoturvallisuuden perehtyminen, sillä aihe ja sitä koskeva lainsäädäntö on ollut runsaasti esillä etenkin viime vuosien aikana. Lopulta syvennytään tämän tutkimuksen osalta merkittävimpään tietojohdamisen prosessiin, tiedon jakamiseen ja sen merkitykseen organisaatiolle, sekä tiedon jakamisen haasteisiin.

Empiirisen tutkimuksen tuloksia analysoidaan tietoperustassa määriteltyjen, tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Tällaisiksi tekijöiksi on valikoitunut kattavien ja monipuolisten lähteiden valossa kaikkein merkittävimmiksi osoittautuneet seikat, joiden rooli tiedon jakamisessa korostui eri tutkimuksissa, organisaation tyypistä riippumatta.

## 1.2 Tutkimusongelma ja peittomatriisi

Tässä opinnäytetyössä etsitään ratkaisua tutkimuskysymykseen:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen asiantuntijaorganisaatiossa X?

Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten tietoa jaetaan?
- Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen myönteisesti?
- Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen kielteisesti?

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi.

Tutkimusongelma	Viitekehys	Haastattelukysymys	Tulokset
Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät	3.2, 3.3, 4, 4.1, 4.2, 4.3	1, 2, 3	6, 6.1, 6.2, 6.3, 7
Tiedon jakamisen keinot	3	1	6.1, 7
Tiedon jakamiseen myönteisesti vaikuttavat tekijät	3, 4, 4.1, 4.2, 4.3	2	6.2, 7
Tiedon jakamiseen kielteisesti vaikuttavat tekijät	3.2, 4, 4.1, 4.2, 4.3	3	6.3, 7

### 1.3 Toimeksiantajan taustaa

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona organisaatiolle, jossa työskentelee tällä hetkellä hieman alle 400 asiantuntijaa. Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut viimeisten vuosien aikana runsaasti, minkä vuoksi monia asioita joudutaan uudistamaan ja mukauttamaan. Yksi tällaisista asioista on tietojohdamisen strategia, jota kohdeyrityksessä parhaillaan työstetään, muun muassa kartoittamalla yrityksen ydinkompetensseja (ydinosaminen). Tämä on tärkeää myös henkilöstön vaihtuvuutta silmällä pitäen, sillä organisaation toiminnan kannalta merkittävän tiedon on jäätävä taloon silloinkin, kun avainhenkilö lähtee. Toimeksiantajan kanssa laadittuun toimeksiantosopimukseen vedoten, yrityksen nimeä ei tässä tutkimuksessa tulla missään yhteydessä mainitsemaan, vaan siitä käytetään tarvittaessa nimitystä ”asiantuntijaorganisaatio X”.

### 1.4 Keskeisimmät käsitteet

Tässä kappaleessa on selitetty tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, joiden ymmärtäminen auttaa aiheeseen syventymisessä. Dataa ja informaatiota ei tässä tutkimuksessa käsitellä yhtä kattavasti kuin tietoa, mutta nämä kaksi käsitettä ovat tärkeä osa tiedon määritelmää, minkä vuoksi myös niiden ymmärtäminen on tärkeää.

#### Asiantuntijaorganisaatio

Organisaatio, jonka henkilöstö koostuu työntekijöistä, joilla on korkea koulutustaso ja erityisosaaminen tietystä asiasta (Lovén 2015).

## **Data**

Datalla tarkoitetaan joukkoa erillisiä, objektiivisia faktoja tapahtumista (Dalkir 2005, 48).

## **Informaatio**

Informaatio on dokumentoitua, visualisoitua tai auditiivista viestintää (Dalkir 2005, 48)

## **Eksplisiittinen tieto**

Eksplisiittinen tieto on sanallisesti tai numeroin ilmaistavissa olevaa tietoa, jota voi määrittellä, taltioida, sekä havainnollistaa esimerkiksi kaavioiden muodossa (Nonaka & Konno 1998, 42).

## **Hiljainen tieto**

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, yksilön omaa tietämystä, jonka hahmottaminen ja jakaminen on vaikeaa ja edellyttää usein tiedon soveltamista käytäntöön (Grant 1996, 111; Nonaka & Konno 1998, 42).

## **Tieto**

Tieto muodostuu ihmisissä ja yhteisöissä olevien kokemusten, arvojen, asiayhteyteen liittyvän informaation, sekä asiantuntijanäkemyksen muovaamana. Tiedon avulla voidaan synnyttää uutta tietoa. Tieto on dataa tai informaatiota laajempi käsitys (datan tai informaation muuttuminen tiedoksi edellyttää ensin, että ihminen prosessoi niitä). (Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998, 5.)

## **Tietojohtaminen**

Tietojohtaminen on johtamisen muoto, jonka pyrkimyksenä on hallinnoidan tietoon liittyviä prosesseja organisaatiossa, kuten tiedon synnyttämistä, jakamista ja varastointia (Dalkir 2005, 32).

## **Tietoresurssi**

Tietoresursseilla tarkoitetaan organisaatioissa olevaa, aineetonta ja dynaamista pääomaa, eli tietoa, jota tietojohtamisen avulla pyritään hallinnoimaan (Laihonen ym 2013, 39).

## 2 Tietojohtaminen

Tietojohtamisen käsite on vakiinnuttanut asemaansa globaalisti 1980-luvulta lähtien. Ilmiö itsessään on kuitenkin ollut olemassa jo vuosia aiemmin. (Dalkir 2005, 12.) Suomessa tietojohtamisen käsite yleistyi 1990-luvulla (Laihonen ym 2013, 5). Vaikka tietojohtamista on tutkittu verrattain pitkään, ei sen määritelmästä olla päästy täyteen yhteisymmärrykseen. Erään näkökulman mukaan tietojohtaminen kattaa aivan kaiken tietoon liittyvän. Suppeampi määritelmä käsittää tietojohtamisen eräänlaisena tietotekniikkajärjestelmänä, jolla organisaatio hallinnoi osaamistaan. (Dalkir 2005, 12.)

Tietojohtamisen tärkeimpänä pyrkimyksenä on hallinnoida merkittävimpiä tietoon liittyviä prosesseja organisaatiossa, kuten tiedon synnyttämistä, jakamista ja varastointia (Dalkir 2005, 32). Nyky-yhteiskunnassa menestys rakentuu pitkälti tiedon varaan. Tyypillisesti tärkeimpinä tietoresursseina voidaan pitää yksilöiden osaamista, organisaatioiden tietojärjestelmiä, tietoverkkoja, sekä erilaisia toiminta- ja johtamismalleja. (Laihonen ym 2013, 10.)

Aineettoman ja dynaamisen luonteensa vuoksi, tietoresurssit ovat johdon näkökulmasta vaikeasti hallittavissa, minkä vuoksi uusia tapoja tiedon kartuttamiseen ja hyödyntämiseen etsitään jatkuvasti. Tehokkaasta tietojohtamisesta on vuosien saatossa kasvanut organisaation suorituskyvyn kannalta merkittävä tekijä, jonka tukemisessa tieto- ja viestintäteknologialla on keskeinen rooli. Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys on mahdollistanut datan ja informaation varastoinnin, analysoinnin ja välittämisen aivan uudella tavalla. Kehittyneeseen teknologiaan liittyy myös uudenlaisia haasteita, kuten asiantuntijatehtävissä koetut tietotulvat. (Laihonen ym 2013, 39.)

Ennen kaikkea tietojohtamisen tavoitteena on kuitenkin helpottaa työskentelyä yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Yksilölle tietojohtaminen tarjoaa apua tehokkaampaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, vaikutusmahdollisuuksia, apua ajanhallintaan, sekä yhteisöllisyyden tunnetta organisaation sisällä. (Dalkir 2005, 20.)

Yhteisön voidaan katsoa hyötyvän tietojohtamisesta, sillä se kehittää ammattitaitoa, tarjoaa vertaismentorointia, edistää tehokkaampaa verkostoitumista ja yhteistyötä, vakiinnuttaa ammattimaisia eettisiä säännöksiä koko yhteisön käyttöön, sekä kehittää organisaation yhteistä kieltä. Organisaatiotasolla tietojohtaminen auttaa strategian johtamisessa, nopeuttaa ongelmanratkaisua, levittää parhaita käytänteitä, luo mahdollisuuksia innovaatioille, sekä edistää etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden. (Dalkir 2005, 20.)

## 2.1 Tiedon luonne

Tiedon luonne määritellään yleisimmin joko eksplisiittiseksi (explicit knowledge) tai hiljaiseksi (tacit knowledge). Eksplisiittistä tietoa voi ilmaista sanallisesti ja numeroin. Se on tietoa, jota voi määritellä, taltioida, sekä muuntaa tieteellisiksi kaavioiksi. Tällaisen tiedon siirto yksilöltä toiselle on lähtökohtaisesti helppoa. Hiljainen tieto puolestaan on hyvin henkilökohtaista tietämystä, jota voi olla vaikea hahmottaa, minkä vuoksi sen jakaminen muiden kanssa on vaikeaa. (Nonaka & Konno 1998, 42.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hahmottaminen edellyttää usein sen soveltamista johonkin produktiiviseen toimintaan (Grant 1996, 111). Eksplisiittinen, "näkyvä" tieto onkin usein vain murto-osa kaikesta tiedosta, mitä yksilö todellisuudessa hallitsee (Nonaka 1994, 16). Hiljaista tietoa siirtyy usein havainnointia ja imitaatiota apuna käyttäen (Choo 2000, 395).

Michael Polyanin mukaan, eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät eroavaisuuksistaan huolimatta ole ristiriidassa keskenään, vaan toisiaan täydentäviä tiedon ominaisuuksia: hiljainen tieto muodostaa eksplisiittisen tiedon kehittämiseksi ja tukemiseksi välttämättömän perustan (Alavi & Leidner 2001, 112).

Taulukko 2. Tiedon tieteelliset luokitukset ja esimerkit (Alavi & Leidner 2001, 117).

Tietotyyppi	Määritelmä	Esimerkki
Hiljainen tieto	Tieto pohjautuu käytännön kokemukseen ja liittyy tiettyyn kontekstiin	Tieto parhaista keinoista tietyn asiakkaan kanssa toimimiseen
Eksplisiittinen tieto	Artikuloitavissa olevaa, yleistä tietoa	Tieto merkittävimmistä asiakkaista
Yksilöllinen tieto	Yksilön luontaisesti luomaa tietoa	Aiempien työprojektien mahdollistamat oivallukset
Sosiaalinen tieto	Yhteisön kollektiivisen toiminnan seurauksena syntyntä tietoa	Ryhmän kommunikointiin liittyvät normit
Deklaratiivinen tieto	Tietoisuus asioista	Tiedetään mikä lääke tehoaa sairauteen
Prosessuaalinen tieto	Tieto prosessin kulusta käytännön tasolla	Tiedetään kuinka tiettyä lääkettä annostellaan
Kausaalinen tieto	Syy-seuraussuhteen ymmärtäminen	Ymmärrys siitä, miksi lääke tehoaa
Ehdollinen tieto	Tieto prosessin toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä/ehdoista	Ymmärretään milloin lääkettä tulee määrätä
Relationaalinen tieto	Tieto eri tekijöiden keskenäisestä vaikutuksesta	Tiedetään kuinka lääke reagoi muiden lääkkeiden kanssa
Pragmaattinen tieto	Käytönnönläheistä tietoa	Kyky hyödyntää työnteossa parhaimpia toimintamalleja

Chun Wei Choon (2000, 396–397) mukaan, tiedon luonne voi olla eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon lisäksi sidoksissa organisaatiokulttuuriin (cultural knowledge). Organisaatioissa syntyy ajan saatossa yhteisiä näkemyksiä muun muassa liiketoiminnan luonteesta, ominaisuuksista ja kilpailijoista. Näistä uskomuksista muodostuu lopulta organisaation omat kriteerit eri vaihtoehtojen punnitsemiseen, uusien ideoiden ja hankkeiden arviointiin, sekä lopulta päätöksentekoon. Tällä tavoin organisaatio käyttää kokemusperäistä, oman kulttuurinsa luomaa tietoa eri tilanteissa. (Choo 2000, 396–397.) Muita esimerkkejä tiedon luokittelusta, ovat esimerkiksi Alavin ja Leidnerin (2001, 113) tietotyypit, joita on kaikkiaan kymmenen (taulukko 2).

Taulukko 3. Tiedon luonteet yksilö- ja yhteisötasolla (Løwendahl ym 2001, 918).

	Yksilöllinen tieto	Kollektiivinen tieto
<b>Know-what tieto</b> (informatiivinen-, objektiivinen- ja tehtäväsidonnainen tieto)	Faktat, kokemus	Tietokannat, tiedetään kuka tietää tai keneltä kysyä
<b>Know-how tieto</b> (prosessuaalinen tieto)	Yksilöllinen tieto, taidot	Normit, rutiinit, parhaat käytänteet, yhteiset toimintamallit
<b>Dispositionaalinen tieto</b> (identiteettiin sidonnainen tieto)	Kyvyt, taidot, älykkyys	Jaettu kulttuuri, sosialisoinnin mekanismit, yhteinen kieli tai koodijärjestelmä, yritysidentiteetti

Løwendahl, Revang ja Fosstenløkken (2001) puolestaan, tarkastelevat kolmea eri tietotyyppiä sekä yksilö-, että yhteisötasolla. Heidän mukaansa arvon luomisen kannalta merkityksellisimpiä tiedon luonteita ovat taulukossa 2. mainitun, prosessuaalisen (know-how) tiedon lisäksi informaation perustuva, objektiivinen ja tehtäväsidonnainen tieto (know-what), sekä dispositionaalinen tieto, eli henkilön luonteeseen ja identiteettiin sidoksissa oleva tieto, kuten kyvyt, luovuus ja lahjakkuus. (Løwendahl ym, 2001, 916–917.) Taulukko 3. kuvaa edellä mainittujen kolmen tietotyypin ilmenemistä yksilö- ja yhteisötasolla.

