

TIEDOLLA JOHTAMINEN PARHAAN ORGANISAATION TAVOITTELUSSA

Koskenniemi Henna

Opinnäytetyö
Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (ylempi AMK)

2022

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (ylempi AMK)

Tekijä	Henna Koskenniemi	Vuosi	2022
Ohjaajat	Helena Kangastie, TtM Raija Seppänen, TtT, KT		
Toimeksiantaja	Nokia Solutions and Networks Oy		
Työn nimi	Tiedolla johtaminen parhaan organisaation tavoittelussa		
Sivu- ja liitesivumäärä	70 + 3		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajan keskijohdon tietotarpeita ja tuottaa tietoa keskijohdon esihenkilöiden tueksi, jotta organisaatiota voidaan kehittää tiedon avulla kohti tässä työssä määriteltyä parasta organisaatiota. Tavoitteena oli selvittää organisaation tiedon nykytila, tunnistaa esihenkilöiden tietotarpeita sekä selvittää, miten keskijohto määrittää visionsa mukaisen parhaan organisaation. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa kehittämiskohteita, jotka vievät kohti parasta organisaatiota.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostivat organisaatiotutkimus, johtaminen ja organisaation menestystekijät. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla kahdeksaa keskijohdon esihenkilöä. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että johtaminen sekä esihenkilöiden mahdollistama positiivinen organisaatiokulttuuri rakentavat yhdessä laadukkaiden toimintatapojen kanssa hyvinvoivan organisaation, jonka parhaimmuutta voidaan arvioida organisaation saavuttamien tulosten ja tunteen pohjalta. Arvioinnissa tulisi keskittyä organisaatiossa työskentelevien ihmisten tunteeseen, työhyvinvointiin ja palautteeseen. Opinnäytetyön keskeinen tulos oli, että keskijohdon näkökulmasta parhaassa organisaatiossa tieto on keskeisessä asemassa ja sitä tulee käyttää sekä ihmisten että organisaation kehittämiseen.

Tutkimuksen perusteella tunnistettiin kehittämiskohteita, joita toimeksiantajan organisaatio voi hyödyntää kehittäessään organisaatiotaan kohti visiotaan. Kehittämiskohteet keskittyivät johtamisen ja tiedonhallinnan suuntaamiseen.

Avainsanat

organisaatiot, menestyminen, positiivinen johtaminen, laadullinen tutkimus

Specialist in Knowledge Management
Master of Engineering

Author	Henna Koskenniemi	Year	2022
Supervisors	Helena Kangastie, MSc (Health Sciences) Raija Seppänen, DHSc (Health Sciences), PhD (education)		
Commissioned by	Nokia Solutions and Networks Oy		
Subject of thesis	Knowledge management in pursuit of the best organization		
Number of pages	70 + 3		

The purpose of the thesis was to identify the information needs of the middle management in the commissioner's organization and to produce information to support the line managers in developing the organization towards the best organization defined in this thesis. The goal was to map the current state of the information in the organization, to identify the information needs of the line managers, as well as to define what the middle management sees as the best organization to be according to their vision. In addition, the goal was to identify development ideas that lead to the best organization.

The theoretical base of the thesis consisted of organizational research, leadership, and factors of organizational success. The thesis was carried out as qualitative research. The research material was collected by interviewing eight line managers in the middle management and analysed by using material-based content analysis.

As a result of the thesis, it was concluded that leadership and a positive organizational culture made possible by the line managers, together with high-quality operating methods, build a prosperous organization, which can be evaluated through the results achieved by the organization and by the feelings of the people. The evaluation should focus on the feelings, well-being and feedback of the people working in the organization. The main result of the thesis was that from the middle management point of view in the best organization, knowledge is central, and it should be used for the development of both people and the organization.

Based on the research, development targets were identified, which the commissioner's organization can utilize when developing its organization towards the vision. The development targets focused on directing the leadership and information management.

Keywords organizations, success, positive leadership, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOTUTKIMUS.....	8
2.1	Johdatus organisaatioihin	8
2.2	Johtamisen määritelmä.....	11
2.3	Strateginen ja operatiivinen johtaminen	13
2.4	Positiivinen johtaminen	16
2.5	Keskijohdon rooli	18
3	TIETOJOHTAMINEN JA TIEDOLLA JOHTAMINEN	20
3.1	Tietojohtamisen taustaa.....	20
3.2	Tiedon luominen	22
3.3	Tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen käytänteitä	24
4	NÄKÖKULMIA MENESTYVÄÄN ORGANISAATIOON.....	27
4.1	Tieto ja sen hyödyntäminen menestyvässä organisaatiossa.....	27
4.2	Organisaatiokulttuuri.....	28
4.3	Psykologinen turvallisuus	30
4.4	Johtamisen merkitys.....	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
5.1	Laadullinen tapaustutkimus	36
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen teemahaastatteluilla	37
5.3	Tutkimusaineiston aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	39
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
6.1	Organisaation tiedon nykytila.....	42
6.2	Esihenkilöiden tietotarpeet.....	46
6.3	Visio parhaasta organisaatiosta.....	50
7	POHDINTA	55
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	55
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	60
7.3	Jatkotutkimuksen aiheita	62
7.4	Oman osaamisen kehittyminen.....	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	70

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Organisaatioteorioiden kumulatiivinen kehitys	9
Kuvio 2. Systeemiälykkyyden muodostavat menestystekijät	10
Kuvio 3. Strategisen johtamisen tasot.....	15
Kuvio 4. Sisäisen ja ulkoisen informaation tarve johtamisessa	15
Kuvio 5. Positiivisen organisaation osatekijät PRIDE-teoriassa.....	16
Kuvio 6. Positiivisen johtamisen osa-alueet	18
Kuvio 7. Tiedolla johtamisen prosessimalli	21
Kuvio 8. Choon tiedonhallinnan prosessimalli.....	21
Kuvio 9. SECI-malli	22
Kuvio 10. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli	24
Kuvio 11. Valtioneuvoston tietojohdamisen arviointimalli.....	26
Kuvio 12. Tuloksellisuuteen vaikuttavat johtajuuden elementit	33
Kuvio 13. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen	35
Kuvio 14. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.....	41
Kuvio 15. Tiedon jakamisen kulttuuri ja nykytila haastatteluiden ilmauksien pohjalta	42
Kuvio 16. Aineistosta tunnistetut esihenkilön tiedonlähteet.....	44
Kuvio 17. Aineistosta tunnistetut esihenkilön tietotarpeiden osa-alueet parhaassa organisaatiossa.....	47
Kuvio 18. Aineistosta tunnistetut parhaan organisaation ominaisuudet	50
Kuvio 19. Haastatteluiden perusteella paras organisaatio keskittyy ihmisiin ja alkaa johtamisesta	56
Kuvio 20. Tulosten pohjalta muodostetut kehittämiskohteet	59

1 JOHDANTO

Visio kuvaa tulevaisuuden tavoitetilaa (Viitala & Jylhä 2019) ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan todellisuuteen päästään (Sitra 2022). Parhaimmillaan visio inspiroi ponnistelemaan uudistumista tavoiteltaessa (Viitala & Jylhä 2019). Jotta organisaatio voi aloittaa matkan kohti haluttua tahtotilaa, täytyy vision olla selkeästi määriteltä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vuosi sitten luotua asiantuntijaorganisaatiota, jonka tarkemmin määrittelemätön visio on olla maailman paras. Collinsin (2001, 209) mukaan ei pidä kysyä, miksi pyrkiä parhaaksi, vaan miten pääsee parhaaksi. Opinnäytetyön kohdeorganisaation täytyy aloittaa määrittelemällä, mitä tarkoittaa olla paras, jotta se voi päästä parhaaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajan keskijohdon tietotarpeita ja tuottaa tietoa organisaation keskijohdon esihenkilöiden tueksi, jotta he voivat kehittää organisaatiota tiedon avulla kohti tässä työssä määriteltävää parasta organisaatiota. Opinnäytetyössä keskijohto nähdään organisaation jäsenenä, jotka ovat sekä johdettavia että johtajia ja joiden pääasiallinen tehtävä on toimia esihenkilönä. Tavoitteena on selvittää organisaation tiedon nykytila, tunnistaa esihenkilöiden tietotarpeita sekä selvittää, miten keskijohto määrittää visionsa mukaisen parhaan organisaation. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohteita, jotka vievät kohti työn määrittelemää parasta organisaatiota. Tutkimuskysymykset ovat: mikä on tiedon nykytila, mitä ovat keskijohdon tietotarpeet tavoiteltaessa parasta organisaatiota ja millainen on paras organisaatio.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Nokia Solutions and Networks Oy on suuri kansainvälinen tietoliikennealan yritys, jonka tavoitteena on luoda teknologiaa, joka auttaa maailmaa toimimaan yhdessä. Yritys vastaa viestintäpalvelujen tarjoajien sekä teollisuuden ja julkisen sektorin verkkopalvelutarpeisiin, tarjoaa innovaatioihin ja brändiin perustuvia lisenssejä sekä tarjoaa kuluttajille teknologiaa ja laitteita. Toimeksiantajan organisaatio on laaja ja rakentuu useasta kerroksesta. Yrityksen ylin johto määrittää yrityksen vision ja strategian, mutta myös alemmat tasot, eli lähiesihenkilöistä koostuvat taktiset johtoryhmät, määrittävät oman organisaatioyksikkönsä vision, jonka tavoitteena on tukea koko yrityksen visiota. Opinnäytetyön tutkimuskohteena on eräs yrityksen ohjelmistokehityksen parissa

työskentelevän asiantuntijaorganisaation taktinen johtoryhmä eli keskijohdossa yhteistyötä tekevät esihenkilöt. Organisaatiossa työskentelee 150 henkilöä.

Opinnäytetyön viitekehyksen muodostavat johtaminen ja organisaatiotutkimus organisaatioiden menestymisen näkökulmasta. Tietoperustassa keskitytään keskijohtoon ja tarkastellaan johtamisen vaikutusta organisaation menestymiseen tiedolla johtamisen, strategisen johtamisen sekä positiivisen johtamisen pohjalta. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu luvuista 2–4. Luvussa 2 tutkitaan esihenkilöiden ja keskijohdon asemaa ja roolia johtamisen eri tasojen avulla sekä kuvataan, mikä on organisaatio. Luvussa 3 esitellään tietojohdamista ja siihen liittyviä malleja. Luvussa 4 tarkastellaan organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyttä luvuissa 2 ja 3 esitettyyn tietoon.

Juutin ja Luoman (2022, 10) mukaan organisaation ei tule tyytyä laatimaan mahdipontisia visioita parhaaksi tulemisesta tai luetteloida lähitulevaisuuden tavoitteita ja toteamuksia olemassaolonsa tarkoituksesta. Strategian tulee olla enemmän. Tämä opinnäytetyö on yksi askel kohti tätä.

2 JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOTUTKIMUS

2.1 Johdatus organisaatioihin

Organisaatio on monimutkainen systeemi, joka rakentuu ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite (Kesti 2007, 173–174) ja jotka työskentelevät yhdessä (Sydänmaalakka 2012, 287) organisaation tarkoituksen ohjaamina (Karlöf & Lövingsson 2006, 11). Myös Nikkilä (1994, 52) määrittelee organisaation muodostuvan useista ihmisistä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja muodostavat ryhmän, jolla on tavoitteellista toimintaa. Etzioni (1977, 7) kuvaili jo 1960-luvulla organisaatioiden olevan läsnä kaikkialla ja ihmisten viettävän suuren osan elämästään erilaisissa organisaatioissa.

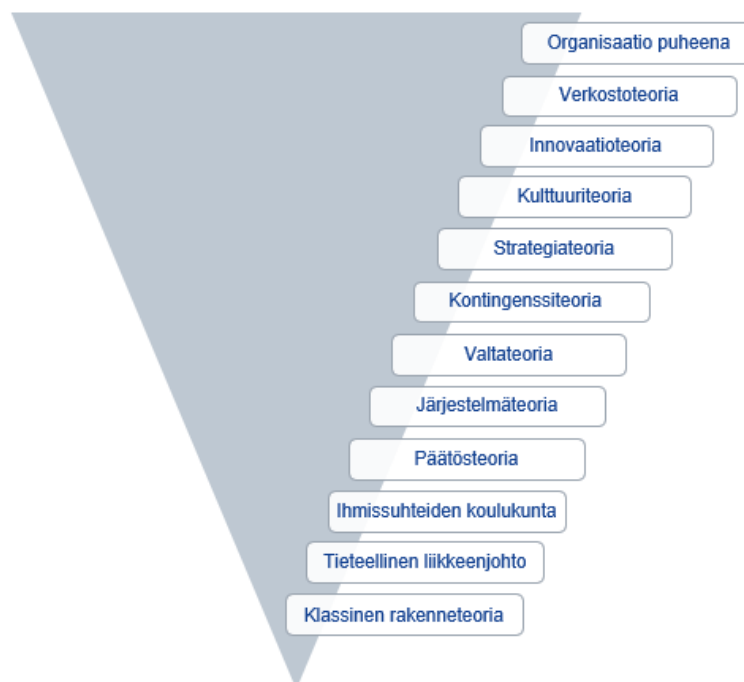
Nikkilän (1977, 54) mukaan organisaation määrittelevät sen rakenteet, kulttuuri, työntekijät, toiminnot sekä tulevaisuus ja menneisyys. Nikkilä (1977, 52) tarkoittaa työyhteisön olevan organisaatio, jonka olemassaolo perustuu organisaatioon kuuluvien ihmisten työhön. Organisaatiosta voidaan tunnistaa kaksi tasoa, joita ovat sen perustehtävän toteuttamisen taso ja hallinnollisten toimintojen taso. Organisaation hallinnon tarkoitus on tukea ja edistää organisaation perustehtävän suorittamista, joka sisältää johtamista, organisointia, päätöksentekoa sekä henkilöstö- ja talousasioiden hoitamista. (Nikkilä 1977, 53.)