## 2.2 Tietojohtamisen prosessit

Dalkir (2005, 78) määrittää tietojohtamisen kiertoprosessina, joka koostuu kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa eksplisiittistä tietoa järjestellään tai koodataan, ja hiljaista tietoa luodaan ja/tai otetaan talteen. Eksplisiittinen, näkyvä tieto, on usein vain jäävuoren huippu kaikesta organisaatiossa piilevästä tiedosta. Tämän vuoksi tärkeänä osana tietojohtamista on tiedostaa kaikki organisaatiossa oleva tieto, joka tulee tunnistaa ja ottaa talteen.



Kuva 1. Tietojohtamisen kiertoprosessi (Dalkir 2005, 78).

Tiedon talteen ottamisen jälkeen se arvioidaan, minkä jälkeen kiertoprosessin toisessa vaiheessa, tietoa jaetaan ja levitetään organisaation sisällä. Jaettu tieto asetetaan organisaatiossa kontekstiin. Kiertoprosessin kolmannessa vaiheessa hankittua tietoa sovelletaan käytäntöön. Lopulta käytössä oleva tieto vaatii päivitystä, ja kiertoprosessi alkaa alusta. (Dalkir 2005, 78.)

## 2.3 Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuudella tarkoitetaan tietoaineistojen, tietojärjestelmien ja palveluiden asianmukaista suojausta, huomioiden riskit liittyen tiedon luottamuksellisuuteen, eheyteen ja saatavuuteen. Tällaisella suojauksella voidaan varmistaa, että tieto ja tietojärjestelmät ovat vain sellaisten henkilöiden saatavilla, joilla on käyttöoikeus kyseisiin tietokantoihin. Muilla kuin oikeutetuilla ei ole mahdollisuutta tietojen käsittelyyn, muuttamiseen tai poistamiseen. Tietojen hallintaan tarkoitettujen järjestelmien ja palvelimien tulee luotettavasti tunnistaa käyttäjät, sekä tuottaa tarvittavaa lokia, josta selviää kaikki menneet tapahtumat.

Lisäksi tietojen, järjestelmien ja palvelimien tulee olla niin tarkoin suojattuja, etteivät erilaiset häiriötilanteet, kuten asiaton toiminta tai haittaohjelmat, murra tietosuojaa. (Valtiovarainministeriö, 2013.)

Organisaatioiden johto on keskeisessä roolissa tietoturvallisuuden ylläpito- ja kehittämis-tehtävissä. Organisaation tietoturvatyölle tulisi aina nimetä vastuuhenkilö, kuten tietoturvapäällikkö, joka huolehtii organisaation tietoturvavelvoitteista toimintaympäristöä ja ulkoisia vaatimuksia silmällä pitäen. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaation kannalta keskeisiä tietoturvallisuutta koskevia lainsäädäntöjä noudatetaan, sekä varmistua siitä, että organisaation tietoriskien arviointi on integroitunut osaksi muuta riskienhallintaa, toiminnan suunnittelua ja laatumallia. Tietoturvallisuuden organisoinnin tulisi perustua yritysten muiden toimintojen tapaan vuosisuunnitteluun. (Valtiovarainministeriö 2011, 13–19.)

Yrityksissä, joissa käsitellään henkilötietoja, tulee ottaa huomioon myös vuonna 2016 voimaan astunut yleinen tietosuoja-asetus, GDPR. Henkilötiedoiksi luokitellaan kaikki tieto, joka koskee tunnistettua tai tunnistettavissa olevaa, niin kutsuttua rekisteröityä henkilöä. Henkilötietoja ovat esimerkiksi nimi, osoite, henkilökortin/passin numero, tulot, kulttuurinen profiili, sekä IP-osoite. Yrityksen nimeämä tietosuojavastaava valvoo näin ollen myös kaikkea henkilötietoihin liittyvää, kuten näiden tietojen käsittelyä ja siihen liittyvää ohjeistusta. (Sinun Eurooppasi 2019.)

Albrechtsenin (2007) tutki kahden eri yrityksen työntekijöiden asenteita, koskien yhtiöiden tietoturvallisuutta. Tutkimus osoitti, ettei työntekijöillä ole aikaa tai intressejä perehtyä tietoturvaa koskeviin sääntöihin tai ohjeistuksiin. Ilmeni, ettei sääntöjä koettu ymmärrettäviksi eikä niiden lukemista koettu hyödylliseksi. Bulgurcukin, Cavusoglun ja Benbasatin (2010) mukaan, tietoturvallisuutta koskeva viestintä olisikin parhaimmillaan sellaista, etteivät työntekijät koe siihen liittyvien ohjeistusten tai sääntöjen haittaavan työntekoa. Herathin ja Raon (2009) tutkimus osoittaa, että työntekijä toimii todennäköisimmin sääntöjen mukaan, mikäli hän kokee voivansa omilla teoillaan ja toiminnallaan vaikuttaa tietoturvallisuuden kehitykseen organisaatiossa. (Laakso 2017.)

## **2.4 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet**

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka henkilöstö koostuu korkean koulutustason omaavista työntekijöistä, joilla on erityisosaamista yhdestä tai useammasta asiasta (Lovén 2015). Asiantuntijaorganisaatioissa kilpailukyky perustuu osaamiseen.

Minzbergin (1990) ja Juutin (2001) mukaan, asiantuntijoilla on usein johtoa vankempi osaaminen organisaation keskeisillä osaamisalueilla, minkä vuoksi he luottavat usein omaan asiantuntemukseensa, eivätkä kaipaa johdetuksi tulemistä. Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa on usein haastavaa, ja Sipilän (1996) mukaan paras auktoriteetti tällaisessa organisaatiossa onkin johdon oma asiantuntemus. (Kolari 2010, 13.)

Asiantuntijoilla on tyypillisesti sitä enemmän valtaa, mitä riippuvaisempi organisaatio heistä on (Mintzberg 1979, 198). Asiantuntijaorganisaatiot ovat hyvin riippuvaisia työntekijöistään, sillä heitä voi olla vaikea korvata (Viitala 2009, 275). Asiantuntijoille on ominaista olla vähemmän organisaatioon sitoutuneita, kuin muiden työntekijöiden. Tämä johtuu todennäköisimmin siitä, että asiantuntijoille tärkeintä työssä on toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan (Koivumäki 2008, 20.)

Asiantuntijat muistuttavat ominaisuuksiltaan pitkälti myös johtajia. He tekevät sekä rutiniinomaista, että ei-rutiininomaista työtä, keskittyvät tiedon keräämisen lisäksi myös hyödyntämään sitä, ja omaavat yhteistyökykynsä lisäksi myös kilpailukykyä. Asiantuntijoita voidaankin pitää eräänlaisina organisaatioympäristön johtamisen ammattilaisina. (Masuch, M. 1990, 19.)

### 3 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa osapuolet siirtävät omaa tietoaan toinen toisilleen (Li 2010, 508). Tämä tapahtuu työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä, jossa tietoja, kokemuksia ja taitoja vaihdetaan osaston tai koko organisaation kesken. Bolandin ja Tenkasin (1995) mukaan, tiedon jakaminen edellyttää yhteistyötä yksilöiltä, jotka työskentelevät yhteisiä tavoitteita kohti (Gagné 2009, 572). Heiskasen, Leinosen sekä Otonkorpi-Lehtorannan (2017, 58) tutkimuksen mukaan, tiedon jakamista edistävät muun muassa:

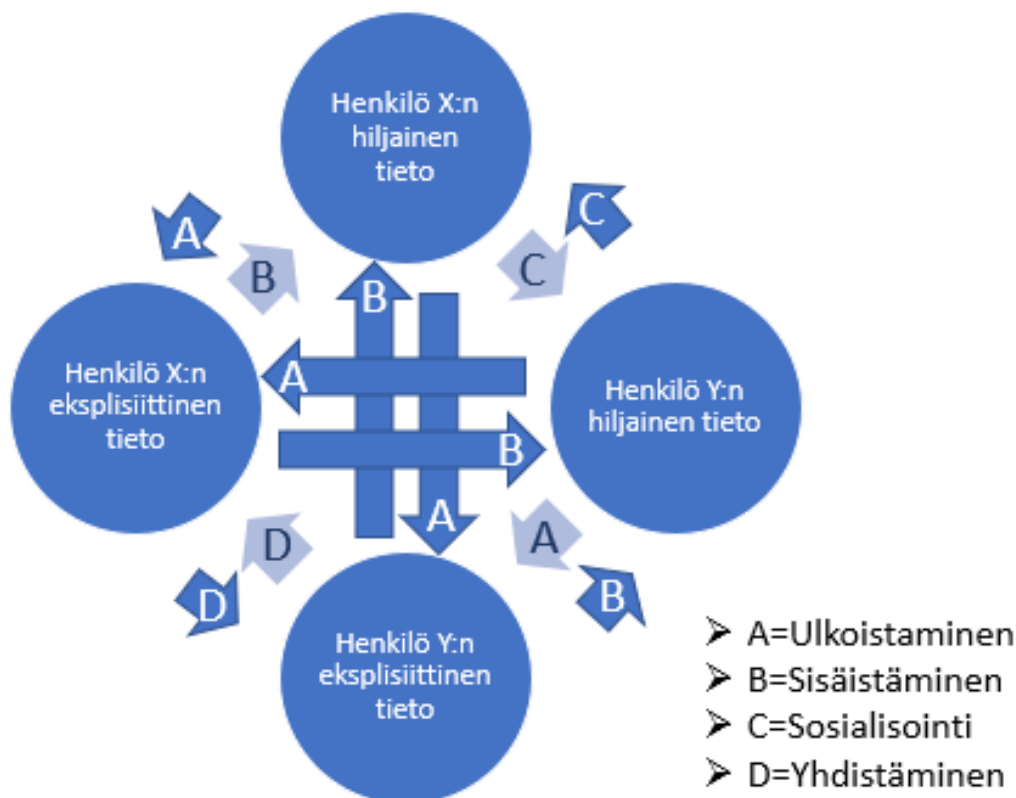
- Avoin keskustelukulttuuri, yhteisöllisyys sekä kollegojen auttamiselle ja tiedon jakamiselle myönteinen asenne
- Monipuoliset tietotekniset järjestelmät, tiedon dokumentointi ja viralliset tiedottamisen kanavat
- Yhteiset palaverit
- Organisaation koko ja rakenne
- Tiimityöskentely
- Joustavat työjärjestelyt

Yksilötasolla tiedon jakaminen tarkoittaa usein, että kollegoja autetaan hoitamaan jokin asia paremmin, nopeammin tai tehokkaammin. Organisaatiotasolla tiedon jakaminen on laajempi prosessi, johon kuuluu muun muassa tiedon tallettaminen, järjestäminen, uudelleenkäyttö ja siirtäminen. (Lin 2007, 137.) Tiedon luonne ei välttämättä ole pysyvää, vaan se voi jaettaessa muuttua eksplisiittisestä hiljaiseksi ja päinvastoin. Tällaisten muutosten selkeyttämiseksi on luotu erilaisia malleja. Ikujiro Nonakan (1994) kehittämässä mallissa tiedon jakamista, sekä sen myötä tapahtuvaa tiedon luonteen muutosta havainnollistetaan neljän eri muutosmallin keinoin. (Nonaka 1994, 19.) Kyseinen malli tunnetaan parhaiten nimellä SECI (socialization, externalization, combination, internalization) (Nonaka & Konno 1998, 42).



Kuva 2. Tiedon muuntamisen mallit (Nonaka 1994, 19).

Nonakan neljä muutosmallia (kuva 1.) ovat sosialisointi, jossa hiljainen tieto pysyy hiljaisena, yhdistäminen, jossa eksplisiittinen tieto pysyy eksplisiittisenä, ulkoistaminen, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi, sekä sisäistäminen, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka 1994, 19.)



Kuva 3. Tiedon muuntaminen havainnollistettuna (Alavi & Leidner 2001, 117).

Sosialisoinnissa (socialization) tieto siirtyy yksilöiden välillä kokemuksia jakamalla. Mikäli yksilöt eivät jaa samankaltaisia kokemuksia tietoalueesta, jää tieto hiljaiseksi, sillä henkilökohtaisten kokemusten ja ajatusprosessien siirtäminen toisen käyttöön on haastavaa. (Nonaka 1994, 19.) Tilanteessa, jossa hiljainen tieto on välttämätöntä eksplisiittisen tiedon ymmärtämisen kannalta, tiedon jakajalla ja vastaanottajalla tulee olla yhtenäinen perusta ja ymmärrys jaetusta tietoalueesta (Alavi & Leidner 2001, 112).

Yhdistämisessä (combination) yksilöt jakavat eksplisiittistä tietämystään vertaillen, yhdistellen ja täydentäen toinen toisiaan. Tällainen tiedon uudelleenmääritys synnyttää parhaimmillaan uutta tietoa. (Nonaka 1994, 19.)

Ulkoistamisessa (externalization) yksilön tulee ilmentää hiljaista tietoaan kattavasti, muille ymmärrettävään muotoon. Tämä onnistuu parhaiten, kun yksilö sitoutuu osaksi ryhmää, jolloin hänen aikomuksensa ja ideansa integroituvat osaksi ryhmän mentaliteettia. Sisäistämässä (internalization) eksplisiittinen tieto tuodaan käytäntöön, jonka jälkeen prosessia harjoitetaan käytännön tasolla, "tekemällä oppii" -periaatteella. (Nonaka & Konno 1998, 45.)

### **3.1 Tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle**

Tiedon jakaminen on tärkeä osa organisaation tietojohdamisen strategiaa, sillä se auttaa yhdistämään työntekijöiden ammattitaitoa ja vakiinnuttaa ammatillisia käytäntöjä, sekä vähentää työntekijöiden tekemiä virheitä, tarjoten heille edellytykset toimia tehokkaasti, parhaita toimintamalleja hyödyntäen (Dalkir 2005, 137–138; Riege 2005, 18). Onnistuneen tietojohdamisen kannalta merkittävää on ennen kaikkea yksilöiden välinen tiedon jakaminen (Gagné 2009, 571).

Nonakan ja Konnon (1998) mukaan tieto on ihmisissä, tarkemmin työntekijöissä, jotka luovat, tunnistavat, käyttävät, soveltavat ja varastoivat tietoa. Työntekijöiden toiminnan myötä tieto siirtyy yli yksilöiden ja yhteisön rajojen sitä mukaan, kun tietoa arkistoidaan ja sovelletaan päivittäisessä työnteossa. Tieto muuttuu tällöin hiljalleen osaksi organisaation rutiineja ja käytäntöjä. (Bock ym 2005, 88.) Tiedon jakaminen mahdollistaa henkisen pääoman säilymisen organisaatiossa myös silloin kun työntekijä lähtee, minkä vuoksi sitä voidaan pitää liiketoiminnan kannalta välttämättömänä prosessina (Latham & Pinder 2004, 486).

Nonakan ym (2006) mukaan, tiedonmuodostus on prosessi, jossa ihmisestä lähtöisin oleva tieto siirtyy yhteisesti käytettäväksi ja kehiteltäväksi organisaatiossa. Prosessin myötä tiedosta tulee osa organisaation tietojärjestelmää. (Janhonen, M. 2010, 21.) Koska orga-

nisaation yhteinen, kollektiivinen tieto koostuu vähintään kahden työntekijän jakamista taidoista, rutiineista, normeista ja arvoista, on tiedon siirtyminen yksilöltä yritykselle täysin riippuvaista työntekijän tiedon jakamisen käytänteistä. (Bock ym 2005, 88; Løwendahl ym, 2001, 916–920). Mitä enemmän yksilöt jakavat tietoaan keskenään, sitä enemmän koko organisaatiolla on mahdollisuuksia uuden tiedon luomiseen (Dalkir 2005, 133).

Organisaatiolle tieto on parhaimmillaan kunkin työntekijän erityisosaamiseen liittyvän tiedon integroitumisesta. Tällöin kukin jakaa omaa erityisosaamistaan yhteiseen käyttöön. Yleinen haaste organisaatioissa piilee kuitenkin tällaisen integroitumisen mahdollistavien mekanismien kehittämisessä. (Grant 1996, 114.) Työssä menestyminen edellyttää monipuolista tietoa eri lähteistä, minkä vuoksi Nickersonin ja Zengerin (2004) mukaan, tietoa tulisi hankkia myös yli organisaation rajojen (Janhonen 2010, 22).

### **3.2 Tiedon jakamisen haasteet**

Laaja tiedonvaihto organisaatioiden sisällä on usein pikemminkin poikkeus kuin sääntö (Bock ym 2005, 88). Syy piilee Zuboffin (1988) ja Groverin (1993) mukaan osin tietosuojan liittyvissä tekijöissä, mutta toisaalta myös pyrkimyksessä pitää ihmiset tiukasti kiinni omissa työtehtävissään, jotta välttyttäisiin työnjakoon tai rooleihin liittyviltä konflikteilta (Constant, Kiesler & Sproull 1994, 401).

Huberin (2001) mukaan myös jotkin kannustimet, kuten työntekijän palkitseminen tavoitteiden tai päämäärien saavuttamisesta, voivat olla haitaksi tiedon jakamiselle. Tällaiset kannustimet luovat kilpailuasetelman, jolloin yksilö kokee herkästi, että tiedon jakaminen muille vain heikentää omia mahdollisuuksia tulla huomatuksi. (Bock ym 2005, 88). Työntekijöitä palkitaan usein siitä mitä he tietävät, ei siitä mitä he jakavat (Dalkir 2005, 133).

Yksilötasolla tiedon jakamista haittaa usein puutteelliset kommunikaatiotaidot ja heikot sosiaaliset verkostot, kulttuurierot, liiallinen aseman tai statuksen korostaminen, sekä ajan ja luottamuksen puute (Riege, A. 2005, 23). Heiskanen ym (2017, 59–60) tutkimuksen mukaan, tiedon jakamista haittaavat ainakin:

- Tiedottamisen ja dokumentoinnin epäsäännöllisyys sekä virallisten tiedottamiskavien ja vastuunjakojen epämääräisyys
- Puutteet tietojärjestelmissä tai niiden käyttämisessä
- Puutteet kommunikaatiossa tai tiedon jakamisessa
- Kiire
- Työskentely fyysisesti erillään
- Tiedon runsaus

- Yksin työskentely
- Henkilöiden väliset kiistat ja huono ilmapiiri

Monissa organisaatioissa ongelmaksi muodostuu juuri tiedon jakaminen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät kehittävät omia, henkilökohtaisia tiedonhallintamenetelmiä, jolloin toiminnan sillorakenteet voivat heikentää tiedon jakamista. (Valtonen ym 2009, 8.)

## 4 Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Tieteelliset tutkimukset osoittavat, että tiedon jakamiseen tai jakamatta jättämiseen vaikuttavia tekijöitä on monia, kuten luottamus, pelko vallan vähenemisestä, verkostot tai niiden puute, sekä organisaatioon liittyvät tekijät, kuten johtamiskäytänteet tai tiedon jakamiseen sopivien tilanteiden mahdollistaminen (Gagné 2009, 572). Seuraavissa kappaleissa esitellään sellaisia keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen kyseisten ilmiöiden toteutuksesta tai esiintyvyydestä organisaatiossa.

### 4.1 Organisaatioilmapiiri

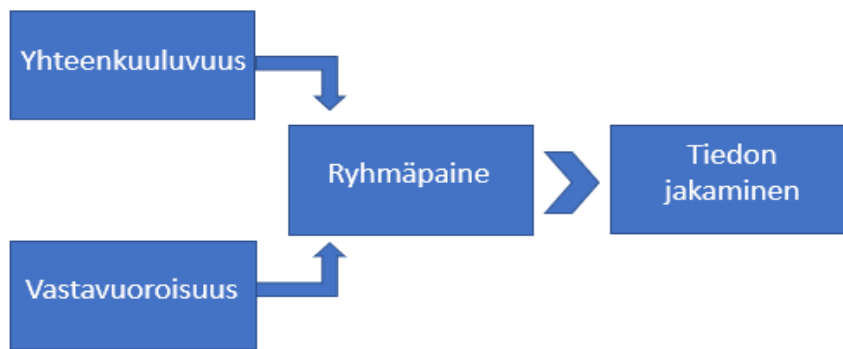
Toisin kuin liiketoimintalähtöisesti on tapana ajatella, tiedon jakamista koskevat ongelmat eivät ole ratkaistavissa vain teknisillä tietojärjestelmillä, sillä myös niin kutsutuilla psykososiaalisilla tekijöillä, kuten organisaatioilmapiirillä, on vaikutusta tiedon jakamiseen (Zárraga & Bonache 2003, 1238). Organisaatioilmapiiri voi joko edistää tai estää tiedon jakamista (Dalkir 2005, 133). Tagiurin (1968) mukaan, organisaatioilmapiiri on organisaatioympäristössä vallitseva, suhteellisen pysyvä ja mitattavissa oleva työympäristön ominaisuus. Hyvä organisaatioilmapiiri voi lisätä tyytyväisyyttä ja tuottavuutta, mikä puolestaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Li 2010, 509.)

Yksilön tiedon jakamiseen vaikuttaa kolme organisaatioilmapiiriin liittyvää tekijää: luottamus, innovatiivisuus ja joukkoon sopeutumisen tunne (Bock ym 2005, 91). Luottamus on aineetonta pääomaa, joka on edellytys yhteisöllisen organisaation kehitykselle. Sen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa, mutta keskeistä on, että luottamus on vastavuoroista ja syntyy ihmisten välisissä suhteissa. (Savolainen 2011, 1–2.) Luottaessaan toiseen henkilöön, yksilö olettaa toisen tekevän tärkeän teon, mutta ottaa samalla riskin luopuessaan itse kaikesta kontrollista (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712). Kollektiivisesta työstä palkitseminen edistää luottamuksen ilmapiiriä, kun taas yksilön asemaa korostava ilmapiiri heikentää tiedon jakamista (Dalkir 2005, 133).

Innovatiivisessa ilmapiirissä epäonnistumiset ovat sallittuja ja tietoa jaetaan vapaasti (Bock ym 2005, 91). Tällaisessa ilmapiirissä henkilöstö suhtautuu toisiinsa luottavaisesti, ymmärtäväisesti ja suvaitsevasti (Li 2010, 509). Tiedon jakamista edistää ennen kaikkea sellainen organisaatioilmapiiri, jossa kannustetaan tutkimaan ja innovoimaan siten, ettei yksilösuorituksia korosteta (Dalkir 2005, 133).

Tiedon vaihdon tehokkuus edellyttää vastavuoroisuutta (Dalkir 2005, 133). Mitä suurempi yhteenkuuluvuuden tunne ja vastavuoroinen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee, sitä suu-

remppi ryhmäpaine tiedon jakamista kohtaan muodostuu (kuva 4.) (Goh & Sandhu 2013, 292).

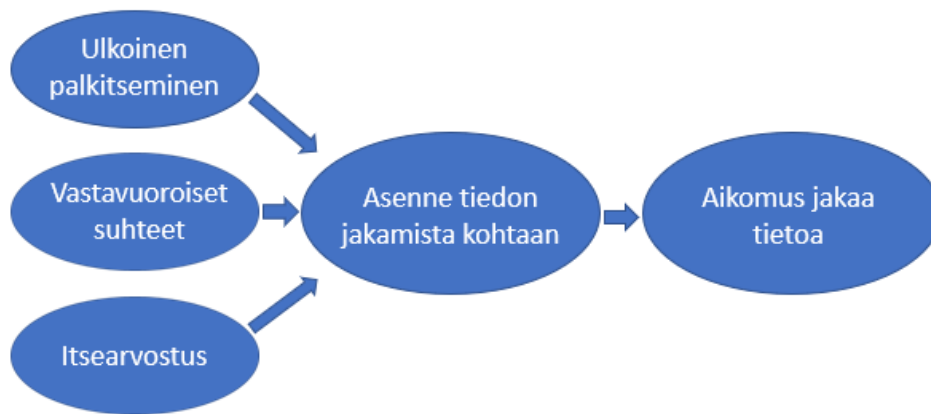


Kuva 4. Tiedon jakamisen malli sosiaalisen käytöksen näkökulmasta (Goh & Sandhu 2013, 292).

Yhteenkuuluvuuden tunne ilmenee välittämisenä, joka saa organisaation jäsenet auttamaan toinen toisiaan. Yhteenkuuluvuutta kokevat työntekijät ovat usein avoimia kollegojensa tunteille, ajatuksille ja näkemyksille. (Brock ym 2005, 94.) Litwinin ja Stringerin (1968) mukaan, organisaatiossa vallitseva ystävällinen ilmapiiri motivoi työntekijöitä kommunikoimaan keskenään. Tämä muodostaa yhtenäisen organisaation, joka tarjoaa erinomaiset edellytykset tiedon jakamiselle. Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne korostaa yksilöiden kiinnostusta organisaation yhteisiä tavoitteita kohtaan, mikä jo itsessään lisää tiedon jakamisen tarvetta. (Goh & Sandhu 2013, 291–292.)

#### 4.2 Asenteet ja motivaatio

Henkilöstön asenne tiedon jakamista kohtaan muuttuu sitä positiivisemmaksi, mitä paremmin tiedon jakamisen tuoma lisäarvo heille välittyy (Gagné 2009, 574). Bockin ym (2005, 92) tutkimuksen mukaan, asenteella tiedon jakamista kohtaan on suora vaikutus yksilön tiedon jakamiseen. Tiedon jakamiseen positiivisesti suhtautuneet henkilöt jakoivat tutkimuksen mukaan tietoa todennäköisemmin, kuin negatiivisen asenteen omaavat henkilöt. (Lin 2006, 138). Asenteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat Bockin ym (2005, 92) mukaan ulkoiset kannustimet, vastavuoroiset suhteet sekä itsearvostus (kuva 5).



Kuva 5. Asenteeseen vaikuttavat tekijät tiedon jakamisessa (Bock ym, 92).

Motivaatio on energiaa, joka säätelee ihmisen tahtotilaa. Motivaation luonne jaetaan tyypillisesti sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon (Ryan & Deci 2000, 69–72). Sisäisesti motivoituneen ihmisen toimintaa ohjaa itsemääräämisoikeus, sekä tarve tuntea itsensä päteväksi. Ulkoisesti motivoituneen henkilön käytöstä ohjaa yksilön havaitsemat arvot ja toiminnan hyödyt, jolloin päätavoitteena on tulla palkituksi tai saada muita etuja. (Lin 2006, 139.)



Kuva 6. Autonomisen ja kontrolloivan motivaation piirteet (Gagné 2009. 573–575).

Gagnén (2009) tiedon jakamisen mallissa havainnollistetaan niin kutsuttuun autonomiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tiedon jakamisen prosessissa (kuva 7). Autonominen motivaatio on sisäistä motivaatiota, jossa toimintaan sitoudutaan vapaaehtoisesti, esimerkiksi sen mielenkiintoisuuden, nautinnollisuuden tai merkityksellisyyden vuoksi. Tällöin henkilön kokemus omasta pätevydestä tuo hänelle eniten tyydytystä, mikä puolestaan syrjäyttää niin kutsutun kontrolloivan motivaation. Kontrolloivalla motivaatiolla tarkoitetaan pääasiassa ulkoista motivaatiota, joka perustuu esimerkiksi palkitsemiseen, mutta myös sisäinen motivaatio voi olla kontrolloivaa tilanteissa, joissa tehtävästä suoriutuminen vaikuttaa henkilön itsetuntoon. (Gagné 2009, 573–575.)