Organisaatiotutkimuksen historiassa organisaatioita on usein lähestytty niiden rakenteiden ja prosessien kautta ja tutkittu yksilöiden sijaan organisaatiota niiden yläpuolella. Tutkimusta on toisaalta tehty myös asettautumalla organisaation yksilön rooliin rakenteiden ja prosessien sijaan ja tutkimalla organisaatioiden jäsenien toimintaa ympäristön kanssa. (Alvesson 1996, 27.) Organisaatiotutkimus on kehittynyt viimeisen sadan vuoden aikana käsittelemään työntekijöitä kannustimilla hallittavien resurssien sijaan yksilöinä, joiden kokemukset ja ajatukset sekä mahdollisuudet vahvistaa osaamistaan ovat tärkeitä (Virtanen & Sinokki 2014, 46).

Organisaatiotutkimus on nykyään poikkitieteellistä, ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Organisaatiotutkimus ei ole rajoittunut vain tiettyihin tutkimuskohteisiin tai tapoihin tutkia ilmiöitä (Virtanen & Sinokki 2014, 99). Esi-

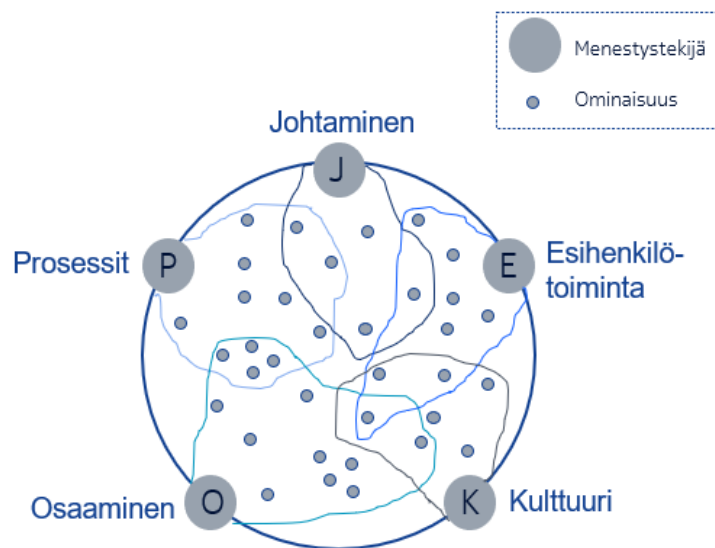
merkiksi organisaatiokäyttäytyminen pyrkii ymmärtämään ja kehittämään yksilöiden, ryhmien ja rakenteiden vaikutusta käyttäytymiseen organisaatiossa (Robbins & Judge 2016, 24). Positiivinen organisaatiotutkimus (Cameron, Dutton & Quinn 2003) on noussut viime vuosikymmeninä tärkeäksi innovaatioksi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa (Cunha, Simpson, Rego & Clegg 2022, 15). Positiivinen organisaatiotutkimus tarkastelee organisaatioissa esiintyviä myönteisiä tekijöitä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen ja laatuun (Wenström 2020b).

Harisalo (2021) tarkastelee teoksessaan 12:ta organisaatioteoriaa (kuvio 1), jotka eivät ole erillisiä vaan ovat kehittyneet reaktioina toisiinsa ja täydentävät organisaatioista kertynyttä tietämystä kumulatiivisesti (Harisalo 2021, 11). Ajallisesti tuorein teoria on 2010-luvulla kehittynyt ajatus katalysoivan puheen merkityksestä organisaatiossa ja sen ratkaisevasta vaikutuksesta organisaation menestyksessä ja epäonnistumisissa (Harisalo 2021, 24, 269). Harisalon (2021, 24) mukaan jokaisen organisaation vastuuhenkilön tulisi olla tietoinen eri organisaatioteorioista, koska organisaation menestys perustuu pitkälti johtajien kykyyn organisoida toimintaa ja erilaiset näkökulmat organisaatioon toimivat tähän hyvänä pohjana.



Kuvio 1. Organisaatioteorioiden kumulatiivinen kehitys (mukaillen Harisalo 2021, 25)

Järvisen (2017, 80, 85) mukaan jokaisen organisaation jäsenen tulee olla tietoinen työyhteisön perustehtävästä, joka on syy töissä käymiselle sekä palkanmaksun perusta. Järvinen (2017, 85–86) ajattelee toimivan työyhteisön rakentuvan organisaation selkeän perustehtävän pohjalta muiden perusrakenteiden varaan, kuten työntekoa tukevan selkeän organisoitumisen ja yhteisten käytäntöjen, työntekoa palvelevan johtamisen, toimivan vuorovaikutuksen sekä jatkuvan kehittämisen. Kestin (2007, 174) mukaan organisaatio koostuu yhteisöllisistä inhimillisistä menestystekijöistä ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista, jotka muodostavat menestyvän organisaation systeemiälyn (kuvio 2). Menestystekijät koostuvat Kestin (2007, 176) mukaan ominaisuuksista, kuten omaehtoiseen oppimiseen kannustaminen, jotka voivat kuvion 2 mukaisesti liittyä useaan menestystekijään. Kamensky (2015) määrittelee organisaation tärkeimmiksi menestystekijöiksi strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen.



Kuvio 2. Systeemiälykkyyden muodostavat menestystekijät (mukaillen Kesti 2007, 175)

Organisaatiot voivat menestyä, jos ne tunnistavat inhimilliset menestystekijänsä ja panostavat niiden kehittämiseen. Näitä menestystekijöitä on Kestin (2013, 11) mukaan lukuisia, mutta menestymiseen vaikuttavat eniten esihenkilötoiminta, kulttuuri, osaaminen ja prosessit. Organisaation kilpailukyky ja tuottavuus ovat huipussaan, kun kaikki organisaation menestystekijät toimivat yhdessä joustavana systeeminä. Ylemmän johdon ja esihenkilöiden välinen avoin vuorovaikutus

parantaa organisaation kykyä kehittää yhdessä menestystekijöitä, aikaansaaden näin positiivisen kehityksen syklin. Esihenkilöt luovat työyhteisöön luottamuksen kulttuuria, jossa keskustellaan avoimesti toisia kunnioittaen. Työyhteisössä kehitetään ja jaetaan osaamista jatkuvasti vieden hyviä käytänteitä prosesseiksi, jotka tehostavat toimintaa ja helpottavat työn jakamista. Prosessien avulla ylempi johto saa tietoa organisaation toiminnasta. Kehittämisen myötä organisaatio vahvistuu ja syntyy jatkuvan kehittämisen kulttuuri. Positiivinen kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen saavat aikaan työstä voimaantumisen tunteen, joka kasvattaa motivoituneisuutta ja innovatiivisuutta. Organisaation hyvinvointi vahvistuu ja tuottavuus kasvaa, mikä mahdollistaa panostamisen menestystekijöiden kehittämiseen. (Kesti 2007, 183, 185–186; Kesti 2013, 11, 15–16.)

Goffeen ja Jonesin (2013) mukaan unelmaorganisaatio sisältää kuusi välttämättömyyttä piirrettä: yksilöllisiä eroja vaalitaan, tietoa ei piiloteta, organisaatio tuottaa arvoa työntekijöilleen eikä vain vaadi sitä ainoastaan heiltä, organisaatio edustaa jotain merkityksellistä, työ itsessään on palkitsevaa eikä järjettömiä sääntöjä ole olemassa. Heidän mukaansa harva organisaatio kykenee saavuttamaan kaikkia kuutta piirrettä, koska ne ovat kalliita tai monimutkaisia toteuttaa tai vastoin perinteisiä käytäntöjä (Goffee & Jones 2013).

2.2 Johtamisen määritelmä

Organisaatiotutkimuksen kehittymisen myötä käsitykset työstä ja sen johtamisesta ovat muuttuneet (Virtanen & Sinokki 2014, 99). Nykyään johtamisen laatua ei peilata niinkään johtajan ominaisuuksiin vaan tarkastellaan johtajan ja johdettavien yhteistoimintaa (Viitala & Jylhä 2019). Yksilöihin perustuvan johtamisajattelun sijaan johtajuutta tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta (Mäki 2018, 57). Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtaminen voidaan määritellä onnistuneeksi, kun ihmiset saavuttavat sen tuella päämääränsä, kehittyvät itse ja kehittävät organisaation toimintaa sekä säilyttävät työhyvinvointinsa ja motivaationsa työhön.

Johtaminen voidaan jakaa perinteisesti asioiden sekä ihmisten johtamiseen (Virtanen & Sinokki 2014, 119). Nämä eivät ole erotettavissa toisistaan, joten johtajien tulee hallita molemmat johtamisen alueet (Viitala & Jylhä 2019). Johtaminen

on päivittäisten akuuttien asioiden hoitamista, mutta myös tulevaisuuden suunnittelua ja valmistelua (Viitala & Jylhä 2019). Edmondson (2019, 22) painottaa 2000-luvun johtajien tärkeimpiä vastuita olevan turvallisen työympäristön luominen, joka mahdollistaa avoimen kommunikaation haasteista, huolista ja mahdollisuuksista. Esihenkilötasolla johtaminen on henkilötason johtajuutta, mikä vaatii Auran, Eskelisen, Ahosen ja Kuosmasen (2019, 17) mukaan ihmissuhdetaitoja, kykyä kommunikoida visio sekä kykyä motivoida ja innostaa ihmisiä. Johtaminen on ammatti, mutta asiantuntijatyössä on yleistä, että johtaminen on vain osa henkilön työtehtäviä, ja Viitala ja Jylhä (2019) toteavatkin tämän aiheuttavan ongelmia ajankäytön näkökulmasta.

Johtajuus on prosessi, jossa ohjataan, kontrolloidaan, motivoidaan ja inspiroidaan ihmisiä kohti organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Clegg, Kornberger, Pitsis & Mount 2019, 108). Strateginen johtaminen kohdistuu toiminnan suunnan määrittelyyn ja muutosten ja uudistusten suunnitteluun (Viitala & Jylhä 2019). Operatiivinen johtaminen keskittyy valitun strategian toteuttamiseen käytännössä, ja se sisältää esimerkiksi esihenkilötyön (Viitala & Jylhä 2019). Viitala (2021) toteaa henkilöstöjohtamisen olevan yrityksen menestystekijä, koska johtamisen laadusta riippuu, tuleeko henkilöstöstä menestystekijä. Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtaminen koostuu neljästä osa-alueesta: tavoitteiden suunnittelu, organisointi ja resursointi, asioiden käytännön toteutus sekä toteuman arviointi.

Järvisen (2017, 70) mukaan organisaatiossa on valtarakenne, joka ohjaa työnteoa ja päätöksiä ja täten määrittelee roolit, vastuut sekä oikeudet, ja jokaisen työntekijän tulee se hyväksyä. Järvinen (2017, 71) toteaa, että esihenkilöt pystyvät perustehtäväänsä liittyvää valtaa käyttämällä luomaan organisaatioon luottamuksellista yhteistyötä ja työn sujumista edistävät olosuhteet, jossa työntekijät viihtyvät, jaksavat ja menestyvät. Kestin (2007, 176–177) määritelmän mukaan johtajien tehtävänä on luoda toimintaympäristö, joka mahdollistaa jatkuvan kehittämisen, sekä rakentaa kulttuuri, jossa ymmärretään tiedon jakamisen tärkeys.

Organisaation visio toimii johtamisen välineenä (Juuti & Luoma 2022, 356), kun visio on asetettu siten, että se innostaa organisaation jäseniä tavoittelemaan sitä (Tuomi & Sumkin 2010, 47). Organisaation tulee Tuomen ja Sumkin (2010, 47)

mukaan uskoa omaan visioonsa. Hyvä strategia vie organisaatiota kohti sen visiota saaden organisaation henkilöstön toimimaan yhdessä ja rakentaen organisaation identiteettiä (Juuti & Luoma 2022, 23–24). Visio kuvaa organisaation päämäärää, johon pyritään strategian avulla. Organisaatiot tarvitsevat strategioita mahdollistamaan menestymisensä (Juuti & Luoma 2022, 25).

2.3 Strateginen ja operatiivinen johtaminen

Karlöf (2004, 7) määrittelee strategian olevan nyt tehtävät toimenpiteet ja päätökset, joiden avulla varmistetaan menestyminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen tulevaisuudessa. Juutin ja Luoman (2022, 325) määritelmän mukaan ”strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu”, ja strateginen johtaminen on se, mikä toteuttaa tätä määritelmää. Strategisessa johtamisessa määritellään liiketoiminnan suunta (Viitala & Jylhä 2019), ja sen tärkein tehtävä on fokusoida ja kirkastaa tavoitteet ja tulevaisuuden toimintamalli (Tuomi & Sumkin 2010, 14). Strategisen johtamisen työkalujen ja käsitteiden hallinta vaikuttaa Lumijärven (2009, 109) mukaan positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen.