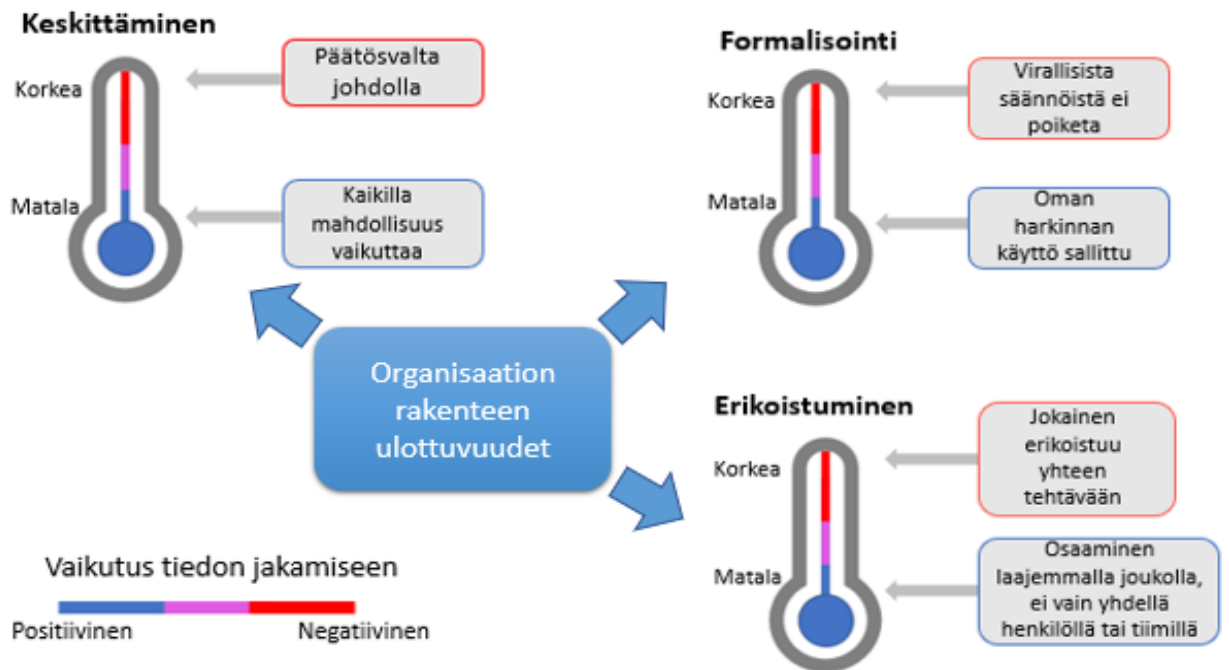
### 4.3 Organisaation rakenne

Organisaation rakenteella on keskeinen merkitys sellaisen yhteistyön synnyttämiselle, jota tiedon jakaminen edellyttää (Willem & Buelens 2009, 151). Organisaation rakenne voidaan määrittellä kokonaisuudeksi, jossa työt jaetaan erillisiksi tehtäviksi, ja joita organisaatio sitten koordinoi (Mintzberg 1979, 302–303). Koordinoinnin vaikutus tiedon jakamiseen riippuu siitä, millaisia koordinointimekanismeja organisaatiossa käytetään. Näihin mekanismeihin vaikuttavat keskeisesti organisaation rakenteen eri ulottuvuudet, joita ovat keskittäminen, formalisointi ja erikoistuminen.

Hagen ja Aikenin (1967) mukaan, keskittäminen kertoo, kuinka laajasti päätöksentekovalta on keskittynyt organisaation ylimmälle johtotasolle. (Willem & Buelens 2009, 151.) Formalisointi määrittää organisaation jäsenten oikeudet ja velvollisuudet, jotka on kirjattu sääntöihin, menettelytapoihin ja ohjeisiin (Scminke, Cropanzano & Ambrose 2000, 296). Erikoistuminen kertoo Mintzbergin (1989) mukaan, kuinka laajalti organisaation työtehtävät on jaettu eri alatehtäviin, eli hajautettu organisaation sisällä (Willem & Buelens 2009, 151).

Sekä keskittämisen, että formalisoinnin voidaan katsoa olevan tiedon jakamisen kannalta haitallisia ilmiöitä organisaatorakenteessa. Nämä kaksi ulottuvuutta ovat usein voimakkaimmillaan sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat rakenteeltaan hyvin hierarkkisia. Keskittäminen ja hierarkia vaikuttavat kielteisesti tiedon jakamiseen, kaiken kontrollin ollessa juurtuneena organisaation johtotasoihin. (Willem & Buelens 2009, 152.) Formalisoinnin keskeisin ajatus on, että organisaatiossa pätee tarkat, jokaiselle yhdenmukaiset säännöt, jolloin yksilö voi luottaa tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Tässä erittäin virallisessa ja johdonmukaisessa järjestelmässä piilee kuitenkin vaara siitä, että tarkat säännöt syrjäyttävät yksilöiden oman harkintakyvyn, mikä saattaa vaikuttaa ratkaisevasti organisaation kehitykseen ja päätöksentekoon. (Schimnke ym 2000, 296.)

Mintzbergin (1989) mukaan, erikoistumisen myötä organisaation päätehtävät jaetaan alatehtäviin, jolloin yksilöt tai ryhmät perehtyvät ainoastaan heille osoitettuihin töiden osa-alueisiin. Tämä edellyttää, että oman erikoisalan tietoa jaetaan aktiivisesti muille yksilöille ja ryhmille. Willemin ja Buelensin mukaan, tiedon monimutkaisuudella on suora vaikutus yksilöiden tai ryhmien halukkuuteen jakaa tietoa: mitä monimutkaisemmasta asiasta on kyse, sitä negatiivisemmin yksilöt ja tiimit tiedon jakamiseen suhtautuvat. (Willem & Buelens 2009, 153–158.) Mitä vahvemmin yksiköt ovat sidoksissa keskenään, sen helpomaksi tiedon jakaminen muuttuu (Tsai & Kilduff 2003, 7).



Kuva 7. Organisaation rakenteen ulottuvuudet (Willem & Buelens 2009, 151–153).

Kuvassa 7 havainnollistetaan, miten kaikkien kolmen ulottuvuuden korkea tai matala esiintyvyys ilmenee organisaatiossa ja millainen vaikutus esiintyvyydellä on tiedon jakamiseen. Organisaatiot, joissa keskittäminen on korkealla tasolla, ovat rakenteeltaan hierarkkisia, jolloin päätösvalta ja kontrolli on johtotasolla. Mikäli keskittämistä ei ilmene tai se on organisaatiossa matalalla tasolla, on kaikilla organisaation jäsenillä mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin. Formalisoinnin ollessa korkealla tasolla, pätee organisaatiossa tarkat, yhteiset säännöt, joita kaikkien tulee noudattaa. Mikäli formalisointia ei ilmene tai se vähäistä, on organisaation jäsenillä mahdollisuus käyttää omaa harkintaa eri tilanteissa ja päätöstententossa. Viimeinen organisaation rakenteen ulottuvuus, erikoistuminen, toimii mittarina tiedon ja osaamisen levinneisyydelle organisaatiossa. Mitä korkeammalla tasolla erikoistuminen organisaatiossa on, sen vahvemmin yksilöt ovat erikoistuneet rajatusti tiettyihin asioihin. Erikoistumisen ollessa matalalla tasolla, osaaminen on levittäytynyt laajemmalle joukolle, jolloin saman asian hallitsee useampi henkilö tai tiimi. (Willem & Buelens 2009, 151–153.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen menetelmätavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, joka on Kanasen (2017, 36) mukaan sopiva menetelmä erilaisia prosesseja tutkittaessa. Laadullisin menetelmin kerätty aineisto on kuvailevaa vuorovaikutuksen tulosta, minkä vuoksi se ei ole yleistettävissä muuhun kuin tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2017, 34). Aineistonkeruun menetelmäksi valikoitu teemahaastattelut. Tiedon jakaminen on aiheena hyvin moniulotteinen, minkä vuoksi siihen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen siten, että yksilö voi teemojen puitteissa jakaa ajatuksiaan vapaasti, osoittautui lopulta kaikkein luontevimmaksi menetelmätavaksi. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin tutkimuksen strategiaa, aineiston hankintaa, sekä lopulta kerätyn aineiston analysointimenetelmiä.

### 5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisten tekijöiden koetaan vaikuttavan tiedon jakamiseen asiantuntijaorganisaatiossa X. Haastateltaville esitettiin tiedon jakamiseen liittyen kysymyksiä, joihin pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettavia ja tarkkoja vastauksia, perustuen yksilön omaan kokemukseen tiedon jakamisesta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka äänitettiin ja muutettiin sanatarkkaan kirjalliseen muotoon, eli litteroitiin. Haastateltavat eivät tienneet kysymyksiä etukäteen, jotta heidän vastauksensa perustuisivat mahdollisimman henkilökohtaiin mielipiteisiin ja näkökulmiin. Haastattelukysymyksillä pyrittiin välttämään vastausten liian tarkkaa rajamista, jotta asiantuntijat saivat kertoa näkemyksistään mahdollisimman vapaasti. Haastatelijan tehtävänä oli säilyttää haastattelujen fokus tiedon jakamisessa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä, sekä esittää tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä.

Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja saadut vastaukset teemoiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneiden, tiedon jakamiseen yleisimmin vaikuttavien tekijöiden mukaan. Nämä tekijät jaettiin tutkimuksen alakysymysten mukaan sekä positiivisesti-, että negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Tuloksia peilattiin teoreettiseen viitekehukseen, minkä lisäksi tuloksia tarkasteltiin myös asiantuntijaorganisaation erityispiirteet huomioon ottaen. Tämä oli tärkeä vaihe, sillä aiemmat tutkimukset koskivat organisaatiotyypistä riippumatonta tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymyksen ollessa rajattu koskemaan ainoastaan asiantuntijaorganisaatioita, on kyseisen organisaatiotyypin erityispiirteiden huomiointi analysointivaiheessa oleellista, jotta tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavia ja informatiivisia.

## 5.2 Aineiston hankinta

Aineiston hankinta tapahtui teemahaastattelujen muodossa helmikuussa 2020. Haastatteluvina oli yhteensä kahdeksan asiantuntijaorganisaation X työntekijää, joista jokaiselle esitettiin samat kysymykset. Kaikki haastattelut äänitettiin. Kysymykset olivat avoimia ja aihepiiriltään laajoja, joten keskustelu eteni lopulta kunkin asiantuntijan kanssa omalla painollaan, mahdollistaen kullekin haastateltavalle vapauden painottaa itselleen merkityksellisimpiä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavista kaksi työskentelivät samassa tiimissä, joten kerätty aineisto perustuu pääasiassa eri tiimeissä ja positioissa työskentelevien asiantuntijoiden näkemyksiin.

Haastatteluista seitsemän toteutettiin kasvotusten, ja yksi puhelimitse. Ajallisesti haastatteluihin kului vaihtelevasti 15–45 minuuttia. Kasvokkain toteutetut haastattelut tapahtuivat hiljaisessa kokoushuoneessa, jossa läsnä olivat ainoastaan haastattelija sekä haastateltava asiantuntija. Puhelimitse toteutetussa haastattelussa haastateltavaa asiantuntijaa pyydettiin hakeutumaan rauhalliseen tilaan häiriötekijöiden minimoimiseksi.

Haastateltavat asiantuntijat eivät saaneet haastattelukysymyksiä nähtäväksi ennakkoon, jottei vastauksista pystynyt keskustelemaan etukäteen esimerkiksi kollegoiden kanssa, vaan voitiin varmistua siitä, että kerätty aineisto perustui haastateltavan asiantuntijan yksilöllisiin mielipiteisiin. Haastatteluihin oli kuitenkin varattu runsaasti aikaa, jotta kukin asiantuntija sai rauhassa pohtia omaa tiedon jakamistaan, sekä tarvittaessa täydentää vastauksiaan, esimerkiksi palaamalla haastattelun loppuun johonkin aikaisempaan kysymykseen.

## 5.3 Aineiston analysointi

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, minkä jälkeen tutkimusaineistoa analysoitiin eri teemojen puitteissa siten, että vastaukset taulukoitiin kolmen eri teeman perusteella omiin kategorioihinsa. Tätä kutsutaan teemoitteluksi (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91). Vasta, kun aineistot olivat kategorisoitu eri teemojen perusteella, eroteltiin tiedon jakamiseen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät toisistaan omiin taulukoihinsa, niin ikään eri teemojen mukaan.

Taulukko 4. Esimerkki haastatteluaineiston analysoinnista.

<p>"... että jos minä vaan jaan tietoa ja haluan pitää toista kartalla eikä hän toimi samoin, niin ei sitä kovin kauaa itsekään jaksu."</p>	<p><b>Organisaatioilmapiiri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus</li> <li>• Innovatiivisuus</li> <li>• Joukkoon sopeutumisen tunne</li> </ul>
<p>"Kyllä se vaikuttaa myös, jos on semmoinen tunne, ettei mikään oikein kiinnostu tai huvita. Silloin tulee oltua jotenkin aika passiivinen, eikä varmasti tule jaettua sitä tietoa samalla tavalla kuin normaalisti."</p>	<p><b>Asenteet ja motivaatio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asenne tiedon jakamista kohtaan</li> <li>• Autonominen motivaatio</li> <li>• Kontrolloituva motivaatio</li> </ul>
<p>"... pitää myös tietää mitä ne ihmiset ympärillä tekevät, niin tiedän, tarvitseeko ne sitä tietoa. Ja ihan se mitä firmassa on yleisesti meneillään, että mikä on tärkeää ja minkä tyyppisistä asioista on juuri puhuttu, ja mikä tieto liittyy muihinkin kuin meihin. Se, että jokainen tiimi tai ihminen vaan yksin tekee jossain jotain, niin se ei edesauta tiedon jakamiseen."</p>	<p><b>Organisaation rakenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittäminen</li> <li>• Formalisointi</li> <li>• Erikoistuminen</li> </ul>

Vaikka haastattelukysymykset olivat rajattu valmiiksi tiedon jakamiseen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin, oli litteroitua aineistoa luettaessa havaittavissa, että vastaukset rönsyilivät etenkin loppua kohden, jolloin ne saattoivat sisältää eri teemoihin kuuluvia, sekä positiivisia että negatiivisia tiedon jakamiseen liittyviä tekijöitä. Tämän vuoksi haastattelukysymysten rajauksesta ei lopullisessa aineistoanalysoinnissa ollut apua. Taulukko 4. kuvaa, kuinka aineistoa kategorisoitiin eri teemojen mukaan.