Strategista johtamista voidaan tarkastella sen laajuuden vuoksi useasta näkökulmasta. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan strategiseen johtamiseen kuuluu tavoitteista päättäminen, arvojen määrittäminen, strategian luominen ja täytäntöönpano sekä muutosjohtaminen. Juuti ja Luoma (2022, 29) määrittävät strategiseen johtamiseen viisi näkökulmaa: konteksti, prosessi, sisältö, käytäntö ja diskurssi. Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin näitä näkökulmia.

Konteksti eli tilanne koostuu organisaation toimintaympäristön määrittämisestä tekijöistä, joihin kuuluvat organisaation koko, tuotteet, henkilöstö, kilpailutilanne sekä taloudelliset ja teknologiaan liittyvät tekijät. Organisaation tilanne määrittää, millaista strategista johtamista tarvitaan. Prosessin keskeisenä osana ovat strategiatyökalut, joiden avulla tunnistetaan organisaation ominaispiirteitä ja määritellään haluttua suuntaa sekä toteutetaan muutosta. Strategian sisältö voidaan rakentaa tilanteen eli kontekstin tunnistamisen jälkeen prosessin tuloksena ja se kuvaa valintoja, joita johto aikoo tehdä varmistaakseen organisaation menestyksen tulevaisuudessa. Käytännöllä tarkoitetaan tapahtumia ja ihmisten toimintaa,

kun he työskentelevät strategian parissa. Diskurssinäkökulmassa strategia voidaan käsittää puhettavaksi, joka tuottaa uskomuksia ja arvoja. (Juuti & Luoma 2022, 29–35.)

Juuti ja Luoma (2022, 36–39) toteavat strategiatyön käynnistämisen olevan johdon vastuulla, mutta jokaisella yksilöllä olevan oma suhde strategiaan. Heidän mukaansa yksilön roolia strategiatyössä voidaan tarkastella hänen muodollisen roolinsa ja sitoutumisensa asteen pohjalta. Muodollinen rooli voi vaihdella vahvan asiantuntijaroolin strategiatyön välttelemisestä ylemmän johdon kokonaisvaltaiseen strategiatyön johtamiseen. Yksilön sitoutuminen voi vaihdella täydellisestä kieltäytymisestä intohimoisiin strategiatyön edistäjiin, joita organisaation on tärkeää tunnistaa eri tasoilta, koska heitä ei ole ainoastaan ylemmässä johdossa.

Juutin ja Luoman (2022, 301) mukaan perusta strategiselle johtamiselle luodaan valitsemalla käytettävä strategiatyökalu tilanteen mukaan ja soveltamalla sen käyttöä mukautuvasti parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Esimerkiksi liiketoimintayksikön strategiatyöhön tulisi valita 3–6 työkalua (Juuti & Luoma 2022, 28). Strategisen johtamisen työkaluja ovat esimerkiksi arvot, laatujohtaminen, osaamisen johtaminen, strategiakartta, skenaariotyöskentely, tasapainotettu tuloskortti sekä tietojohdaminen (Juuti & Luoma 2022, 344–357). Strategisen johtamisen menetelmiä pitää Juutin ja Luoman (2022, 302) mukaan hyödyntää siten, että kaikki organisaatiossa saadaan inspiroitua mukaan strategian toteuttamiseen.

Strategista johtamista ei voi kategorisoida, mutta Juuti ja Luoma (2022, 320) esittävät strategisen johtamisen tilan tarkasteluun kuusi tasoa kuvion 3 mukaisesti. Organisaatio siirtyy tasoilla ylemmäs kehittäessään strategista johtamistaan esimerkiksi kehittämällä käytettäviä menetelmiä, jolloin se siirtyy tasolta 1 tasolle 2. Siirtyminen korkeammille tasoille vaatii kuitenkin useamman organisaation alueen kehittämistä, eikä ainoastaan strategisen johtamisen kehittäminen riitä. Organisaation täytyy ottaa huomioon koko henkilöstö sekä asiakkaat ja kehittää koko toimintakulttuuria. (Juuti & Luoma 2022, 320–321.)

Taso 5	Organisaatio ja sen asiakkaat jakavat kokemusmaailman, joka tuottaa uusia menestymien aineksia. Ajattelu, tunteet ja toiminta yhdistyvät inspiroivaksi ja houkuttelevaksi tulevaisuustarinaksi.
Taso 4	Strategia ja arjen toiminta integroituvat toisiinsa. Strategian laatiminen ja toteuttaminen eivät ole erillisiä tapahtumia. Organisaatio hakee jatkuvasti uutta sisältöä strategiaansa.
Taso 3	Henkilöstö antaa näkemyksiä strategian laatimiseen. Johto soveltaa strategiatyökaluja luovasti tilanteen mukaan. Strategia koetaan yhteiseksi ja menestyksen kannalta välttämättömäksi.
Taso 2	Johto käy jatkuvaa strategiakeskustelua ja viestii sen tuloksia aktiivisesti henkilöstölle. Strategiatyökaluja hyödynnetään monipuolisesti. Strategia näkyy organisaation toiminnassa.
Taso 1	Johto tekee strategian hyödyntäen muutamia yleisiä strategiatyökaluja. Henkilöstö ei koe strategiaa omakseen. Strategian laatiminen ja toteutus ovat kaukana toisistaan.
Taso 0	Ei ole dokumentoitua strategiaa. Strategia on korkeintaan yhden avainhenkilön ajatus. Tulevaisuudesta ei keskustella henkilöstön kanssa. Strategisen johtamisen merkitystä ei tunnisteta.

Kuvio 3. Strategisen johtamisen tasot (mukaillen Juuti & Luoma 2022, 320)

Operatiivinen johtaminen toteuttaa strategisen johtamisen määrittelemää strategiaa käytännössä. Operatiivinen johtaminen sisältää organisaation jäsenten ohjaamista ja sitouttamista valitun strategian mukaisesti kohti määriteltyjä tavoitteita. Operatiiviseen johtamiseen kuuluu myös toiminnan organisointi sekä prosessien ja ihmisten johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019.) Kamenskyn (2015) mukaan strategisen johtamisen tavoitteena on tuottaa tulosta huomenna ja operatiivisen johtamisen tulee tehdä tulosta tänään, joten johtamisen tasot tulee integroida, jotta tulosta tuotetaan joka päivä. Operatiivinen johtaminen tarvitsee toimiakseen enemmän sisäistä informaatiota ja strateginen johtaminen ulkoista (kuvio 4).



Kuvio 4. Sisäisen ja ulkoisen informaation tarve johtamisessa (mukaillen Sitra 2014, 13)

2.4 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on johtamista tiedolla, joka liittyy ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen ja hyödyntää positiivisen organisaatiotutkimuksen tutkimustietoa. Se perustuu humanismin arvomaailmaan ja ihmiskäsitykselle, jonka mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut tekemään työssä parhaansa. Kyseessä on johtamisteoria, jota soveltamalla on mahdollista edistää työn imua sekä ihmisten hyvinvointia ja innostusta. (Wenström 2020b.) Wenström (2020b) lähestyy positiivista johtamista PRIDE-teorian kautta, jota hän tarkastelee organisaatiossa positiivisuutta tuottavien tekijöiden avulla (kuvio 5). Näitä tekijöitä ovat myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuudet, positiivinen johtaminen sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri.



Kuvio 5. Positiivisen organisaation osatekijät PRIDE-teoriassa (mukaillen Wenström 2020b)

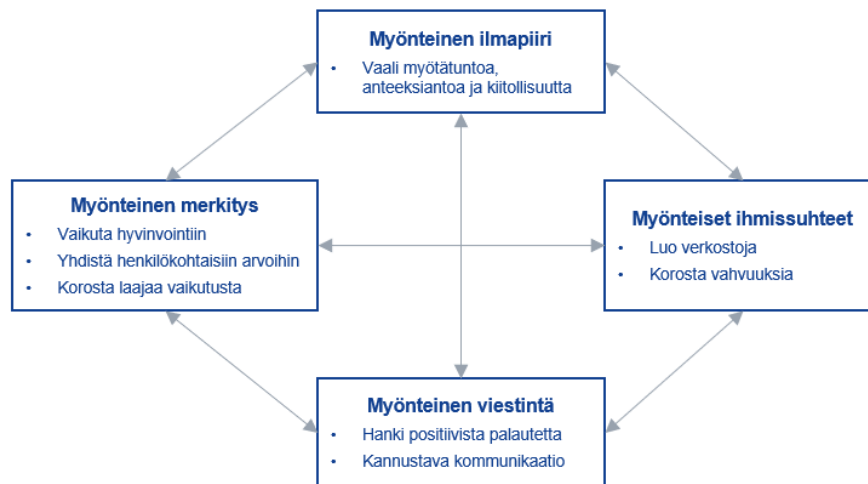
Wenström tutki väitöskirjassaan (Wenström 2020a) ammatillisen koulutuksen opettajien työssään kokemaa innostusta käyttäen teoreettisena viitekehyksenä positiivista organisaatiotutkimusta sekä positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa. Hän toteaa tutkimuksessaan, että positiivisella johtajuudella on keskeinen rooli positiivisessa organisaatiossa, koska johtajuuden kautta voidaan vaikuttaa työn

organisointiin ja käytäntöihin sekä muihin PRIDE-teorian elementteihin: positiiviset suhteet, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen sekä positiivinen tunnelimapiiri ja hyvinvointi (Wenström 2020a, 64).

Positiivinen johtaminen soveltaa johtamisessa positiivista psykologiaa, jolloin keskeistä on hyvinvoinnin edistäminen sekä vahvuuksien korostaminen ja myönteisten tunteiden vahvistaminen (Wenström 2020b). Kon ja Choin (2021, 21) mukaan positiivinen johtaminen lisää myötätuntoa ja positiivisia tunteita työssä sekä työntekijöiden samaistumista organisaatioon. Ko ja Choi (2021, 21) jatkavat toteamalla organisaatioon samaistumisen olevan kriittinen tekijä organisaation menestymisessä ja suosittelivat, että organisaatio panostaa positiivisen johtamisen taitojen kehittämiseen.

Positiivinen johtaminen on Wenströmin (2020b) mukaan läsnäoloa, kohtaamista ja kuuntelemista, mikä saavutetaan vuorovaikutuksessa. Positiiviset johtajat motivoivat, luovat innostavan vision, edistävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja ovat aidosti kiinnostuneita ihmisistä (Wenström 2020b). Antino, Gil-Rodríguez, Rodríguez-Muñoz ja Borzillo (2014, 596) osoittivat tutkimuksessaan positiivisen johtajuuden positiivisen yhteyden työhön sitoutumiseen, työn imuun sekä työntekijöiden luottamukseen omiin kykyihinsä.

Cameron (2012, 22) jakaa positiiviseen johtamisen neljään vuorovaikutuksessa olevaan osa-alueeseen (kuvio 6), joilla on vaikutusta yksilön ja organisaation menestymiseen: myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet, myönteinen viestintä ja merkityksellisyys. Myönteinen viestintä vaikuttaa esimerkiksi myönteisiin ihmissuhteisiin sekä myönteiseen ilmapiiriin, ja myönteinen merkitys vaikuttaa myönteiseen ilmapiiriin sekä viestintään (Cameron 2012, 72).



Kuvio 6. Positiivisen johtamisen osa-alueet (mukailien Cameron 2012, 22)

Kuvion 6 mukaisesti myönteisen ilmapiirin edistäminen tarkoittaa esimerkiksi myötätunnon, anteeksiannon ja kiitollisuuden osoittamisen edistämistä työympäristössä. Myönteisiä ihmissuhteita voidaan edistää rakentamalla positiivisen energian verkostoja sekä vahvistamalla, hyödyntämällä ja korostamalla ihmisten vahvuuksia. Myönteinen viestintä sisältää kannustavaa palautetta ja positiivista huomiota negatiivisen kritisoinnin sijaan. Myönteinen merkitys tarkoittaa, että ihmiset ymmärtävät työnsä vaikutukset päivittäistä tekemistä laajemmalle, ja tekevät kytkeytyvät tärkeän päämäärän saavuttamiseen, mikä usein yhdistyy henkilön omiin arvoihin. (Cameron 2012, 72–74.)

2.5 Keskijohdon rooli

Mäen (2018, 55) mukaan keskijohto työskentelee asiantuntijaorganisaatioissa haastavalla paikalla jatkuvasti muuttuvassa kompleksisessa toimintaympäristössä organisaation johtajuuskulttuurin sille määrittämässä asemassa. Mäki (2017) tunnisti väitöstutkimuksessaan keskijohdon tuntevan osattomuutta, jonka aiheuttaa osaltaan informaation keskittyminen ylemmälle johdolle. Keskijohto tuntee olevansa viestin välittäjän ja sivustaseuraajan roolissa johtajuuskulttuuria rakennettaessa, eivätkä he pääse osallistumaan riittävästi organisaatiotason keskusteluihin (Mäki 2017, 233).