## 6 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan syvennyttiin kolmen alakysymyksen avulla: ”Miten tietoa jaetaan?”, ”Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen myönteisesti?”, sekä ”Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen kielteisesti?”. Teemahaastatteluihin asiantuntijoita pyydettiin vastaamaan kaikkiin kolmeen alakysymykseen. Haastattelija esitti tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Seuraavissa luvuissa käsitellään asiantuntijaorganisaation X työntekijöiden haastattelumateriaaleissa ilmi tulleita tiedon jakamisen käytäntöjä, sekä niihin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Saatuja vastauksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen, teorian ja empirian välisten yhtäläisyyksien ja erojen selvittämiseksi. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät jaetaan alakysymysten tavoin tiedon jakamiseen positiivisesti- tai negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin.

### 6.1 Tiedon jakaminen

Asiantuntijoita pyydettiin haastattelujen aluksi kertomaan, miten he jakavat tietoa päivittäisessä työssään. Ilmeni, että suurin osa tiedosta jaetaan kasvotusten tai sähköpostitse. Kerätyn aineiston perusteella, kasvotusten tapahtuva tiedon jakaminen liittyi vahvasti tilanteisiin, joissa myös tiedon jakaja tarvitsi vastapuolelta tietoa omaan käyttöönsä. Kasvotusten tapahtuva tiedon jakaminen nähtiinkin pitkälti molemminpuolisena ajatustenvaihtona, jossa syntyi usein myös uusia ajatuksia ja näkökulmia. Tätä ilmiötä selittää Nonakan (1994, 19) teoria, jonka mukaan yksilöiden välinen tiedon vertailu, yhdistely, sekä toisen näkemysten täydentäminen, aikaansaavat tiedon uudelleenmäärittymisen, mikä synnyttää parhaimmillaan myös uutta tietoa.

”... yleensä helpoimmalla pääsee, kun spontaanisti pistäytyy toisen työpisteellä vaihtamassa ajatuksia kasvotusten. Kyllä siinä on silloin molemminpuolisesta tiedon vaihdosta kyse, että molemmat voi sitten puolin ja toisin kertoa ja saada niitä omia palapelin paloja paikoilleen.”

Merkittävin ero kasvotusten ja sähköpostitse tapahtuvan tiedon jakamisen välillä, liittyi yksilön odotukseen tiedon jakamisen vastavuoroisuudesta. Suurin osa vastaajista koki, että tietoa jaettiin sähköpostitse tilanteissa, joissa uskottiin vastaanottajan hyötyvän tiedosta, mutta jossa vastapuolelta ei odotettu vastavuoroista tiedon jakamista yhtä vahvasti, kuin kasvotusten tapahtuvan tiedon jakamisen yhteydessä. Koettiin, että sähköposti on helppo ja nopea keino kertoa asioista, mutta mikäli toivoo vastaanottajalta reagoitua ja vastavuoroisuutta, on luontevampaa kohdata kasvotusten.

## 6.2 Tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät

### Organisaatioilmapiiri

Haastatteluissa korostui kaksi organisaatioilmapiiriin liittyvää, tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavaa tekijää. Näistä ensimmäinen oli avoimuus, jonka koettiin ilmenevän tietoa jaettaessa, mutta myös haasteista ja ongelmista puhuttaessa. Lisäksi lähes jokainen haastateltavista koki, että organisaatiossa ollaan pääosin avoimia kuuntelemaan ja keskustelemaan muiden näkemyksistä ja ajatuksista. Avoimuuden merkitystä tukee Otonkorp-Lehtorannan (2017, 58) tutkimus, jonka mukaan avoin keskustelukulttuuri edistävää tiedon jakamista. Avoimuuden uskottiin johtuvan yleisen ilmapiirin lisäksi myös suomalaisesta kulttuurista. Yksi haastateltavista koki, että muissa kulttuureissa esimerkiksi ongelmien esiin tuominen saattoi merkitä epäonnistumista. Asiantuntija uskoi, että suomalaisessa kulttuurissa, kuten myös asiantuntijaorganisaatiossa X, vaikeistakin asioista voidaan puhua suoraan, eikä mitään tarvitse peitellä tai hävetä.

”... pitää vähintäänkin kuunnella toisen näkemys. Silloin saattaa huomata, että 'ai van niin, eipä minun ajatusmallini ollutkaan ihan oikea, kun tuokin pitää huomioida'. Saattaa olla, että tulee sitten joku täysin uusi ajatus tiettyyn asiaan liittyen, ja sekin otetaan hyvin vastaan.”

”... voi johtua organisaatioilmapiiriin lisäksi myös kulttuurista. Suomalaisessa kulttuurissa vaikeita asioita nostetaan helpommin esille. Musta meillä on semmoinen käytäntö, että kun nostaa ongelman esille, niin saa tukea siihen, eikä ensimmäinen viesti ole että 'etkö nyt tuotakaan osaa?'. Sitä on ehkä joutunut sitten muualta tuleville painottaa, että tietäisivät, että täällä se ei ole epäonnistumisen merkki.”

Toinen haastatteluissa ilmennyt, tiedon jakamista edistävä organisaatioilmapiiriin liittyvä piirre oli luottamus. Tutkimuksen mukaan, haastateltavat suhtautuivat kollegojensa asiantuntijuuteen luottamuksella, ja konsultoivat mielellään muita omiin työtehtäviinsä liittyvissä asioissa. Koettiin, että vastavuoroinen tiedon jakaminen sai parhaimmillaan molemmat osapuolet ajattelemaan asiaa uusista näkökulmista. Luottamuksen rooli korostui lisäksi tilanteissa, joissa jaettava tieto liittyi johonkin hyvin alkutekijöissään olevaan, vielä epävarmaan asiaan, joka haluttiin pitää tietyn tiimin kesken luottamuksellisena, kunnes asioihin saadaan selvyyttä.

”... haluan, että minun ja tiimini välillä on myös semmoinen luottamuksen ilmapiiri ja haluan heidän kanssaan viestiä avoimesti, mutta on myös sovittu, että tietyt asiat jäävät vain siihen porukkaan, että ei kerrota eteenpäin ainakaan ennekuin on sillä tavalla valmista, että voi viedä asiaa eteenpäin.”

Luottamusta pidettiin tärkeänä myös siksi, että sen avulla omia näkemyksiä uskallettiin tuoda enemmän esille. Haastatteluissa ilmeni, että yleinen ilmapiiri organisaatiossa on luottamuksellinen, eikä virheitä tarvitse pelätä. Tätä havaintoa tukee Bockin ym (2005, 91) tutkimus, jonka mukaan organisaatioissa, joissa vallitsee innovatiivinen ilmapiiri, epäonnistumisista ei tuomita ja tietoa jaetaan vapaasti. Tällöin henkilöstö suhtautuu toisiinsa luottavaisesti, ymmärtäväisesti ja suvaitsevasti (Li 2010, 509).

### **Asenteet ja motivaatio**

Haastatteluissa ilmeni, etteivät asiantuntijat motivoitu jakamaan tietoa ulkoisten kannustimien vuoksi. Tiedon jakaminen koettiin suhteellisen automatisoituneena toimintana, jossa tärkeintä oli oman asiantuntijuuden hyödyntäminen osana yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä selittyy Koivumäen (2008, 208) mukaan sillä, että asiantuntijoille on tärkeintä toteuttaa työssään omaa asiantuntijuuttaan, jolloin he harvemmin motivoituvat ulkoisista tekijöistä.

”Tämän työpaikan ilmapiiri on perustaltaan sellainen, että ihmisillä on ihan vilpittömästi halua ja motivaatiota jakaa tietoa muille.”

”Koen, että se tiedon jakaminen itsessään on jo palkitsevaa.”

Gagnén (2009, 573–575) mukaan tilanteissa, joissa toimintaan sitoudutaan vapaaehtoisesti, esimerkiksi sen mielenkiintoisuuden, nautinnollisuuden tai merkityksellisyyden vuoksi, puhutaan autonomisesta motivaatiosta. Tällöin henkilön kokemus omasta pätevydestä tuo hänelle eniten tyydytystä, mikä osoittautui myös haastatteluissa paikkansapitäväksi.

”Varmasti sekin motivoi, jos liikutaan ikään kuin siellä ’oman erityisosaamisen alueella’. Varmasti monella meistä on se tietty asia, josta jaksaisi puhua ja kertoa loputtomiin.”

Haastateltavat asiantuntijat pitivät tiedon jakamista tärkeänä, ja kokivat jakavansa tietoa parhaiden kykyjensä mukaan. Bockin ym (2005, 92) mukaan, asenteella tiedon jakamista kohtaan on suora vaikutus yksilön tiedon jakamiseen. Kaikki kahdeksan haastateltavaa suhtautuivat tutkimusaineiston perusteella tiedon jakamiseen myönteisesti, ja jakoivat tietoa mielellään. Tutkimuksessa ei kuitenkaan saatu vahvaa näyttöä sille, että negatiivinen asenne tiedon jakamista kohtaan olisi vähentänyt henkilön tiedon jakamista asiantuntijaorganisaatiossa X.

## Organisaation rakenne

Haastateltavien asiantuntijoiden vastauksista ilmeni, että organisaation rakenne oli tiedon jakamisen kannalta hyvä. Hierarkia koettiin matalaksi, minkä uskottiin helpottavan tiedon jakamista. Tätä havaintoa tukee Willemin ja Buelensin (2009, 152) teoria, jonka mukaan keskittäminen ja hierarkia vaikuttavat kielteisesti tiedon jakamiseen, kaiken kontrollin ja päätäntävällän ollessa organisaation johdolla. Tiedon jakaminen helpottuu ja muuttuu mielekkäämmäksi, kun kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua keskusteluun, asemaan katsomatta.

Haastateltavista moni oli kuitenkin sitä mieltä, että toisinaan oma viesti menee parhaiten perille, mikäli siitä kertoo ensin omalle esimiehelle, joka voi tarvittaessa viedä asiaa eteenpäin. Myös johtotason tehtävissä toimivan haastateltavan näkemys oli, ettei voimakasta hierarkiaa ole, mutta eri positioissa toimivilla henkilöillä voi olla tietyissä tilanteissa vaikea ymmärtää toisiaan, mikäli asiaa ei osata esittää oikealla tavalla. Johdon tehtävä on nähdä asiat suurempana kokonaisuutena, jolloin tietyn alan asiantuntijan yksittäinen huoli tulisi kertoa osana tätä kokonaisuutta. Haastateltavan mukaan sama pätee myös toiseen suuntaan, ja johdon olisi tärkeä konkretisoida asioita, kun niistä viestitään muulle organisaatiolle.

”... ei oikein hyödytä mennä semmoisen nippeliasian kanssa sille johtajalle, jonka tehtävä onkin katsoa niitä isoja linjoja. Tavallaan kun mennään ylhäältä alas, niin sitä konkretiaa lisää, ja taas jos alhaalta päin jotain huolta viedään ylöspäin, niin sitä pitää jotenkin tehdä abstraktimmaksi ja kuvata sillä kielellä. Muuten saattaa näyttäytyä jotenkin väärässä valossa eikä se viesti välity.”

Matalasta hierarkiasta huolimatta, lähes jokainen haastateltava mielsi esimiehen roolin tärkeäksi lopullisia päätöksiä tehtäessä. Etenkin tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ja menetelmätapoja oli useita, koettiin tärkeänä, että lopullisesta päätöksestä vastaa esimies, joka valitsee, miten toimitaan ja osaa perustella valintansa tiimille. Kolarin (2010, 13) mukaan, esimiehen tai johdon oma asiantuntijuus toimii parhaana auktoriteettina asiantuntijoita johdettaessa. Tätä havaintoa tukee haastateltavien korostama perustelujen tärkeys tilanteissa, joissa esimieheltä odotetaan kykyä tehdä lopullisia päätöksiä. Haastatteluisissa esimiehen rooli ei kuitenkaan korostunut tiedon jakamiseen liittyvissä asioissa, vaan matala-hierarkkiselle yritykselle tyypilliseen tapaan, myös esimies nähtiin tasavertaisena kollegana.

### 6.3 Tiedon jakamiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät

#### Organisaatioilmapiiri

Gohin ja Sandhun (2013, 292) tutkimuksen mukaan, yhteenkuuluvuuden tunne ja vastavuoroinen organisaatioilmapiiri vaikuttavat yksilöiden tiedon jakamiseen. Tämä havainto osoittautui myös kohdeyrityksessä paikkansapitäväksi. Kahdeksasta haastattelusta viidessä ilmeni, että ajoittainen vastavuoroisuuden puute heikensi haastateltavien tiedon jakamista. Suurin osa vastaajista kertoi jakavansa tietoa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ilman, että heiltä täytyy erikseen kysyä mielipidettä tai neuvoa. Tämän käytöksen koettiin kuitenkin heikentyvän, mikäli vastaajat havaitsivat, etteivät saaneet kollegoiltaan vastavuoroisesti tietoa tai neuvoja omaan käyttöönsä.

”... että jos minä vaan jaan tietoa ja haluan pitää toista kartalla eikä hän toimi samoin, niin ei sitä kovin paljoa itsekään jaksa.”

”... vähemmän sitä (tiedon jakamista) tulee varmasti tehtyä, jos tavallaan... jos ei se toinen osapuoli esimerkiksi osoita semmoista, että 'hei, minullekin on tärkeää, että sinä saat tietää tästä ja tästä'. Tulee vähän semmoinen olo, että eihän tässä ole sitten minunkaan järkevä käyttää omaa aikaani.”

Riegen (2005, 23) mukaan, yksilötasolla tapahtuvaa tiedon jakamista haittaa usein puutteelliset kommunikaatiotaidot, heikot sosiaaliset taidot, kulttuurierot, liiallinen aseman tai statuksen korostaminen, sekä ajan ja luottamuksen puute. Kahdeksasta haastateltavasta kuusi kertoivat, että ovat kokeneet yhden tai useamman kollegan pitävän tietoa tarkoituksenmukaisesti mieluummin itsellään, sen sijaan että jakaisi sitä muille. Tämän epäiltiin liittyvän tunteeseen siitä, että kun omaa tietoa ja osaamista jakaa muille, henkilö pelkää, ettei enää tämän jälkeen ole tarpeellinen tai hyödyllinen organisaatiolle. Tällaisia kokemuksia selittää osin Mintzbergin (1979, 198) tutkimus, jonka mukaan asiantuntijoilla on tyypillisesti sitä enemmän valtaa, mitä riippuvaisempi organisaatio heistä on. Gagnén (2009, 572) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että pelko vallan vähenemisestä vaikuttaa tiedon jakamiseen.

Dalkirin (2005, 133) mukaan ongelma syntyy, mikäli työntekijöitä palkitaan ennemmin siitä mitä he tietävät kuin tiedon jakamisesta. Tämä muodostaa kilpailuasetelman, jossa yksilö kokee tiedon jakamisen vain heikentävän omia mahdollisuuksia tulla huomatuksi (Bock ym 2005, 88). Dalkirin (2005, 133) mukaan, yksilösuoritusten korostaminen ei edistä tiedon jakamista, mikä ilmeni myös haastateltavien kokemuksista. Tiedon jakamisen kannalta kollektiivisuus koettiin tärkeänä organisaatioilmapiirin ominaisuutena.

”Jos se ilmapiiri on sellainen, että 'tieto on valtaa' eikä kannusteta avoimeen tiedon jakoon, vaan arvostetaan enemmän, että jollain on joku nippelitieto, jonka vetää oikealla hetkellä hihasta, niin se ajaa muut ihmiset tekemään sitä samaa.”

”... on niitä ihmisiä, jotka kokevat, että se tieto on tavallaan valtaa, ja että mitä enemmän pitää itsellään niin sitä tärkeämpi ihminen hänestä tulee. Tulee niin kuin huoli siitä että 'jos mä nyt jaan tästä omasta tiedostani palan pois niin pian mua ei tarvitakaan', vaikka yhteispeliähän tämä on, eikä se asia voi olla vaan yhden ihmisen takana.”

Myös yksittäiset henkilösuhteet ilmenivät useammassa haastattelussa tiedon jakamista heikentäväksi tekijäksi. Viisi haastateltavista koki, että tiettyjen yksittäisten henkilöiden jyrkkä ja ehdoton suhtautuminen asioihin tai muiden mielipiteisiin, heikensi halua jakaa tietoa sellaisissa tilanteissa, jossa kyseinen henkilö oli läsnä. Bockin ym (2005, 94) mukaan, kollegojen tunteista, ajatuksista ja näkemyksistä kiinnostuminen viittaa vahvaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen, joka ilmenee luottamuksena ja suvaitsevaisuutena. Haastatteluissa ilmi tulleet tapaukset, joissa vastaavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ilmennyt, liittyivät yksittäisiin henkilöihin ja henkilösuhteisiin, ei niinkään koko organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin.

”Asiantuntijaorganisaatiossa on yleensä kiitollista työskennellä, mutta jos ihmisellä on yleisesti jyrkkä suhtautuminen johonkin tiettyyn asiaan, ettei voi tehdä muulla tavalla, kuin miten hän sanoo tai ajattelee, niin se saattaa kyllä sitten vaikuttaa siihen, ettei tee mieli välttämättä hänelle jakaa omia ajatuksia tai tietoa.”

”Kyllä voin myöntää, että tietyissä asioissa en välttämättä jollekin tietylle henkilölle ensimmäisenä mene sanomaan jotain mitä tiedän, koska tiedän hänen suhtautumensa siihen. Että voi olla kyllä ihan henkilöstä kiinni se tällainen... negatiivinen suhtautuminen tiedon jakamiseen tavallaan. Voi johtua sitten tietyistä henkilöistä.”

”... että miten keskusteluyhteys on muodostunut tiettyjen ihmisten kanssa, että onko joku ihminen tietyllä tavalla empaattinen siihen keskusteluun, vai onko joku ihminen niin kuin... hyvin jyrkkä omissa mielipiteissään, eikä sitä kautta oikein niin sanotusti halua kuunnella, esimerkiksi vaikka minua.”

Yksittäisten henkilöiden kanssa heikommin saavutettavissa oleva yhteenkuuluvuuden tunne saattaa ainakin osin selittyä sillä, että asiantuntijoille on Koivumäen (2008, 208) mukaan ominaista olla vähemmän sitoutuneita organisaatioon, sillä heille on tärkeintä toteuttaa omaa asiantuntijuutta työssään.

## Asenteet ja motivaatio

Suurin osa haastateltavista koki tiedon jakamisen niin keskeiseksi osaksi asiantuntijatyötä, että kuvailivat jakavansa tietoa päivittäisessä työssään vaistomaisesti, jopa huomauttaen. Kuitenkin jokainen haastateltava koki motivaation vaikuttavan tiedon jakamiseen ainakin määrällisesti ja laadullisesti. Koettiin, että motivaation ollessa alhainen, tietoa jaettiin vähemmän, eikä ulosantiin kiinnitetty yhtä paljon huomiota, kuin motivoituneena.

Haastateltavista viisi kertoi myös havainneensa ajoittaista motivaation puutetta kollegoissaan, mikä ilmeni niin ikään vähäisempänä tiedon jakamisena.

”Kyllä se vaikuttaa myös, jos on semmoinen tunne, ettei mikään oikein kiinnosta tai huvita. Silloin tulee oltua jotenkin aika passiivinen, eikä varmasti tule jaettua sitä tietoa samalla tavalla kuin normaalisti.”

”Hyvin ymmärtää, että sillä (motivaatiolla) on vaikutusta, että ihan itsekkin huomaa, että joskus listatut asiat tulee kerrottua palaverissa tosi perusteellisesti ja sitten joi-nain viikkoina tuntuu, ettei tule kerrottua oikein mitään. Se oma fiilis ja joukon vastaanotin vaikuttaa. Vaikka tavallaan tekisi asiat ihan samalla tavalla, niin voi jäädä kuitenkin ihan eri fiilis. Jälkeenpäin miettii sitten, että saikohan kukaan mitään selvää, mitä tänään koitin sanoa...”

Haastateltavien asenteeseen tiedon jakamista kohtaan, sekä yleiseen motivaatioon negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi koettiin etenkin yksittäiset ihmissuhteet ja vastavuoroisuuden puute. Haastateltavista viisi koki, että yksi tai useampi edellä mainituista tekijöistä, on joskus vaikuttanut heidän tiedon jakamiseensa negatiivisesti. Tätä tukee myös tutkimus, jossa Bockin ym (2005, 92) mukaan, ulkoiset kannustimet, vastavuoroiset suhteet sekä itsearvostus vaikuttavat yksilön asenteeseen, ja tätä kautta tiedon jakamiseen.

”... joku saattaa aiemman tapaamisten perusteella vaikuttaa liian jyrkältä tai ehdottomalta, niin nämä vaikuttavat kyllä sitten ihmissuhteiden ja kollegasuhteiden kannalta myöskin. Ja sitten se saattaa vaikuttaa myös siihen asenteeseen, että lähteekö mielellään keskustelemaan sen ihmisen kanssa kahden kesken.”

”Jos huomaa ettei muut jaa tietoa niin saattaa tulla semmoinen henkilökohtainen negatio, ja ajatella että ’no, ei meitä pidetä kärryillä, niin miksi minäkään sitä sitten tekisin?’, ja sitten se tieto jää niihin omiin kuppikuntiinsa.”

Kerätystä aineistosta ei käynyt ilmi, että asiantuntijat olisivat motivoituneet ulkoisista tekijöistä, kuten muiden kiitoksista. Merkittävimpana tiedon jakamiseen motivoivana tekijänä koettiin tunne siitä, että jaetulla tiedolla on merkitystä ja omasta osaamisesta hyötyä koko organisaatiolle. Neljä kahdeksasta haastateltavasta koki, että mikäli eivät havainneet ym-

päristön hyötyvän heidän jakamastaan tiedosta, tiedon jakaminen väheni tai loppui kokonaan. Tähän havaintoon liittyi myös tunne siitä, ettei henkilö kokenut tulevansa arvostetuksi, koska koki, ettei hänen jakamaansa tietoa noteerattu tai hyödynnetty.

”... jos tulee yhtään semmoinen epävarma olo, että ketään ei kiinnosta, ja ehkä sekin, jos on monta kertaa yrittänyt jakaa tietoa tai on kerännyt itse jotain tietoa ja huomaa, että on potentiaalisia haasteita ja koittaa niitä tuoda ilmi, ja jos sille ei tapahdu mitään tai sille ei saa mitään vastakaikua, niin miksi nähdä jatkossa sitä vai-  
vaa. Pitäisi nähdä, että sillä olisi jotain seuraamuksia, enkä tarkoita nyt mitään kiitos-  
ta minulle siitä tiedon jakamisesta.”

”... voi olla, että silloin ajattelee myös, ettei mulla edes ole mitään jaettavaa, jos se motivaatio on niin kuin huono... siihen työntekemiseen. Just arvostukseenhan se liittyy, että koenko voivani teoillani ja mielipiteilläni vaikuttaa.”

Tätä havaintoa tukee Gagnén (2009, 574) tutkimus, jonka mukaan henkilöstön asenne tiedon jakamista kohtaan muuttuu sitä positiivisemmaksi, mitä paremmin tiedon jakamisen tuoma lisäarvo heille välittyy.

### **Organisaation rakenne**

Organisaatorakenne koettiin kohdeyrityksessä hyväksi, eikä siihen liittyvillä tekijöillä koettu olevan vahvaa negatiivista vaikutusta tiedon jakamiseen. Ainoa haastatteluissa korostunut, ajoittain tiedon jakamista haittaava tekijä liittyi tiimien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tsain ja Kilduffin (2003, 7) mukaan, tiedon jakaminen muuttuu sitä helpommaksi, mitä tiiviimmin yksiköt ovat sidoksissa keskenään. Yksiköiden välinen kommunikointi miellettiin myös kohdeyrityksessä tärkeäksi, ja kuusi kahdeksasta haastateltavasta toivoi, että eri yksiköt olisivat nykyistä paremmin selvillä siitä, mitä muissa yksiköissä on milloinkin meneillään.

”... pitää myös tietää mitä ne ihmiset ympärillä tekevät, niin tiedän, tarvitseeko ne sitä tietoa. Ja ihan se mitä firmassa on yleisesti meneillään, että mikä on tärkeää ja minkä tyyppisistä asioista on juuri puhuttu, ja mikä tieto liittyy muihinkin kuin meihin. Se, että jokainen tiimi tai ihminen vaan yksin tekee jossain jotain, niin se ei edesauta tiedon jakamiseen.”

Tutkimuksessa ilmeni, että asiantuntijat toivoisivat vahvempaa käsitystä siitä, mikä tieto on relevanttia ja kenelle, jotta tietoa osaisi jakaa oikeille yksiköille. Kerätystä aineistosta kävi ilmi haastateltavien yhtenäinen näkemys siitä, että tietoa on kuitenkin kannattavampaa jakaa mieluummin liikaa, kuin liian vähän. Kolme kahdeksasta haastateltavasta kertoi myös tilanteesta, jossa heikko kommunikointi tiimien välillä on johtanut tilanteeseen, jossa kaksi tiimiä työstivät toisistaan tietämättään samaa asiaa, jolloin tehtävä tehtiin turhaan

kahteen kertaan. Tällaisten päällekkäisyyksien seurauksena suuri määrä aikaa ja työtä valuu pahimmillaan hukkaan.

”Minun mottoni on, että mieluummin liikaa, ja sitten jokainen suodattaa, jos kokee ettei tieto ole oleellista heille.”

”... myöhemmin käy ilmi, että toinen tiimi onkin ottanut tämän ihan saman asian työn alle, ja molemmat on sitten ehtinyt käyttää siihen aikaa ja vaivaa. Että... aika pienellä kommunikoinnilla olisi tältäkin voitu välttyä.”

Willemin ja Buelensin (2009, 153–158) mukaan, tiimien suhtautuminen tiedon jakamista kohtaan muuttui sitä negatiivisemmaksi, mitä monimutkaisemmasta asiasta on kyse. Tällaista ilmiötä ei kohdeyrityksessä ollut haastattelumateriaalien perusteella havaittavissa, vaan tiedon jakaminen koettiin lähtökohtaisesti mieluisana aiheesta riippumatta. Tärkeimmäksi koettiin, että tieto osataan kohdistaa oikeille henkilöille, ja että se koettiin tarpeelliseksi.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen: ”Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen asiantuntijaorganisaatiossa X?”. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kolmen alakysymyksen avulla: ”Miten tietoa jaetaan?”, ”Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen myönteisesti?”, sekä ”Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen kielteisesti?”. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee tietojohdantamista, tiedon luonnetta, tietoturvasuutta, tietojohdantamisen prosesseja, tiedon jakamista ja sen merkitystä organisaatiolle, sekä tiedon jakamisen haasteita. Lisäksi tietoperustassa kerrotaan asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä, millä on tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen merkitys aineistoa analysoitaessa. Tässä luvussa tarkastellaan kriittisesti tutkimustuloksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi syvennytään vielä tarkemmin tutkimustulosten ja tietoperustan välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin sekä pohditaan, mistä nämä johtuvat.