Huy (2001) tutki muutoksessa olevien organisaatioiden keskijohdon esihenkilöitä ja toteaa, että keskijohdon esihenkilöt olivat niitä, jotka synnyttivät ideoita, ylläpitivät muutosaloitteiden vauhtia ja hallitsivat jännitteitä muutoksen ja normaalin toiminnan ylläpitämisen välillä. Tämän mahdollisti keskijohdon sijainti organisaatiossa lähellä työntekijöitä, jolloin he pystyivät seuraamaan tuntemiensa työntekijöiden mielialoja ja emotionaalisia tarpeita (Huy 2001). Tsuda ja Kato (2020, 245) toteavat, että keskijohdon esihenkilöt eivät usein keskity ainoastaan johtamiseen vaan tekevät samoja tehtäviä kuin heidän alaisensa.

Tyskbo ja Stuhre (2022) kuvaavat keskijohdon esihenkilöitä kameleontteina, joiden täytyy mukauttaa käytöstään tilanteen mukaan sopeutuakseen sekä johdettavan että johtajan rooliin. Gjerde ja Alvesson (2022) taas esittävät esihenkilöiden näkevän itsensä sateenvarjon kantajina, jotka suojelevat alaisiaan ylemmältä johdolta tulevilta tarpeettomilta aloitteilta tai tiedoilta, jotta alaiset voivat keskittyä työn tekemiseen. Peltoniemen (2018, 206) mukaan esihenkilöt ajavat strategista muutosta, mutta heillä on vastuullaan päivittäisen toiminnan jatkuvuus, henkilöstöhallinnolliset tehtävät sekä usein erilaisia ja yllättäen ilmestyviä tehtäviä.

Mäen (2018, 61) mukaan perinteinen kontrolliin perustuva johtaminen ei ole mahdollista kompleksisessa muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa vaaditaan nopeaa reagoitua. Jos keskijohdon esihenkilö ei ole mukana ylempien organisaatiotasojen keskusteluissa, hän menettää tietoa organisaation nykytilasta sekä tulevasta suunnasta ja ei kykene perustelemaan vaadittavia muutoksia omille johdettavilleen (Mäki 2018, 61). Esihenkilöiden täytyy kyetä näyttämään suuntaa ja viestimään tulevaisuudennäkymä selkeästi ja kytkemään organisaation strategia päivittäiseen työhön (Huy 2001; Mäki 2018, 61).

Keskijohdon tulisi kannustaa ihmisiä itsenäisiin valintoihin, mutta samalla määrittellä tavoitteet selkeästi. Esihenkilöiden odotetaan kyselevän ja kuuntelevan sekä mahdollistavan itseohjautuvuuden, mutta tarjoavan kuitenkin tukea ja palautetta. (Mäki 2018, 58, 61.) Tämä aiheuttaa Mäen (2018, 58–59) mukaan paradoksaalisen johtamishaasteen, jossa keskijohdon täytyy löytää ohjauksen ja vapauden välinen tasapaino. Mäki toteaa, että asiantuntijaorganisaatioissa uudet asiat ja toimintatavat löytyvät vuorovaikutuksen ja tekemisen tuloksena, kun uskotaan, että ihmiset löytävät itseohjautuvasti tehokkaimmat menetelmät.

3 TIETOJOHTAMINEN JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

3.1 Tietojohtamisen taustaa

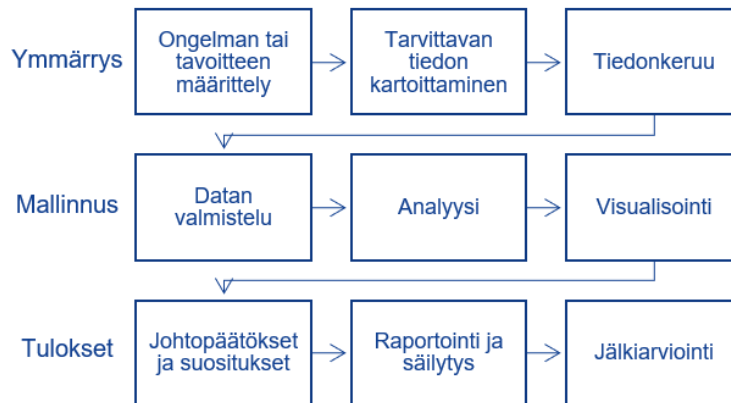
Tiedolla on merkittävä rooli organisaation menestymisessä, ja tämä on taustajatuksena tietojohtamisessa, joka on 1990-luvulla Suomeen tullut johtamisen osa-alue (Laihonen ym. 2013, 6). Tietojohtaminen tähtää organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja käyttää tähän prosesseja, jotka liittyvät tiedon luomiseen ja kehittämiseen sekä organisointiin ja hyödyntämiseen (Laihonen ym. 2013, 24). Tietojohtamisessa tavoitellaan arvon luontia aineettomista voimavaroista (Kosonen 2019, 4), ja olennaista on muodostaa kokonaiskuva organisaatiossa olevasta tiedosta ja varmistaa, että tietoa käytetään organisaation menestyksen rakentamisessa (Laihonen ym. 2013, 13). Hjelt (2021, 78) kuvaa tietoa organisaation resurssiksi, jonka avulla organisaatio kykenee uusiutumaan ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Tietojohtamisella ei ole vakiintunutta yksiselitteistä määritelmää, mutta sitä voidaan tarkastella jakamalla se osiin erilaisia lähestymistapoja käyttäen. Tietojohtaminen voidaan jakaa liikkeenjohdolliseen ja tekniseen näkökulmaan (Laihonen ym. 2013, 32) sekä tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen (Käpylä & Salonius 2013, 7; Laihonen ym. 2013, 32). Laihonen ym. (2013, 32) tarjoavat myös kolmannen lähestymistavan, jossa tietojohtaminen koostuu tietämyksenhallinnasta, organisaation oppimisesta, aineettomasta pääomasta ja sen johtamisesta sekä liiketoimintatiedon hallinnasta.

Tietojohtaminen kuuluu osaksi organisaation strategista sekä operatiivista toimintaa. Operatiivisella tasolla onnistunut tietojohtaminen tehostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä ja mahdollistaa tiedon uudelleen käytön vapauttaen asiantuntijoiden aikaa tärkeämpiin tehtäviin, mikä parantaa näin tehokkuutta. Strategisella tasolla onnistunut tietojohtaminen auttaa oleellisten tietoresurssien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. (Laihonen ym. 2013, 14.)

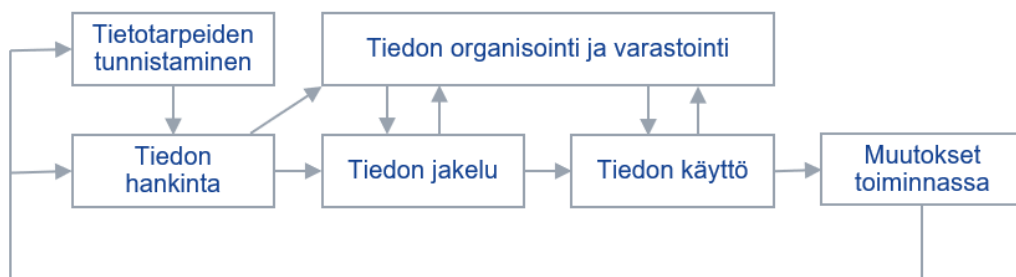
Tietojohtamiseen liittyy useita prosessimalleja, jotka poikkeavat toisistaan muun muassa näkökulman ja käyttötarkoituksen perusteella (Laihonen ym. 2013, 24). Prosessimalleja ovat muun muassa Choon tiedonhallinnan prosessimalli (kuvio

8), SECI-malli (kuvio 9), joka kuvaa uuden tiedon luomista kollektiivisena oppimisprosessina (Käpyinen & Salenius 2013, 56), sekä Kososen (2019, 10) kuvaama tiedolla johtamisen prosessimalli (kuvio 7). Kososen mallissa kuvataan, miten ymmärryksen luomisen avulla saavutetaan halutut tulokset tietoa hyödyntämällä ja jalostamalla.



Kuvio 7. Tiedolla johtamisen prosessimalli (mukaillen Kosonen 2019, 10)

Choon malli (kuvio 8) kuvaa tiedonhallintaa jatkuvana syklinä, jossa tunnistetaan, mitä tietoa tarvitaan sekä miten se hankitaan, säilytetään, jaetaan ja käytetään. Tärkeä osa Choon mallia on toiminnan mukauttaminen uuden tiedon pohjalta, koska uusi tieto muuttaa nykyistä ympäristöä ja voi tuoda uusia tietotarpeita, jolloin sykli käynnistyy uudelleen. (Laihonen ym. 2013, 25.) Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio työskentelee sulautettujen ohjelmistojen tuotekehityksessä uusien teknologioiden parissa, ja tarvittava tieto liittyy usein tuntemattomien ongelmien ratkaisemiseen. Tämä tekee Choon malliin liittyvän tietotarpeiden määrittelyn hankalaksi, kuten Laihonen ym. (2013, 25) toteavat.

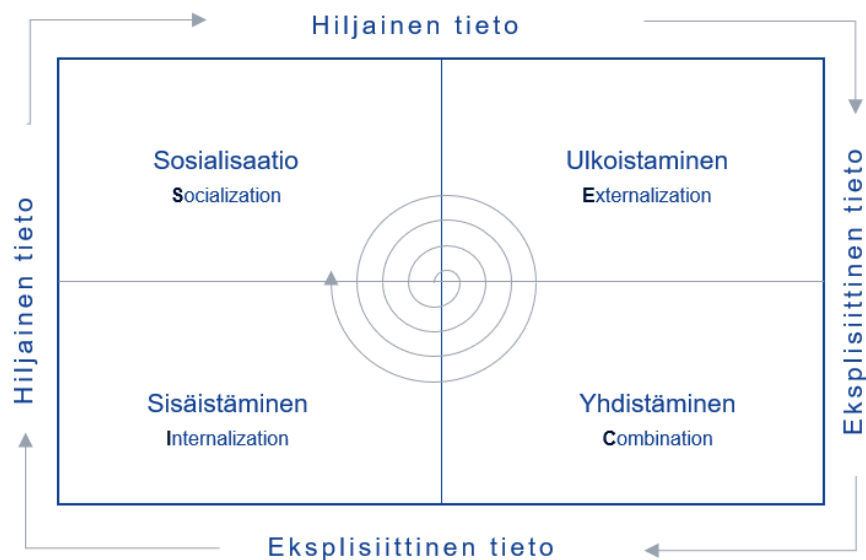


Kuvio 8. Choon tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Laihonen ym. 2013, 25)

3.2 Tiedon luominen

Tiedon luomisen prosessia voidaan tarkastella muun muassa SECI-mallilla (kuvio 9), jossa tietoa syntyy hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 62). Arkipuheessa hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksellista tietoa ja näkyvällä tiedolla dokumentoitua ja helposti jaettavissa olevaa tietoa. Clegg ym. (2019, 323) määrittelevät hiljaisen tiedon olevan tietoa, jota käytetään tekemään asioita, joita ei välttämättä voi ilmaista, kuten pyörällä ajamisen selittäminen.

SECI-malli korostaa organisaation hiljaisen tiedon merkitystä, ja sen tavoitteena onkin auttaa organisaatioita hiljaisen tiedon hyödyntämisessä (Laihonen ym. 2013, 57). Pitkäsen (2009, 207) mukaan menestyvässä organisaatiossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, kun hiljaista tietoa kirjataan ja yhdistellään uudeksi tiedoksi, jota taas jaetaan uudelleen käyttöön ja sisäistetään. Tieto säilyy organisaatiossa ihmisten lähtiessä, jos hiljainen tieto on saatu muutettua näkyväksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi (Laihonen ym. 2013, 57).



Kuvio 9. SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 71)

SECI-mallissa neljä vaihetta vuorottelee ja muodostaa tiedon spiraalin: organisaation tietämys kasvaa, kun henkilöt jakavat olemassa olevaa tietoa toisten kanssa ja luovat yhdistelmästä uutta tietoa (Käpylä & Salonius 2013, 56). Kun

yksilöille on kertynyt neljän vaiheen kautta hiljaista tietoa, täytyy se saada jälleen levitettyä organisaatioon, joten kierros alkaa alusta. Tiedon luomista kuvataan spiraalina, koska organisaation oppimisen myötä hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutus kasvaa siirryttäessä yksilöstä organisaation ylempiin tasoihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69, 72.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin SECI-mallin vaiheita.