Empiirisen tutkimuksen merkittävimpänä havaintona voidaan pitää yksilöiden kokemusta siitä, että asiantuntijaorganisaatiossa X, tiedon jakaminen on automatisoitunutta toimintaa, jota tapahtuu yleensä joka tapauksessa, joko kasvotusten tai sähköpostien välityksellä. Vaikka useiden tekijöiden koettiin vaikuttavan tiedon jakamiseen heikentävästi, lopputulmana tietoa kuitenkin jaettiin, ja heikentävät tekijät vaikuttivat pääasiassa jaetun tiedon määrään tai laatuun, ei niinkään aiheuttanut tiedon jakamista jättämistä. Niin ikään haastattelussa ilmenneet, tiedon jakamiseen myönteisesti vaikuttavat tekijät, eivät tutkimustulosten perusteella toimineet edellytyksenä tiedon jakamiselle, vaan niiden koettiin joko helpottavan, tai tekevän tästä toiminnasta mielekkäämpää. Lisäksi tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavien tekijöiden koettiin vaikuttavan myönteisesti mahdollisen uuden tiedon syntyyn.

Teoreettinen viitekehys ei tue ajatusta siitä, että motivaatiolla voisi olla vain pieni vahvistava tai heikentävä vaikutus yksilön tiedon jakamiseen. Ryanin ja Decin (2000, 69–72) mukaan, motivaatio on energiaa, joka säätelee ihmisen tahtotilaa, vaikuttaen näin kaikkien tekemiseemme tai tekemättä jättämiseen. Haastateltavien asiantuntijoiden kokemaa ”automatisoitunutta” tiedon jakamista voidaan selittää Koivumäen (2008, 20) teorialla, jonka mukaan asiantuntijoille tärkeintä työssä on oman asiantuntijuuden toteuttaminen. Oman asiantuntijuuden toteuttaminen voidaan nähdä autonomisena motivaattorina, mikä on tietoperustan mukaan yksi yleisimpiä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Autonomisella motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä motivaatiota, jossa toimintaan sitoudutaan vapaaehtoisesti sen mielenkiintoisuuden, nautinnollisuuden tai merkityksellisyyden vuoksi (Gagné 2009, 573–575). Linin (2006, 139) mukaan, sisäisesti motivoituneen ihmisen toimintaa ohjaa itsemääräämisoikeus, sekä tarve tuntea itsensä päteväksi. Mikäli tiedon jakaminen vaikuttaa suoraan henkilön itsetuntoon, puhutaan ulkoisesta, niin kutsutusta

kontrolloivasta motivaatiosta (Gagné 2009, 573–575). Empiirinen tutkimus ei antanut viitteitä siitä, että asiantuntijoiden itsetunto olisi riippuvaista heidän tiedon jakamisestaan. Myöskään ulkoisten kannustimien ei koettu vahvistavan vastaajien tiedon jakamista. Voidaankin todeta, ettei ulkoisilla motivaattoreilla ole tutkimuksen perusteella merkittävää vaikutusta asiantuntijoiden tiedon jakamiseen asiantuntijaorganisaatioissa X.

Organisaatioilmapiiri osoittautui empiirisen tutkimuksen perusteella hyväksi. Haastatte- luissa ilmeni, että etenkin avoimuus ja keskinäinen luottamus vaikuttivat tiedon jakami- seen myönteisesti. Luottamus korostui tutkimuksessa sekä kykynä luottaa kollegan asian- tuntijuuteen, että uskalluksena jakaa tietoa muille, ilman pelkoa muiden ei-toivotusta suh- tautumisesta tai, että luottamuksellisia asioita kerrotaan eteenpäin. Dalkirin (2005, 133) mukaan, kollektiivisesta työstä palkitseminen edistää luottamuksen ilmapiiriä, kun taas yksilön asemaa korostava ilmapiiri heikentää tiedon jakamista. Haastateltavat asiantuntijat eivät kokeneet, että ulkoisella palkitsemisella olisi merkittävää vaikutusta tiedon jakami- seen, mutta kokivat yksilösuoritusten ilmenevän ajoittain tiettyjen henkilöiden tarpeena pitää oleellista tietoa itsellään, voidakseen oikealla hetkellä erottua joukosta tietämyksen- sä ansiosta. Tämä selittyy Mintzbergin (1979, 198) mukaan sillä, että asiantuntijoilla on tyypillisesti sitä enemmän valtaa, mitä riippuvaisempi organisaatio heistä on. Haastatelta- vat uskoivat, että tiedon pitäminen vain itsellään johtuu siitä, että tieto koetaan valtana, ja tiedon jakaminen heikentää vallantunnetta. Vallantunteeseen liittyvän tiedon jakamatta jättämisen koettiin vaikuttavan tiedon jakamiseen heikentävästi. Näin ollen, Dalkirin teoria pitää kohdeorganisaatioissa paikkansa siltä osin, että yksilösuoritusten korostaminen hei- kentää tiedon jakamista. Empiirinen tutkimus ei kuitenkaan anna näyttöä sille, että kollek- tiivisesta työstä palkitseminen olisi syy organisaatioissa vallitsevalle luottamuksen ilmapii- rille.

Avoimuus kertoo Bockin ym (2005, 94) mukaan organisaatioissa vallitsevasta vahvasta yhteenkuuluvuuden tunteesta. Gohin ja Sandhun (2013, 292) mukaan, yhteenkuuluvuu- den tunne yhdessä vahvan vastavuoroisuuden kanssa aikaansaa ryhmäpaineen, joka johtaa tiedon jakamiseen. Myöskään tämä teoria ei täysin päde kohdeyrityksen tiedon jakamiseen. Organisaatioilmapiiri koettiin avoimeksi ja yhteenkuuluvuuden tunnetta esiin- tyi, mutta vahvasta vastavuoroisuudesta ei empiirisessä tutkimuksessa saatu näyttöä. Niin ikään, tiedon jakamisen ei koettu liittyvän ryhmäpaineeseen, mikä osaltaan vahvistaa Go- hin ja Sandhun teoriaa siitä, että ryhmäpaineen synty edellyttäisi yhteenkuuluvuuden tun- teen lisäksi myös vastavuoroisuutta. Vastavuoroisuuden puutetta voi ainakin osin selittää Koivumäen (2008, 20) teoria, jonka mukaan asiantuntijat ovat tyypillisesti vähemmän si- toutuneita organisaatioon kuin muut työntekijät. Mikäli organisaatioon ei olla täysin sitou- tuneita, myöskään yhteiset tavoitteet eivät välttämättä tunnu kovin merkityksellisiltä, jolloin

voi huomaamattaankin jättää jakamatta sellaista tietoa, joka olisi organisaation tavoitteiden kannalta tärkeää.

Organisaation rakenne koettiin matalahierarkkisena, minkä todettiin vaikuttavan tiedon jakamiseen myönteisesti. Koettiin, ettei positioita korostettu, vaan kenelle tahansa pystyi asemasta riippumatta jakaa tietoa. Willemin ja Buelensin (2009, 152) mukaan hierarkian lisäksi keskittäminen, jossa kaikki päätäntävalta on juurtunut organisaation johtoportaisiin, vaikuttavat kielteisesti tiedon jakamiseen. Tämä teoria osoittautui paikkansapitäväksi kohdeorganisaatiossa siltä osin, että empiirisen tutkimuksen mukaan vastapuolen positio ei vaikuttanut tiedon jakamiseen. Vaikka haastateltavat asiantuntijat kokivat, että kaikilla on tahoillaan mahdollisuus vaikuttaa, ei tutkimus anna riittävästi näyttöä sille, että lopulliset päätökset syntyisivät organisaation eri tasoilla, eikä pelkästään johtoportaisissa.

Kolarin (2010, 13) mukaan, johtaminen on asiantuntijaorganisaatiossa usein haastavaa, ja johdon oma asiantuntemus toimii tällaisissa organisaatioissa parhaimpana auktoriteettina. Tätä puoltaa asiantuntijoiden näkemys siitä, että päätöksenteon hetkellä esimieheltä odotetaan kykyä perustella valintojansa. Esimies nähtiin tärkeänä osana lopullista päätöksentekoa ja koettiin, että esimiehen avulla myös tietoa voi joissain tilanteissa saada helpommin eteenpäin johdolle saakka. Näistä näkemyksistä etenkin jälkimmäinen on osin ristiriidassa matalaksi koetun hierarkian kanssa. Vaikka hierarkia on näennäisesti matalaa ja asiantuntijat kokevat voivansa lähestyä ketä tahansa tiedon jakamiseen liittyvissä asioissa, ei organisaatio vastaa ominaisuuksiltaan aidosti matalahierarkkista yhteisöä, mikäli sanoman ei aina koettu menevän perille ilman, että tietyssä asemassa toimiva henkilö vie asiaa eteenpäin. Willemin ja Buelensin (2009, 151–153) mukaan, organisaatioissa, joissa keskittäminen on aidosti matalalla tasolla tai sitä ei ilmene lainkaan, kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin. Onkin syytä kyseenalaistaa, onko tätä vaikutusmahdollisuutta silloin, kun asioista voi kertoa kollegalle tämän positiosta riippumatta, mutta jaetun tiedon koettiin todennäköisimmin tavoittavan ylimmän johdon vasta, jos esimies toimii viestin viejänä. Tällaiset johtopäätökset vaatisivat kuitenkin paljon laajempaa otantaa, sekä hierarkian ja päätöksenteon perusteellista tutkimista. Tässä tutkimuksessa haluttiin ainoastaan selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat yksilön tiedon jakamiseen, ja organisaation matalaksi koettu hierarkia vaikutti tutkimuksen mukaan tiedon jakamiseen positiivisesti.

Merkittävin organisaation rakenteeseen liittyvä, tiedon jakamista haittaavaksi koettu tekijä, oli yksiköiden välinen heikko kommunikointi. Empiirisen tutkimuksen mukaan tiedon jakoa helpottaisi, mikäli asiantuntijat tietäisivät paremmin mitä ympärillä tapahtuu, ja ennen kaikkea mikä tieto on kenellekin relevanttia. Tätä puoltaa Tsain ja Kilduffin (2003, 7) teoria siitä, että tiedon jakaminen muuttuu sitä helpommaksi, mitä vahvemmin yksiköt ovat sidoksissa keskenään. Yksiköiden välisestä heikosta kommunikoinnista kieli myös se, että

toisinaan yhtä tehtävää on työstetty virheellisesti kahden yksikön toimesta. Eri yksiköiden mahdollisuus työstää samaa asiaa, kielii matalasta erikoistumisen tasosta. Willemin ja Buelensin (2009, 151–153.) mukaan, erikoistuminen toimii mittarina tiedon ja osaamisen levinneisyydelle organisaatiossa. Erikoistumisen ollessa matalalla tasolla, osaaminen on leviittänyt laajemmalle joukolle, jolloin saman asian hallitsee useampi henkilö tai tiimi. Myös tämä johtopäätös edellyttäisi suuremman otannan lisäksi tarkempaa tutkimusta tiimien todellisesta osaamisesta ja vastuualueista.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat osin ristiriidassa aiempien tiedon jakamista koskevien tutkimustulosten kanssa. Tätä selittää pääasiassa se, että asiantuntijaorganisaation tiedon jakamista koskevat tutkimukset ovat toistaiseksi harvassa, minkä vuoksi tämän tutkimuksen tuloksia on peilattu organisaatiotyypistä riippumattomiin, yleisimpiin tiedon jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Koska tutkimuskohteena on asiantuntijaorganisaatio, on tuloksille etsitty selittäviä tekijöitä aiempien tutkimusten lisäksi myös asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteistä. Kun tutkimustuloksia peilataan sekä tyypillisimpiin tiedon jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin, että asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteisiin, pystytään myös aiempien tutkimusten kanssa ristiriidassa olevia tuloksia selittämään hyvin, joskin näin pienellä otannalla ei vielä täysin aukottomasti. Tämän tutkimuksen voidaan kuitenkin katsoa tuovan uutuusarvoa sekä asiantuntijaorganisaation tiedon jakamisen tutkimukseen, että toimeksiantajalle.

## **7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida termeillä reliabiliteetti, joka kertoo tulosten toistettavuudesta, sekä valideetti, jolla mitataan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, ovatko tutkittavat asiat tutkimuksen kannalta aiheellisia. Näitä termejä pyritään kuitenkin välttämään laadullisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa, sillä niiden alkuperäinen ja pääasiallinen tarkoitus on arvioida ainoastaan kvantitatiivisten tutkimusten luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 214.) Kanasen (2017, 176) mukaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuus on mitattavissa aiempien tutkimusten lisäksi kerätyn aineiston vahvistettavuudella, arvioitavuudella ja dokumentaatiolla, tulkinnan ristiriidattomuudella, sekä saturaatiolla.

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitiin vertailemalla teemahaastattelujen vastauksia aiempiin tutkimuksiin. Koska tutkimusaihe oli rajattu koskemaan ainoastaan asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvan tiedon jakamisen vaikuttaviin tekijöihin, oli täysin vastaavien, luotettavien tutkimusten löytäminen haastavaa. Tämän vuoksi kerättyä aineistoa verrattiin useissa luotettavissa tutkimuksissa esiintyneisiin, organisaatiotyypistä riippumattomiin tiedon jakamiseen yleisimmin vaikuttaviin tekijöihin. Aineiston analysoinnissa havaittuja

ilmiöitä vahvistettiin ja pyrittiin selittämään aiempien tutkimustulosten lisäksi asiantuntijaorganisaatioon, sekä asiantuntijatyöhön liittyvillä erityispiirteillä, työn luotettavuuden ja hyödynnettävyyden parantamiseksi.

Tutkimukseen valikoitui asiantuntijoita, jotka työskentelivät keskenään eri tiimeissä ja positioissa, jotta vastaukset eivät edustaisi vain yhden tiimin tai samassa asemassa toimivien asiantuntijoiden näkemyksiä. Ainoastaan kaksi haastateltavista työskenteli samassa tiimissä, toinen kyseisen tiimin esimiehenä. Haastattelukysymykset olivat avoimia ja mahdollisimman vähän rajaavia, jotta haastateltavilla olisi vapaus kertoa näkemyksistään, ilman ennalta määriteltyjä aihepiirejä tai hypoteeseja. Haastatteli esitti tarvittaessa lisäkysymyksiä sellaisista aiheista, jotka haastateltava toi vastauksissaan ilmi suppeasti, mutta jotka potentiaalisesti liittyivät johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi jos haastateltava kertoi kokevansa, etteivät kaikki kollegat jaa tietoa, saattoi haastatteli kysyä, oliko tällä vaikutusta henkilön omaan tiedon jakamiseen.

Koska tutkimus perustuu koko asiantuntijaorganisaation X henkilöstömäärään nähden erittäin pienen otannan kokemuksiin, eivät tutkimustulokset ole yleistettävissä. Etuna on kuitenkin, että kahdeksasta haastateltavasta vain kaksi työskentelivät samassa tiimissä, joten kerätty aineisto perustuu yhteensä seitsemän eri tiimin edustajien näkemyksiin. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikki mainitut tutkimustulokset ovat jollain tapaa esiintyneet useamman kuin yhden haastateltavan vastauksissa, joten yksittäisiä mielipiteitä ei tässä työssä tuoda ilmi, elleivät ne linkity selvästi suurempiin asiakokonaisuuksiin.

## **7.2 Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset**

Tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on aiheena hyvin rajattu, ja erittäin suppea osa koko tiedon jakamisen prosessia, sekä ennen kaikkea koko tietojohdamisen prosessia. Toimeksiantajalle hyödyllisiä jatkotutkimusehdotuksia olisi ainakin jaetun tiedon hyödyntäminen organisaatiossa, sillä tämän tutkimuksen osalta ilmeni ristiriitaista näyttöä siitä, onko organisaatio todella matalahierarkkinen, ja saako yksilö aidosti jakamansa tiedon perille johtoportaille asti, esimiehen avulla tai ilman. Tällaisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää myös, kuinka paljon tietoa jää hyödyntämättä, mikäli se ei tavoita oikeita henkilöitä tai johtoporasta. Tämä tutkimus ei myöskään syventynyt niinkään vahvasti tiedon jakamisen tapoihin ja käytäntöihin, joten aiheellista olisi myös tutkia, millaiset tiedon jakamisen tavat osoittautuvat asiantuntijaorganisaatiossa kaikkein tehokkaimmiksi.

Tämän tutkimuksen perusteella merkittävin kehitysehdotus liittyy ennen kaikkea yksiköiden väliseen kommunikointiin. Olisi tärkeää pohtia, miten eri tiimien ja osastojen vuorovai-

kutusta voitaisiin parantaa, jotta jaettava tieto tavoittaisi varmimmin oikeat henkilöt, ja ennen kaikkea, ettei työtehtävien tekoon liittyviä päällekkäisyyksiä enää ilmenisi, sillä niiden myötä valuu usein hukkaan huomattava määrä työ- sekä aikaresursseja.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät anna viitteitä sille, että asiantuntijaorganisaation X työntekijät motivoituisivat ulkoisista tekijöistä, mutta haastateltavat kokivat kollektiivisuuden vaikuttavan tiedon jakamiseen myönteisesti. Vastaavasti yksilösuoritusten korostaminen vähensi halua jakaa tietoa, minkä vuoksi olisi tärkeää pohtia keinoja, joilla vähennettäisiin tiedon käyttöä vallan välineenä, ja korostaa tiedon jakajien merkitystä organisaatiolle. Niin ikään jaetun tiedon tuomaa lisäarvoa tulisi korostaa, sillä tämän koettiin innostavan asiantuntijoita jakamaan tietoa.

Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että kaiken perusta, luottamus, on hyvällä tolalla asiantuntijaorganisaatiossa X. Luottamuksen, sekä avoimen ilmapiirin vaaliminen myös jatkossa mahdollistaa, että asioista voidaan keskustella, ja yhteisiä tavoitteita voidaan viedä eteenpäin muita kannustavassa ilmapiirissä. Positiivinen havainto oli myös, että asiantuntijaorganisaatio X koostuu joukosta ammattilaisia, joille tiedon jakaminen on pääasiassa itsestään selvää, eivätkä tiedon jakamista heikentävätkään tekijät lopettaneet tätä toimintaa täysin. On myös huomionarvoista, että koska tämä tutkimus perustui vain pienen otantaan ja on siksi suuntaa antava, voidaan lisätutkimuksilla saada paljon uusia näkökulmia, ja sitä kautta keinoja tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden kehittämiseen ja vaalimiseen.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi alkusyksystä 2019. Sain mahdollisuuden toteuttaa työn toimeksiantona silloiselle työnantajalleni, asiantuntijaorganisaatiolle X. Toimeksiantajalla ei ollut valmista aihe-ehdotusta, vaan minua kannustettiin ideoimaan aihetta ympäristöni, omien kiinnostuksenkohteideni, sekä havaitsemieni epäkohtien kautta. Kohdeyrityksen HR-harjoittelijana pääsin seuraamaan lähietäisyydeltä, kuinka liki 400 asiantuntijaa, tekivät päivittäin arvokasta työtä yhdessä ja yksin, tärkeimpänä työkalunaan tieto. Minulle oli melko pian selvää, että halusin opinnäytetyössäni tavalla tai toisella huomioida tiedon merkityksen organisaatiolle.

Asiantuntijaorganisaatiossa X työistetään parhaillaan uutta tietojohdamisen strategiaa, joten aloin pohtimaan aihetta, jolla pystyn tukemaan kehitteillä olevaa strategiaa, luoden yritykselle samalla uutta tietoa aiheesta, jota ei aikaisemmin ole heillä tutkittu. Ilokseni sain pohdinnoilleni tukea myös itse asiantuntijoilta, joiden kanssa ajatuksia vaihdettaessa nousi usein esiin huoli henkilöstön vaihtuvuudesta. Lopullinen aihe sai alkunsa kysymyk-

sestä: ”Miten tieto jää taloon, kun henkilö lähtee?”. Tietojohtamisen strategiassa fokus on usein tiedon tallentamisessa. Tästä ei kuitenkaan ole hyötyä ennen kuin tietoa ensin jaetaan yksilötasolla. Koinkin tärkeäksi tutkia sitä, mistä kaikki organisaatioon tuleva tieto saa alkunsa, eli tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Aihe-ehdotukseni otettiin kohdeorganisaatiossa hyvin vastaan, mutta varsinaisen opinnäytetyöprosessin aloittaminen töiden lomassa osoittautui kohdallani hyvin haastavaksi. Projekti käynnistyi lopulta kunnolla vasta lokakuussa, kun harjoittelujaksoni päättyi, ja pystyin keskittämään kaiken energiani opintoihin. Huolellisen suunnittelun jälkeen projekti eteni aikataulun mukaan, eikä suurempia haasteita ilmennyt. Suuri kiitos tästä kuuluu etenkin vanhoille kollegoilleni toimeksiantajayrityksessä, jotka auttoivat minua haastattelujen ja muiden käytännön asioiden järjestämisessä. Tämä ei olisi käynyt itseltäni enää yhtä kätevästi, sillä työsuhteeni oli prosessin alkaessa päätynyt, mikä hankaloitti esimerkiksi haastattelutilaisuuksien järjestämistä yrityksen tiloissa.

Prosessi osoittautui kaikinensa hyväksi kokemukseksi, jossa pääsin haastamaan itseäni ja kehittymään tutkimustyön toteuttajana. Olin tyytyväinen valitsemaani aiheeseen, joka tuntui läpi prosessin mielenkiintoiselta ja tärkeältä. Erityisen paljon minua ilahdutti tutkimukseeni osallistuneiden asiantuntijoiden kommentit teemahaastattelujen jälkeen. He kokivat aiheen tärkeänä, ja jopa niin ajankohtaisena, että pystyivät käyttämään vastauksissaan esimerkkeinä tilanteita, jotka olivat sattuneet vain hetkeä ennen haastatteluun saapumista. Vaikka tiedon jakamista on tutkittu paljon, oli haastavaa löytää juuri asiantuntijaorganisaatioiden tiedon jakamista koskevia aiempia tutkimuksia. Toisaalta tämä tuntui haastavalta tutkimustulosten vertailun kannalta, mutta koin myös mielekkäänä tulosten vertailun ensin aiempiin tutkimuksiin tiedon jakamisesta yleisellä tasolla, minkä jälkeen havaintoja pystyi vahvistamaan tai selittämään asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteisiin vedoten.

## Lähteet

Alavi M. & Leidner D.E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MisQuarterly*, 25, 1, s. 107–136.

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. & Lee, J.N. 2005. Behavioral Intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 1, s. 87–111.

Choo, W. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, 21, 8, s. 395–403.

Constant, D., Kiesler, S., and Sproull, L. 1994. Mine is Ours, or Is it? A Study of Attitudes about Information Sharing. 7:2, s. 119–135. *Information Systems Research*, 5:4, s. 400–421.

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

Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press. Boston.

Gagné, M. 2009. A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48, 4, s. 571–589.

Goh, S.K. & Sandhu M.S. 2013. Affiliation, Reciprocal Relationships and Peer Pressure in Knowledge Sharing in Public Universities in Malaysia. *Asian Social Science*, 9, 7, s. 290–298.

Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management journal*, 17, s. 109–122.

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0355-6>. Luettu: 18.12.2019.

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

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>. Luettu: 2.1.2020.

Kananen, J. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. 2017. JAMK-julkaisut. Jyväskylä.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press. Tampere.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press. Tampere.

Laakso, M. 2017. Tietoturvasäännöt - ei pysty, ei ehdi, ei kiinnosta. Luettavissa: <https://tietojeturvaksi.fi/blogi/tietoturvasaannot-ei-kiinnosta>. Luettu: 19.12.2019.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Juvenes print. Tampere. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>. Luettu: 12.12.2019.

Latham, G.P. & Pinder C.C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 1, s. 485–516.

Lin, H-F. 2006. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), s. 135–149.

Li, Z. 2010. A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises. *Journal of computers*, 5, 4, s. 508–515.

Lovén, E. Mistä tuntee laadukkaan asiantuntijaorganisaation? 2015. Johtoryhmäblogi. Luettavissa: <http://johtoryhmablogi.tamk.fi/tag/asiantuntijaorganisaatio/#sthash.GizS7GEn.dpbs>. Luettu: 5.3.2020.

Løwendahl, B.R., Revang, Ø. & Fosstenløkken, S.M. 2001. Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis. *Human Relations*. s. 911–931.

- Masuch, M. 1990. Organization, Management and Expert Systems - Models of Automated Reasoning. Waler de Gruyter. New York.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, s. 709 –734.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 1, s. 14–37.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management review*, 40, 3, s. 40–54.
- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9, 3, s. 18–35.
- Ryan R.M. & Deci E.L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, s. 68–78.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Aineeton pääoma organisaation voimavarana, UNIPress, s. 117–141.
- Sinun Eurooppasi, Euroopan Unionin virallinen verkkosivu. Tarkistettu viimeksi 10/2019.
- Scminke, M., Cropanzano, R.S., & Ambrose M.L. 2000. The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 85, 2, s. 294–304.
- Tsai, W. & Kilduff, M. 2003. *Social networks and organizations*. SAGE Publications, London.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2018. Tammi. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. 2013. Tietoturvallisuus - mitä se on? Luettavissa: <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/691>. Luettu: 19.12.2019.
- Valtiovarainministeriö, valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä. 2011. Johdon tietoturvaopas (VAHTI 2/2011). Luettavissa: [https://vrk.fi/documents/2252790/13063677/2011\\_VAHTI\\_ohje\\_Johdon\\_tietoturvaopas.pdf](https://vrk.fi/documents/2252790/13063677/2011_VAHTI_ohje_Johdon_tietoturvaopas.pdf)

f/4d0f3308-c34c-744a-8c70-

cfe4300b34e9/2011\_VAHTI\_ohje\_Johdon\_tietoturvaopas.pdf. Luettu: 19.12.2019.

Valtonen, M., Roos, C-M., Palonen, O., Toivonen, R. & Järn, S. 2009. Vuodesta sataan – sähköisten asiakirjojen hallinta ja säilyttäminen. Liikearkistoyhdistys ry. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Willem, A. & Buelens, M. 2009. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29, 151–160.

Yleinen tietosuoja-asetus. Luettavissa: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm). Luettu: 19.12.2019.

Zárraga C. & Bonache, J. 2003. Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *Int. J. of Human Resource Management*, 14:7, s. 1227–1245.

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

### **Tiedon jakaminen**

- Miten jaat tietoa päivittäisessä työssäsi?

**Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät** (sulkeissa havainnollistavia verbejä tarvittaessa / kattavamman vastauksen saavuttamiseksi)

- Millaiset tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseesi myönteisesti (tukevat / kannustavat / auttavat / innostavat jakamaan tietoa)?
- Millaiset tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseesi kielteisesti (haittaavat / estävät / vaikeuttavat / hidastavat tiedon jakamista)?