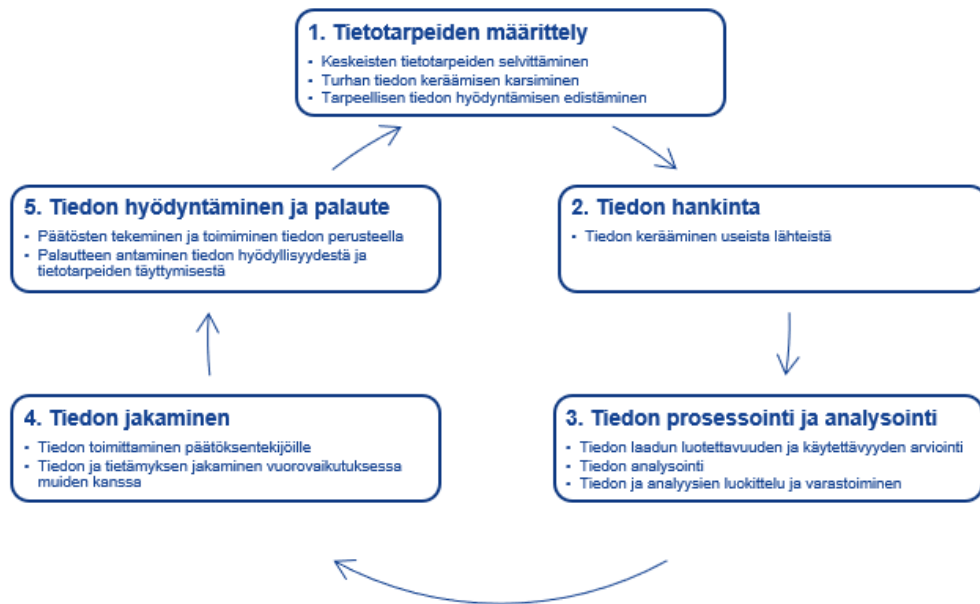
Ensimmäinen eli sosialisatiovaihe perustuu ihmisten yhdessäoloon ja toisilta oppimiseen. Hiljaista tietoa vaihdetaan ihmisten vuorovaikutuksessa seuraamalla toisten tekemistä tai oppimalla tekemällä itse, kuten oppipojan ja mestarin suhteessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 62–63) käyttävät sosialisatation esimerkkinä aivoriihileiriä (brainstorming camp), jossa työntekijät kokoontuvat työstämään vaikeaa ongelmaa yhdessä työpaikan ulkopuoliseen tilaan jakaen samalla kokemuksia toimiston ulkopuolella. Heidän mukaansa jaettujen kokemusten kautta syntyy hiljaista tietoa. Sosialisatiovaiheessa on Käpylän ja Saloniuksen (2013, 57) mukaan tärkeintä synnyttää luottamusta ihmisten välille.

Toisessa eli ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi eli eksplisiittiseen muotoon (Nonaka & Takeuchi 1995, 64) käyttäen käsitteitä ja malleja (Käpylä & Salonius 2013, 57). Kolmannessa eli yhdistämismuotoon useasta lähteestä tuleva näkyvä tieto (Nonaka & Takeuchi 1995, 67) muutetaan uudelleen yhdistelmäksi tietoa (Käpylä & Salonius 2013, 58). Kyseessä on kolmas eli tiedon yhdistämismuoto, kun keskijohto esimerkiksi tulkitsee ylemmän organisaation visiota tai tuotekonsepteja omassa operationaalisessa johtamisessa hyödynnettäväksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 68).

Neljännessä eli sisäistämismuotoon näkyvä tieto muuttuu sisäistämisen ja ymmärtämisen kautta hiljaiseksi tiedoksi ja osaksi yksilön osaamista (Käpylä & Salonius 2013, 58). Tietoa on helpompi siirtää, jos se on dokumentoitu esimerkiksi ohjeiksi, jolloin toiset voivat hyödyntää muiden jo oppimaa (Nonaka & Takeuchi 1995, 69). Nonaka ja Takeuchi (1995, 69–70) toteavat myös, että esimerkiksi jos onnistumisista kommunikoidaan, hiljainen tieto voi lisääntyä, koska vastaanottajat voivat sisäistää viestin ja tavan jakaa onnistumisia siten, että se jää osaksi organisaatiokulttuuria hiljaisena tietona.

3.3 Tietojohdamisen ja tiedolla johtamisen käytänteitä

Riippumatta siitä, mistä näkökulmasta tiedolla johtamista katsotaan, on löydettävissä sykli, joka koostuu vaiheista: tunnista, kerää, analysoi, jaa ja hyödynnä. Sykli on jatkuva, koska tietotarpeet muuttuvat koko ajan (Laihonen ym. 2013, 46). Tämä ilmenee niin liiketoimintatiedon hallintaprosessissa (kuvio 10) kuin tiedonhallinnan prosessimallissakin (kuvio 8).



Kuvio 10. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli (mukaillen Laihonen ym. 2013, 46)

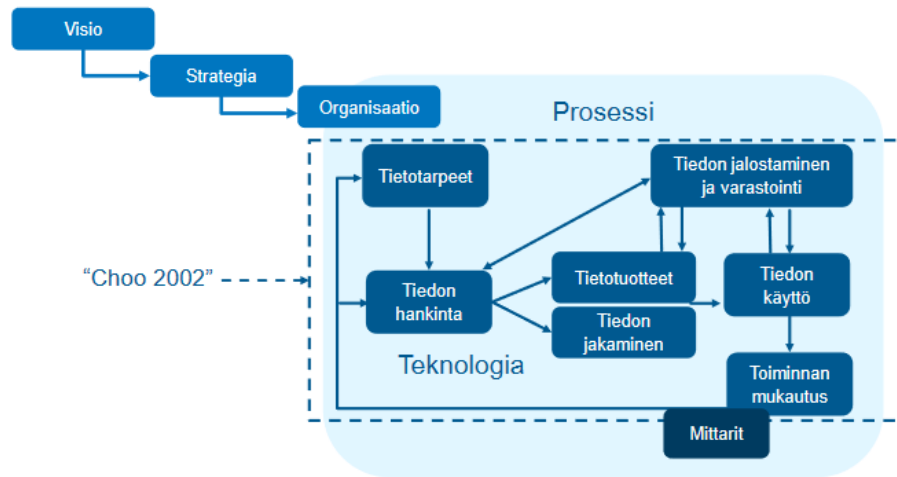
Laihonen ym. (2013, 44–45, 53–54) toteavat organisaation ongelman olevan usein, ettei tiedetä, mitä tietoa on jo olemassa, joten tietoa ei osata etsiä eikä löydetä oikeaan aikaan. He tunnistavat useita tiedon jakamiseen liittyviä haasteita, kuten ajanpuutteen sekä tiedon jakamisen käytäntöjen vajeet. Toisaalta heidän mukaansa ihmiset voivat hukkoa tietotulvaan eivätkä kykene enää prosessoimaan tietoa. He korostavat, ettei organisaatio voi kuitenkaan tyytyä seuraamaan ja hallitsemaan vain omaa sisäistä tietoaan, vaan sen täytyy hyödyntää myös ulkoista tietoa, joten liiketoimintatiedon tulee sisältää molemmat lähteet.

Tiedolla johtaminen tarkoittaa päätöksentekoa, joka pyritään perustamaan riittävästi määrään laadukasta tietoa (Viitala & Jylhä 2019). Hjeltin (2021, 79) mukaan tiedolla johtaminen on tutkimus- ja kehitysyksiköiden tuloksellisuuden edellytys.

Viitala ja Jylhä (2019) kannustavat organisaatioita määrittelemään, mitä tietoa tarvitaan ja miten tarvittava tieto kerätään. Leskelä ym. (2019, 50) lisäävät, että tiedonkeruuta tulee ohjata päätöksenteon tarpeiden mukaan eikä toisinpäin. Kun tietoa saadaan kerättyä ja siitä halutaan tuottaa arvoa, tulee tiedon olla oikealla henkilöllä, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Tieto tulee myös osata tulkita oikein, ja sen tulee olla käyttäjälleen merkityksellistä. (Laihonen ym. 2012, 44.)

Tieto ei Laihosen ym. (2013, 52) mukaan kulu käytettäessä, vaan sen arvo vain kasvaa käytön ja jalostamisen myötä. Tiedon arvo realisoituu vasta tietoa hyödynnettäessä, ja organisaatiossa tämä tapahtuu jokaisen työntekijän toimesta (Lim ym. 2018, 124). Voidaan siis todeta, että kerättyä tietoa tulee käyttää ohjaamaan toimintaa tai se ei tuota arvoa. Jotta tietoa voidaan hyödyntää ja jakaa, tulee tiedon olla jossain muussa kuin suullisessa muodossa, joten organisaatiot tarvitsevat tietojärjestelmiä (Laihonen ym. 2013, 62). Toimivat ja hyvin suunnitellut tietojärjestelmät ovat oleellinen osa tietojohdamista, koska tietoa ei saada kerättyä ja jaettua tehokkaasti ilman niitä. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa organisaation paremman verkottumisen, ja näin tietoa voidaan löytää, hyödyntää ja jalostaa organisaation rajojen yli (Laihonen ym. 2013, 75).

Tietojohdamisen nykytilaa voidaan tarkastella erilaisilla malleilla. Esimerkiksi valtioneuvosto on kehittänyt tutkimuksessaan uuden tietojohdamisen arviointimallin (kuvio 11), jota suositellaan organisaatioille, jotka haluavat ymmärtää ja kehittää tietojohdamistaan. Arviointimalli auttaa tunnistamaan kehityskohtia luomalla yhteisen käsityksen organisaation tietojohdamisen nykytilasta ja siitä, mitä sen pitäisi olla. Arviointimallin keskiön muodostaa Choon tietojohdamisen malli, mutta koska se keskittyy enemmänkin tiedon johtamiseen, on valtioneuvoston mallia laajennettu tiedolla johtamisen strategisilla tasoilla. (Leskelä ym. 2019, 25–31, 55.)



Kuvio 11. Valtioneuvoston tietojohdamisen arviointimalli (Leskelä ym. 2019, 24)

4 NÄKÖKULMIA MENESTYVÄÄN ORGANISAATIOON

4.1 Tieto ja sen hyödyntäminen menestyvässä organisaatiossa

Järvisen (2017, 94) mukaan menestyvässä organisaatiossa tiedostetaan avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Jokaisen organisaation jäsenen tehtävänä on miettiä, tarvitseeko joku muu itsellä olevaa tietoa ja miten muita tulisi informoida sen sijaan, että kaikki odottavat, että heitä itseään tulee informoida. Tiedonkullussa on tärkeää huomioida, että keskustellaan henkilöiden kanssa, joita asia koskee, eikä vain oleteta, että he tietävät. Keskustelun tulee olla rakentavaa ja vuorovaikutteista, jolloin kaikki osallistuvat vuorollaan ja kommunikoinnissa varmistetaan, että informaatio on ymmärretty oikein. (Järvinen 2017, 94, 96, 98–99.)

Järvinen (2017, 103) painottaa, että organisaation täytyy arvioida ja kehittää itseään jatkuvasti, ja tähän tarvitaan tietoa. Työyhteisöön tulee luoda esihenkilöiden ohjaamana rakenteet, jotka ohjaavat pysähtymään ja tarkastelemaan toimintatapoja oppimismielessä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut, kehittämistilaisuudet, tiimipalaverit sekä projektin arviointitilaisuudet. (Järvinen 2017, 103, 106.) Kehityskeskusteluissa rakennetaan Kupiaisen, Pirisen ja Peltolan (2014) mukaan luottamusta, ja se on alaisen ja esihenkilön välinen molemminpuolisen kehittymisen arviointitilaisuus, johon tulee sisällyttää sekä organisaatiota että työntekijää palvelevaa tietoa ja aiheita.

Iso organisaatio tuo Järvisen (2017, 86–88) mukaan mukanaan byrokratiaa ja lisää sen hallinnoimiseen käytettävää työmäärää. Tällöin on tärkeää määritellä selkeästi ryhmien työnjako ja vastuut sekä kommunikointitavat, jotta työt voidaan hoitaa tehokkaasti ja hallitusti. Organisaation sisäinen yhteistyö on hänen mukaansa usein sujuvaa, mutta ongelman voi muodostaa organisaatioyksiköiden välinen kommunikaatio ja yhteistyö, jolloin omiin ongelmiin voidaan etsiä syyllisiä ulkopuolelta. Hän ehdottaa, että organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan edistää selkiyttämällä rooleja ja vastuunjakoja ja korostamalla yhteisvastuuta sekä tutustumalla ihmisiin ja heidän työhönsä.

Tietämyksenhallinta tarkoittaa organisaation osaamisen ja tiedon systemaattista hallintaa (Väyrynen, Helander & Jalonen 2015, 310) ja olemassa olevien tietore-

surssien tehokasta uudelleenkäyttöä (Laihonen ym. 2013, 51). Avoin kommunikaatio, kokemusten jakaminen ja tiimityö ovat Dincă (2020, 568) mukaan tärkeimpiä tekijöitä organisaation tietämyksenhallinnan tehostamisessa. Keskijohto kerää ja yhdistelee informaatiota useista lähteistä (Peltoniemi 2018, 49), ja menestyvissä organisaatioissa esihenkilöt jakavat säännöllisesti tietoa tiimeilleen ja kannustavat esimerkillään muita toimimaan samoin sekä luovat mahdollisuuksia tiedon jakamiseen (Dincă 2020, 568). Tapa, jolla tietoa hallitaan organisaatiossa, on Zamfirin (2020, 577) mukaan kilpailuedun saavuttamisen kannalta ratkaiseva.

4.2 Organisaatiokulttuuri

Työntekijöissä yhteenkuuluvuuden tunnetta luova organisaatiokulttuuri on vakiintunut johtamisalan käsitteistöön 1980-luvun puolivälissä (Karlöf & Lövingsson 2006, 57). Luukka (2019, 18) toteaa yrityskulttuurin nousseen puheenaiheeksi 1980-luvulla, jolloin japanilaiset yritykset osoittivat yliverstaista tehokkuutta, laatua ja työntekijöiden sitoutumista, joten tutkijat etsivät selitystä organisaatioista. Kestin (2013, 12) mukaan keskijohdon esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa toimivan organisaatiokulttuurin luomisessa. Streimikiene, Mikalauskiene, Digriene ja Kyriakopoulos (2021, 498) totesivat tutkimuksessaan, että käyttämällä henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, vaikutusvaltaansa ja luovuutta johtajat pystyvät luomaan organisaatiokulttuurin, joka sisältää hyvän emotionaalisen ilmapiirin, innovatiivisuutta, tehokasta tiimityötä ja vahvaa yhteisöllisyyttä.

Cleggin ym. (2019, 190) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu syvistä perusolettamuksista ja yhteisistä arvoista, jotka organisaation jäsenet jakavat. Myös Karlöf ja Lövingsson (2006, 57) toteavat organisaatiokulttuurin koostuvan arvoista ja normeista, jotka ovat muodostuneet ajan kuluessa tapahtumien, työntekijöiden persoonallisuuksien sekä tietoisesta kehittämisestä tuloksena. Nikkilä (1994, 63) taas käsittää organisaatiokulttuurin ajattelu- ja toimintatapojen kokonaisuutena, josta nähdään, miten organisaatiossa oikeasti ajatellaan ja toimitaan. Luukka (2019, 25) määrittelee organisaatiokulttuurin tarkoittavan organisaation tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja. Hän lisää määritelmään myös organisaation rakenteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä ja yhdistävät heitä, mutta samalla ne erottavat organisaation muista organisaatioista.

Nikkilän (1994, 55) mukaan pyrittäessä parantamaan organisaation toimintaa on tärkeää tiedostaa organisaation historia, koska nykyiset toimintatavat ovat voineet periytyä kaukaa ja juurtua syvälle organisaatioon. Havunen (2022, 115) muistuttaa, että organisaatiokulttuuri ei muutu kulttuuria muuttamalla. Jos tähdätään kulttuurin muutokseen, täytyy vaikuttaa organisaatiossa toimivien ihmisten arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Olennaista on määritellä, millaista käyttäytymistä tavoitellaan nykyisen sijaan, minkä jälkeen voidaan luoda tähän tähtääviä käytäntöjä. (Havunen 2022, 115.) Piha (2017, 165) toteaa parhaan organisaatiokulttuurin sopeutuvan muutoksiin, eli sen on oltava muutosälykäs.

Kauhasen (2018, 14) mukaan organisaation menestymiseen vaikuttavat organisaation tuottavuus, joustavuus sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. Näihin voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kautta ja erityisesti oppivan organisaation periaatteita noudattaen. Menestyvässä organisaatiossa organisaation kehittäminen ei ole vain johtajien vastuulla vaan koko henkilöstö osallistuu tekemiseen yhdessä. Oppivassa organisaatiossa keskeistä on nykytilan positiivinen kyseenalaistaminen ja virheistä oppiminen, valmentava johtaminen, tiedon jakaminen ja tiedon vapaa liikkuminen sekä kehittymiseen kannustava kulttuuri. (Kauhanen 2018, 14, 18.)

Organisaatiokulttuuri, jossa hyödynnetään yksilöiden osaamisen kasvamista työtapojen kehittämisessä, edistää Kestin (2013, 12) mukaan työhyvinvointia ja tuottavuutta. Työntekijät tuntevat, että heidän osaamisensa on merkityksellistä ja että he pystyvät vaikuttamaan työympäristöönsä. Tutkimusten mukaan irtisanoutumisten keskeisimpiä syitä ovat johtamisen ongelmat ja kehittymismahdollisuuksien vähyyden mielenkiintoisten ja haasteellisten tehtävien puuttuessa. (Kauhanen 2016, 76.) Henkilöstön pysyvyyttä voidaan Kauhasen (2016, 76) mukaan parantaa hyvällä johtamisella, runsailla oppimis- ja kehittymismahdollisuuksilla ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla.

Organisaatiolla on Viitalan (2021) mukaan oltava kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja mukauttaa toimintatapojaan nopeasti tarpeen mukaan. Viitala (2021) toteaa tämän olevan mahdollista, jos organisaatiossa on luovuutta, innovatiivisuutta ja resilienssiä eli palautumiskykyä, joiden voidaan katsoa olevan osa organisaatiokulttuuria. Myös Hakalan (2021, 205) mukaan luovuus täytyy saada

mukaan organisaatiokulttuuriin. Viitala (2021) viittaa työpaikan ilmapiiriin organisaatiokulttuurin ilmentymänä ja toteaa sen olevan kytköksissä organisaation menestymiseen, koska ilmapiirillä on suora vaikutus muun muassa ihmisten motivaatioon ja sujuvaan yhteistyöhön.

Luovuus on kykyä nähdä asioita uudella tavalla, ja innovatiivisuus on kykyä toteuttaa luovuuden pohjalta jotain uutta (Viitala 2021). Hakalan (2021, 205) mukaan uteliaisuus pitää yllä halua jatkuvaan muutokseen ja tuo ympäristöön luovuutta, joka auttaa organisaatiota menestymään. Viitala (2021) esittää, että luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan edistää muun muassa johtamisella, joka aktivoi ihmisiä keskustelemaan ja osallistumaan sekä mahdollistaa liikkuvuuden organisaation yksiköiden ja tehtävien välillä. Hakala (2021, 205) painottaa, että luovuus ei synny itsestään vaan sitä täytyy johtaa, ja tarvitaan uteliaisuuteen kannustavaa johtamista.

Duchek (2019, 217) toteaa organisaation resilienssin tutkimuksen lisääntyneen 2000-luvulla, mutta organisaation resilienssiä ei ole vielä määritelty yksiselitteisesti. Resilienssi voidaan nähdä organisaation kykynä ennakoida odottamattomia tilanteita, kykynä vastustaa niitä tai kykynä toipua niiden aiheuttamista häiriöistä (Duchek 2019, 219). Työterveyslaitos (2022) määrittelee resilienssin sisältävän ennakointia, joustavuutta ja soveltamista. Vera, Samba, Kong ja Maldonado (2020, 1) toteavat, että resilienssi on sekä yksilöiden että organisaatioiden ominaisuus.

Resilientissä organisaatiossa kaikki osallistetaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja varmistetaan, ettei mikään tieto tai osaaminen ole vain yhdellä ihmisellä. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset tuntevat toisensa ja heitä kannustetaan yhteistyöhön organisaation sisällä sekä organisaatorajojen yli. (Työterveyslaitos 2022.) Viimeaikaiset maailmanlaajuiset tapahtumat, kuten koronaviruspandemia, ovat korostaneet organisaation resilienssin merkitystä ja vaikutusta organisaation menestymiseen (Vera ym. 2020, 1).

4.3 Psykologinen turvallisuus

Menestyminen vaatii jatkuvaa uusien ideoiden ja innovaatioiden etsimistä sekä kriittistä ajattelua, joita organisaation ilmapiiri ei saa vaientaa. Edmondson (2019,

8) määrittelee psykologisen turvallisuuden olevan uskoa siihen, että työyhteisön turvallinen ilmapiiri mahdollistaa henkilöiden välisen riskin ottamisen. Jokaisen työyhteisön jäsenen täytyy pystyä jakamaan ideansa, huolensa ja kysymyksensä avoimesti, ja tämän mahdollistaa työntekijöiden välinen kunnioitus ja luottamus (Edmondson 2019, 8; Grant 2021, 209).

Organisaation psykologinen turvallisuus ilmenee avoimena ja aitona kommunikationa, jonka ansiosta ongelmat ja kehittämiskohteet tunnistetaan ja ideoita ja tietoa jaetaan enemmän. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset puhuvat, esittävät ideoita ja kysymyksiä ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta tai rangaistuksista. (Edmondson 2019, 8, 15.) Toimivissa työyhteisöissä yksilöt tuntevat Kestin (2007, 180) mukaan voivansa ottaa enemmän vastuuta, koska he pystyvät luottamaan muiden apuun ja joustamiseen tarvittaessa. Psykologinen turvallisuus on Edmondsonin (2019, 26) mukaan välttämättömyys organisaatioissa, joissa tieto, sen integrointi usealta asiantuntijuusalueelta sekä yhteistyö ovat keskeisessä osassa. Tämä kuvastaa toimeksiantajan organisaatiota.

Kyvykkäiden, älykkäiden ja motivoituneiden henkilöiden palkkaaminen ei Edmondsonin (2019, xiv) mukaan takaa organisaation menestymistä. Ihmisten täytyy haluta käyttää taitojaan ja kyitä tunnistamaan, milloin heidän tietämystään tarvitaan, mutta heidän täytyy myös uskaltaa astua esiin, tehdä virheitä ja erehtyä (Edmondson 2019, xiv). Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa tämän. Grant (2021, 213–215) kannustaa johtajia jakamaan omia kokemuksiaan epäonnistumisistaan ja kehittymisestään, koska organisaation jäsenet voivat antaa avoimemmin palautetta huomattuaan, että johtajat eivät ole täydellisiä vaan kehittävät itseään jatkuvasti.

Kahdenkymmenen vuoden aikana tehdyt tutkimukset psykologisesta turvallisuudesta ovat Edmondsonin (2019, 46) mukaan löytäneet positiivisen yhteyden organisaation oppimiseen, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Esimerkiksi Googlen (Duhigg 2016) laaja tutkimus tiimien menestymisestä päätyi tulokseen, jossa psykologinen turvallisuus oli merkittävä tekijä tiimien menestymisessä. Googlen tutkimus löysi menestystekijöiksi myös selkeät tavoitteet, luotettavat työkaverit, työn henkilökohtaisen merkityksellisyyden sekä uskon siihen, että työllä on vaikutusta (Edmondson 2019, 40–41).

Duhigg (2016) muistuttaa, että menestys rakentuu usein kokemuksille, kuten emotionaalisille vuorovaikutuksille ja keskusteluille siitä, keitä haluamme olla ja mitä työkaverimme saavat meidät tuntemaan. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön tai ryhmän ominaisuus, jota johtajien täytyy auttaa luomaan ja edistämään, koska pelko estää oppimisen ja yhteistyön (Edmondson 2019, 13–14). Ollessaan epävarmoja omasta osaamisestaan ihmiset voivat pelätä kysymistä tai mielipiteensä ilmaisemista asiantuntijoiden läsnä ollessa (Grant 2021, 209). Luvussa 3.2 esitelty tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) vaatii luottamusta toimiakseen. Prosessiin osallistujien tulee voida tuntea, että he voivat tuoda esiin asioita, joista he saattavat olla epävarmoja (Käpylä & Salonius 2013, 57), joten psykologisesti turvallinen ilmapiiri voi auttaa uuden tiedon luomisessa.

Psykologisen turvallisuuden tärkein tekijä on De Smetin ym. (2021) mukaan positiivinen ilmapiiri, jossa organisaation jäsenet arvostavat toisiaan, välittävät toistensa hyvinvoinnista ja ovat mukana organisaation työtapojen kehittämisessä. Esihenkilöt voivat luoda positiivista ilmapiiriä esimerkiksi osoittamalla kiinnostusta ja tukea tiimin jäseniä kohtaan paitsi työntekijöinä myös ihmisinä ja yksilöinä. Psykologista turvallisuutta voidaan kehittää investoimalla johtajuuden kehittämiseen kaikissa johtajuutta sisältävissä rooleissa, jolloin psykologista turvallisuutta tukevia positiivisia johtamiskäytäntöjä leviää organisaatioon. (De Smet ym. 2021.)

4.4 Johtamisen merkitys

Tuomen ja Sumkin (2010, 109) mukaan johtamisella on merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen, koska, kuten Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, hyvällä johtamisella asiat saadaan tapahtumaan tehokkaasti ja haluttu päämäärä saavutetaan. Lumijärvi (2009) toteaa tutkimuksessaan, että johtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä on tutkittu monesta näkökulmasta. Johtajuus on määritelty tutkimuksissa eri tavoin, ja lähestymistapoina ovat olleet erilaiset johtamistekniikat ja -mallit tai esimerkiksi johtajan persoonallisuuspiirteet. Myös tuloksellisuus on määritelty tutkimuksissa eri tavoin, ja se on voitu yhdistää tuottavuuteen ja tarkastella sitä tuottoisuuden, laadun tai vaikuttavuuden kautta. (Lumijärvi 2009, 108–109.)

Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa Lumijärven (2009, 109–110) mukaan kaikki esihenkilöiden suorittama johtamis- ja organisointityö. Hän painottaa, että johtajien täytyy hallita vuorovaikutustaidot, olla sopeutumiskykyisiä sekä kyetä ajattelemaan strategisesti. Hän tunnisti tutkimuksessaan kuusi johtamisen elementtiä, jotka vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen (kuvio 12). Organisaation täytyy kiinnittää huomiota johtajien kompetenssin jatkuvaan kehittämiseen ja järjestää johtamiskoulutusta systemaattisesti sekä kannustaa omaehtoiseen itsensä kehittämiseen. Organisaation tulokseen vaikuttaa koko työyhteisö, joten työyhteisön ominaisuudet vaikuttavat organisaation menestykseen. (Lumijärvi 2009, 109.)



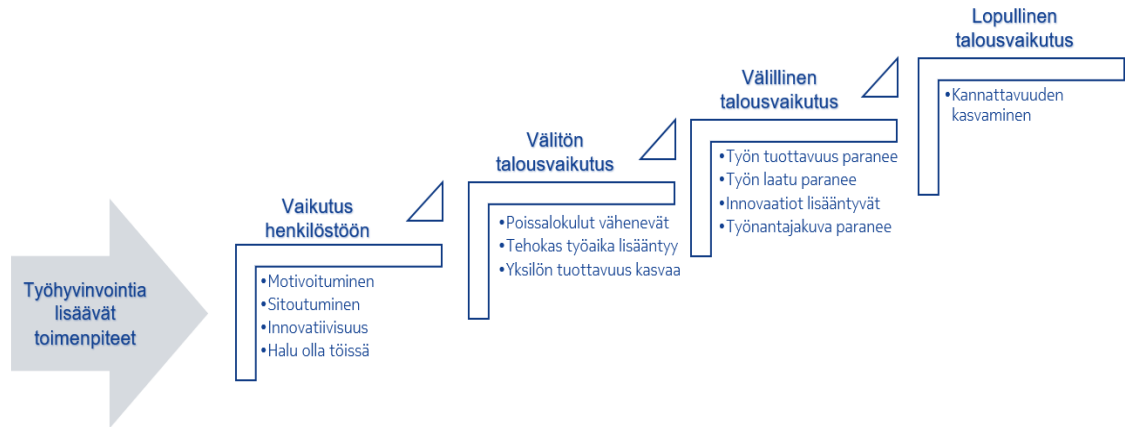
Kuvio 12. Tuloksellisuuteen vaikuttavat johtajuuden elementit (mukaillen Lumijärvi 2009, 110)

Kesti (2007, 178) toteaa, että menestyäkseen esihenkilö tarvitsee johdettaviensa apua ja avointa kommunikaatiota parhaiden toimintatapojen määrittämisessä, jotta esihenkilö voi muokata johtamistaan ryhmän tarpeiden mukaan. Aura ym. (2019, 79) lisäävät esihenkilöiden tarvitsevan myös riittävät ajalliset resurssit ihmisten johtamiseen ja johtajuutensa kehittämiseen. Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan esihenkilöiden tulee osata antaa alaisilleen informatiivista tukea eli tietoa, joka auttaa erityisesti ongelmatilanteissa, mutta esihenkilön tehtävä on

antaa myös emotionaalista tukea, mikä viestii välittämisestä ja pyrkimyksestä ymmärtää toisen tunnetiloja. Emotionaalista tukea voidaan heidän mukaansa osoittaa muun muassa aktiivisella kuuntelemisella.

Nikkilä (1994, 70) kuvaa organisaation kehittämisen olevan jatkuvaa toimintaa, jossa haetaan parasta toimintatapaa ja pidetään toiminnan kannalta olennaiset osa-alueet kunnossa. Kesti (2007, 180) toteaa, että organisaatioiden kehittämisessä ei yleensä ole ongelmana osaaminen vaan osaamisen jakaminen toisten kanssa, mutta tätä voidaan edistää hyvällä johtamisella ja kulttuurilla. Esihenkilöt vastaavat henkilöstönsä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Aura ym. (2019, 78) suosittelevat tutkimuksensa pohjalta henkilöstön kyvykkyyksien liittämistä osaksi strategista ja operatiivista johtamista. Heidän mukaansa organisaation henkilöstöä tulee kehittää siten, että se tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista, ja kriittiset kyvykkyydet täytyy tunnistaa ja kehittämiskohteet valita huolella. Työntekijöiden osaamisella on Sabuharin, Sudiron, Irawanton ja Rahayun (2020, 1783) mukaan merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen, ja tyytyväinen henkilö suoriutuu paremmin töistään, jolloin organisaatio menestyy.

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat sosiaali- ja terveysministeriön (2022) määritelmän mukaan työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvointi on organisaation sekä henkilöstön keskeinen menestystekijä (Kauhanen 2016, 121), joka parantaa tuottavuutta (Virtanen & Sinokki 2014, 140). Työhyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti muun muassa laadukas ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja sen jäsenten ammattitaito (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Kauhasen (2016, 17) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen, mikä johtaa parantuneeseen tuottavuuteen ja työn laadun myötä kannattavuuden kasvamiseen (kuvio 13).



Kuvio 13. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (mukaillen Kauhanen 2016, 17)

Esihenkilöt ovat Kestin (2007, 178) mukaan vastuussa työyhteisön työhyvinvoinnista, mutta sosiaali- ja terveysministeriö (2022) painottaa, että työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille organisaation jäsenille. Esihenkilön ja työntekijän välinen avoin ja joustava vuorovaikutus on Virtasen ja Sinokin (2014, 46) mukaan erityisen tärkeää työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Wenström (2020b) nostaa esiin, että positiivisen johtamisen avulla saadaan luotua myönteisyyden kierre, joka edistää organisaatiossa johdettavien, johtajien sekä ryhmien hyvinvointia. Viitalan (2021) mukaan työhyvinvointia voidaan kehittää panostamalla työn imun kokemukseen. Työn imulla hän tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä kokee kehittymisen ja innostumisen tunteita ja tuntee voivansa käyttää työssä vahvuuksiaan. Tätä voidaan hänen mukaansa tukea hyvällä johtamisella ja tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia sekä haastavia tehtäviä ja tukea niihin.

Aura, Eskelinen, Ahonen ja Kuosmanen (2019, 69) löysivät tutkimuksessaan selkeän yhteyden hyvän strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja yrityksen taloudellisen menestymisen välillä. Strategisella hyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan kaikkia organisaation toimintoja, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin eli siihen työhyvinvoinnin osaan, joka vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen kattaa erityisesti strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esihenkilötoiminnan ja työterveyshuollon. (Aura ym. 2019, 10.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Vilkan (2021, 63) mukaan tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa se, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää ja kuvata ilmiötä (Kananen 2015, 71), ja tutkimuksessa keskitytään pieneen tapausjoukkoon, jota pyritään analysoimaan syvällisesti (Eskola & Suoranta 2014, 18; Kananen 2014, 17). Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 52–53) mukaan tapaustutkimus soveltuu tutkimuksen lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta sen toimintaympäristössä. Kananen (2015, 76) on samaa mieltä ja sanoo, että tapaustutkimuksessa tavoitellaan monipuolisen kuvan saamista tutkittavasta ilmiöstä.

Aineistonkeruumenetelmä tulee valita lähestymistavan ja tutkimusongelman perusteella (Kananen 2015, 81). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä yleisimmin haastattelua, havainnointia sekä dokumenttipohjaista tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä (Eskola & Suoranta 2014, 15). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei tee hypoteeseja eli ennako-oletuksia tutkimustuloksista tai tutkimuskohteesta vaan hänen tulisi oppia tutkimuksen edetessä jotain uutta (Eskola & Suoranta 2014, 19–20).

Tässä opinnäytetyössä ei määritelty ennako-oletuksia, joita olisi lähdetty todistamaan. Aineistoon suhtauduttiin avoimen uteliaasti tiedostaen tutkijan omat mielipiteet ja pyrkien näin estämään niiden vaikutus tuloksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää organisaation nykytilannetta syvällisemmin ja tuottaa tietoa ilman, että tiedon avulla muutettaisiin organisaatiota opinnäytetyön yhteydessä. Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla, jotta aihetta pystyttiin käsittelemään syvällisesti ja löytämään erilaisia näkökulmia. Tavoitteena ei ollut mitata ilmiöiden esiintyvyyttä, kuten Kananen (2015, 197) toteaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehtävän.

Tapaustutkimus aloitetaan perehtymällä kirjallisuuteen ja aiheeseen tarkemmin. Usein tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole alkuun välttämätöntä, koska kohde

tarkentuu prosessin aikana. Prosessin seuraava vaihe on kerätä tutkimusaineistoa valituilla menetelmillä, minkä jälkeen aineistoa analysoidaan ja sen pohjalta pyritään luomaan kehittämisideoita. (Ojasalo ym. 2014, 54.) Tämä opinnäytetyö noudatti tapaustutkimuksen prosessia, mutta työn aikana tutkimusta rajattiin siten, että aineistoa kerättiin ainoastaan teemahaastatteluiden avulla. Tämän vuoksi tutkimus ei sisältänyt enää tapaustutkimuksen tyypillistä piirrettä (Kananen 2015, 67) kerätä aineistoa monimenetelmällisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee Tuomen ja Sarajärven (2018, 77) mukaan suunnitella aineiston analyysitapa ennen kuin aineistoa aletaan keräämään, jotta vältetään tilanteelta, jossa aineisto on kerätty mutta sen avulla ei saada muodostettua tuloksia. Seuraavissa luvuissa kuvataan tämän opinnäytetyön aineiston keräämistä sekä analysointia, joiden menetelmät valittiin huolellisesti opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen teemahaastatteluilla

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joka on Hirsjärven ja Hurmeen (2021, 47) mukaan puolistrukturoitu haastattelumetodi. Haastatteluihin kutsuttiin kaikki kohdeorganisaation Suomessa työskentelevät esihenkilöt, koska haluttiin selvittää esihenkilöiden näkemykset parhaasta organisaatiosta. Yksilöhaastatteluiden avulla saatiin kerättyä kaikkien mielipiteet ilman muiden henkilöiden vaikutusta. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluihin, joten aineisto kerättiin kahdeksalla haastattelulla. Haastattelukutsussa (Liite 1) kerrottiin etukäteen, mitä aihetta haastattelu koskee, mutta tarkkoja kysymyksiä ei annettu. Tämä tuki haastattelun tavoitetta kerätä mahdollisimman kattavasti tietoa tutkitavasta aiheesta, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85) ohjeistavat.

Haastattelu on tutkijan johdattamaa keskustelua, jonka tavoitteena on selvittää, mitä haastateltava ajattelee aiheesta (Eskola & Suoranta 2014, 86). Huomio on haastateltavien näkökulmissa ja näkemyksissä, koska luonnollisin ja joustavin tapa saada ne selville on kysyä henkilöltä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84; Hirsjärvi & Hurme 2021, 11). Haastattelut ovat käytännöllisiä, kun halutaan syventää kerättäviä tietoja, koska ne mahdollistavat tarkempien perusteluiden kysymisen vastausten yhteydessä esimerkiksi 5 Whys -tekniikalla (ks. Myszewski 2013).

Eskolan ja Suorannan (2014, 87) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta he saavat kertoa ajatuksensa vapaasti ilman ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Hirsjärven ja Hurmeen (2021, 47) määritelmän mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että vain yksi haastattelun näkökulma on lukittu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa (Hirsjärvi & Hurme 2021, 48), mutta kysymykset voivat olla joustavassa järjestyksessä ilman tarkkaa etukäteen määrättyä muotoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Eskola & Suoranta 2014, 86). Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää tutkimusongelmaan liittyvää tietoa, joka kasvattaa tutkijan ymmärrystä, joten kysymyksiä ei tarvitse määritellä tarkasti etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2021, 106) vaan tutkija voi esittää tarkentavia jatkokysymyksiä (Kananen 2015, 148).

Kanasen (2015, 150) mukaan teemahaastattelun teemat tulee valita siten, että ne tuottavat mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen haastattelun teemoiksi valittiin aiheeseen tutustumisen jälkeen tutkimuskysymysten perusteella parhaan organisaation piirteet, tiedon nykytila ja tietotarpeet sekä johtaminen. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki teemat, mutta jokaiselta ei välttämättä kysytty samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä. Jatkokysymyksiä esitettiin haastateltavan vastausten perusteella pyrkien löytämään tarkentavaa tai uutta tietoa. Haastattelurunkoon (Liite 2) sisältyi myös taustoittavia kysymyksiä sekä kehittämisideoita keräävä kysymys.

Haastattelut ajoittuivat kahdelle viikolle toukokuussa 2022. Varsinaisia haastateltuita ennen järjestettiin yksi testihaastattelu, jotta voitiin varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja valitut teemat tarjoavat tutkimuksen kannalta olennaisia vastauksia. Testihaastattelun jälkeen muutamia kysymyksiä selvennettiin. Tutkimukseen osallistujat haastateltiin Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelun alussa kysyttiin lupa äänitallenteen luomiselle. Kaikki kahdeksan haastateltavaa suostuivat tallentamiseen, koska tallenteet säilytettiin luottamuksellisina. Haastattelut olivat kestoiltaan 38–58 minuuttia. Haastateltavien kokemus esihenkilötehtävistä vaihteli puolesta vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen.

Haastattelut muutettiin tekstimuotoon litteroimalla tallenteet sanatarkasti teemojen osalta, mutta painotuksia ja täytesanoja ei litteroitu. Haastatteluissa käytettiin

suomea ja englantia, mutta litteroinnin yhteydessä englanninkieliset haastattelut käännettiin suomeksi. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja, jotta teknisten ongelmien ilmetessä haastattelusta saataisiin kerättyä aineistoa. Haastatteluiden litteroinnista kertyi aineistoa 51 sivua, jotka sisälsivät 21 000 sanaa. Litteroidut aineistot anonymisoitiin poistamalla henkilöt yksilöivät tiedot ja nimeämällä haastateltavat koodeilla H1, H2, H3, H4, H5, H5, H7 ja H8.

Kananen (2015, 143, 149) painottaa haastatteluiden olevan hyvin joustava menetelmä, mutta toisaalta hän varoittaa, että tilanteessa haastattelija voi vaikuttaa tuloksiin ohjaamalla haasteltavaa haitallisesti. Hirsjärvi ym. (2009, 211) näkevät haastatteluiden ongelmaksi niukkasanaiset tai liian puheliaat haastateltavat. Tässä tutkimuksessa haastattelut etenivät sujuvasti, ja haastattelija keskittyi välttämään haastateltavan ohjailua tai johdattelua. Haastateltavat olivat miettineet aihetta hieman etukäteen, joten vastauksia kertyi runsaasti.

5.3 Tutkimusaineiston aineistolähtöinen sisällönanalyysi

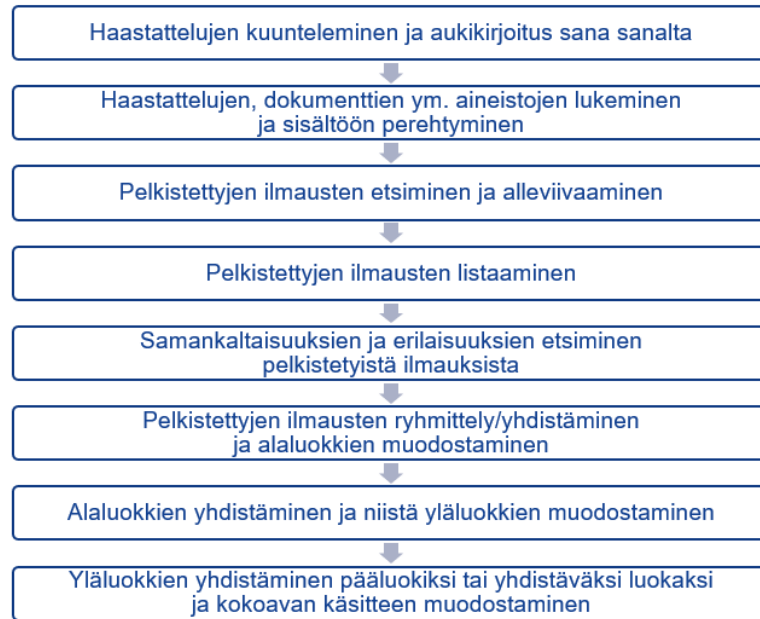
Laadullisessa tutkimuksessa voidaan aina käyttää analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Sisällönanalyysin tarkoitus ja tavoite on järjestää aineisto tiivistettyyn ja selkeään muotoon säilyttäen oleellinen informaatio johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117, 122.) Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin haastatteluilla ja tallennettiin litteroinnin tuloksena tekstimuotoon. Jotta aineistosta löydettiin oleellinen tieto, valittiin analyysimenetelmäksi laadullinen sisällönanalyysi.

Laadullisessa aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä keskitytään Vuoren (2022) mukaan siihen, mistä asioista ja aiheista haastateltavat kertovat, ja Vilkan (2021, 163) mukaan siinä etsitään merkityssuhteita. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija etsii aineistosta mielenkiintoisia kohtia ja nimeää ja luokittelee löytämiään elementtejä eli koodaa litteroitua ja tiivistettyä aineistoa (Vuori 2022). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ilmiöstä aiemmin tiedetyt teoriat ja havainnot eivät vaikuta analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Tässä opinnäytetyössä ei käytetty teorioita analyysin pohjana vaan analyysi tehtiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jotta teoriat eivät rajoittaneet tunnistettavia tuloksia.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysi aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja se eteni samanaikaisesti seuraavien haastatteluiden kanssa sykleittäin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin kauan, että löydetään vastaus tutkimuskysymykseen, joten aineistonkeräys ja -analyysivaihe etenevät samanaikaisesti, kunnes uusi aineisto ei lisää enää ymmärrystä (Kananen 2015, 128).

Sisällönanalyysin haasteena on tehdä selväksi, onko kyseessä tutkijan tulkinta vai tutkittavan sanoma asia, ja tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, 33). Tutkijalle tulee tässä menetelmässä hyvin vahva rooli, koska johtopäätökset perustuvat hänen tekemiinsä tulkintoihin aineistosta ja tutkijan on tuotettava analyysin viisaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112). Vahvuutena sisällönanalyysissä on, ettei siihen tarvita erillisiä ohjelmistoja, koska tekstinkäsittely- tai taulukkolaskentaohjelma riittävät (Kananen 2015, 83). Tässä opinnäytetyössä analyysiin käytettiin Microsoft Word-, Excel- ja OneNote-ohjelmistoja.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi suoritettiin vaiheittain mukaillen Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) esittämää mallia (kuvio 14). Haastatteluiden litteroinnin jälkeen tekstiaineisto luettiin useaan kertaan etsien tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmauksia, joista luotiin pelkistettyjä ilmauksia poistaen tutkimukselle epäolennaista tietoa. Haastatteluaineisto analysoitiin kaikkien teemojen osalta tutkimuskysymyksiin peilaten. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia ja ryhmiteltiin siten ilmauksia alaluokiksi. Luokittelua jatkettiin yhdistämällä alaluokat yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi. Aineiston laajuuden vuoksi analyysi vei paljon aikaa. Analyysissä keskityttiin tutkimuskysymyksiin, ja analyysin ja tulosten ulkopuolelle jätettiin myöhemmin tämän opinnäytetyön ulkopuolella hyödynnettävissä olevaa organisaation sisäistä tietoa, joka ei vastannut tämän tutkimuksen kysymyksiin.

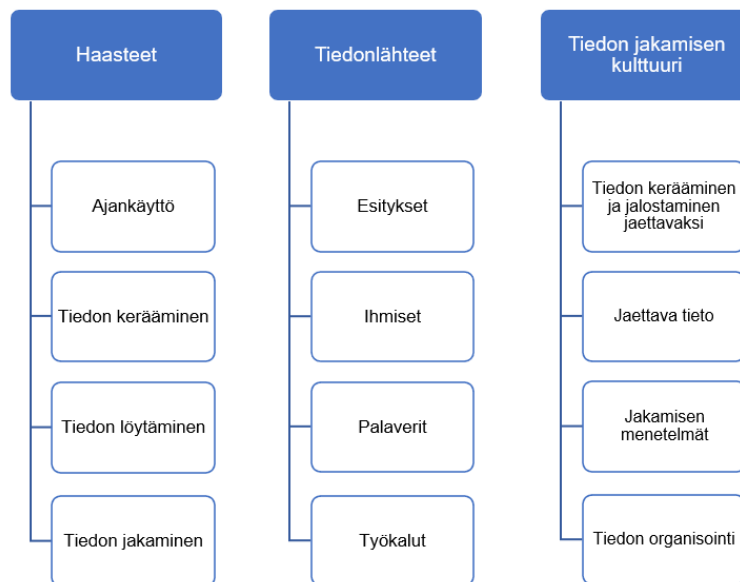


Kuvio 14. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Organisaation tiedon nykytila

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: mikä on tiedon nykytila, mitä ovat keskihondon tietotarpeet tavoiteltaessa parasta organisaatiota ja millainen on paras organisaatio. Tietotarpeisiin liittyen selvitettiin ensin organisaation tiedon nykytila, jota haastatteluaineiston perusteella nousivat kuvaamaan haasteet, tiedonlähteet sekä tiedon jakamisen kulttuuri (kuvio 15). Haastatteluissa kartoitettiin myös esihenkilöiden johtamisopintoja ja tiedolla johtamisen tuntemusta. Haastateltavilla ei ollut laajoja opintoja johtamisen teorioista, ja tiedolla johtaminen oli heille käsitteenä vieras. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tiedon nykytilaa.



Kuvio 15. Tiedon jakamisen kulttuuri ja nykytila haastatteluiden ilmauksien pohjalta

Haastateltavien ilmauksissa korostuivat tiedon määrän aiheuttamat haasteet, jotka korostuivat tiedon keräämisessä, löytämisessä ja jakamisessa sekä ajankäytön hallinnassa. Tietoa koettiin olevan saatavilla tarpeeksi, mutta aikaa ei voida varata riittävästi tiedon seulomiselle ja omaksumiselle, mikä on johtanut usean asian yhtäaikaiseen tekemiseen:

Olen jo oppinut suodattamaan asioita ja multitaskaamaan palaverin aikana silloin kun on jotain mikä ei suoranaisesti kosketa minua. (H1)

Ajan rajallisuuden koettiin luovan paineita tiedon priorisointiin ja oleellisen tiedon tunnistamiseen:

...se pelko, että onko kaikki tärkeä tieto, olenko sen huomannut. Onko se saanut minulta täyden huomion ja olenko ymmärtänyt sen oikein, niin se on se suurempi murhe. (H2)

Meiltä ei puutu tietoa, mutta oikeaa tietoa voi olla vain hankala löytää kaiken joukosta. (H4)

Esihenkilöt totesivat, että tiedon hajautuminen eri muodoissa useaan paikkaan vaikeuttaa tiedon löytämistä. Kaikkea löydettyä tietoa ei osattu hyödyntää, koska sen merkitystä omalle toiminnalle ei aina tunnistettu tai käytettävä työkalu ei tarjonnut tietoa riittävän informatiivisessa muodossa. Tiedon löytämisessä korostui verkoston merkitys ja tarpeellisten kontaktien tunnistaminen sekä oikeiden kysymysten esittäminen ja oikeiden hakusanojen käyttäminen työkaluissa:

Aina se on ollut sellaista tiedon esiin kaivamista ja lähteitä on kyllä paljon kun osaa vain lähteä etsimään. (H1)

Joskus pitää vain löytää se, jolta kysyä, ja täytyy osata esittää oikea kysymys. (H5)

Tiedon keräämisessä haasteeksi nousi tunne, että tietoa kerätään ja muokataan statistiikkojen vuoksi, ja tämä ohjaisi prosesseja suuntaan, jossa tietoa saadaan kerättyä. Esihenkilöt näkivät, että kerätyn tiedon tulisi toimia työkaluna, jonka avulla nähdään, mitä tapahtuu, ja tiedon keräämisen tarpeiden ei pitäisi vaikuttaa prosesseihin.

Statistiikka ei kuvasta enää sitä mitä me tehdään vaan se kuvastaa sitä, että mihin se on ohjannut meidät. (H3)

Tiedon jakamisessa koettiin haasteelliseksi laajemman yleisön tavoittaminen. Haastateltavat totesivat, että on vaikeaa löytää keinoa jakaa tietoa esimerkiksi koko organisaatiolle siten, että voitaisiin taata, että kaikki ymmärtävät sen. Tietoa jaettaessa tulisi osata suodattaa ja priorisoida, mitä tietoa jaetaan ja kenelle ja mitä korostetaan. Jaettavan tiedon tulisi olla selkeässä muodossa, ja sen tulisi kertoa tarina huomioiden kohderyhmän tarpeet.

Jos haluat vaikka muuttaa toimintatapoja ja välittää siitä tiedon kaikille, niin ei ole helppoa tavoittaa kaikkia. (H8)

Tiedon jakamisen yhteydessä tuotiin esiin myös organisaation hiljainen tieto. Organisaation kokeneemmat henkilöt eivät aina ehdi jakamaan suunnitelmallisesti omaa osaamistaan uusille työntekijöille, vaikka sitä mielellään tekisivätkin. Pelkkä tiedon yksisuuntainen jakaminen ei esihenkilöiden mielestä riitä, vaan usein on varattava aikaa myös jatkokysymyksille ja tiedon tarvitsijoiden tukemiselle. Erityisesti organisaatorajat ylittävä tiedon jakaminen vaatii esihenkilöiden mukaan mahdollisuuden kertoa omat toiveet ja mielipiteet myös toiseen suuntaan.

Pitkän linjan spesialisteilla on teknistä tietoa mikä on heidän henkilökohtaista osaamistaan, jota ei ole mihinkään kirjattu. (H5)

Esihenkilöt nostivat tiedonlähteikseen erilaiset esitykset, palaverit, ihmisten väliset keskustelut sekä työkalut (kuvio 16). Suurin osa tarvittavasta tiedosta saadaan yrityksen sisäisistä lähteistä, mutta työkaluina käytetään myös esimerkiksi hakukoneita yrityksen ulkopuolisen tiedon löytämiseksi. Puhelinta käytetään harvoin, koska tarvittavat puhelut soitetaan viestintäsovelluksella. Aineistossa korostui suunnittelemattomien tapaamisten merkitys tiedonvälityksessä. Etätyöskentely on esihenkilöiden mukaan vähentänyt satunnaisia kohtaamisia, ja sen vuoksi verkostojen ylläpito on vaatinut tietoista panostusta ja tiedon kerääminen esimerkiksi alaisilta tarkempaa suunnittelua.



Kuvio 16. Aineistosta tunnistetut esihenkilön tiedonlähteet

Tiedon jakamisen kulttuuri muodostui aineistosta tunnistetuista tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, joita olivat tiedon kerääminen ja jalostaminen, jaettava tieto, jakamisen menetelmät sekä tiedon organisointi. Haastatteluaineiston perusteella organisaation kulttuurin pitäisi olla tiedon jakamiseen kannustava ja tarjota mahdollisuuksia jakaa opittua ja muualta tulevaa tietoa avoimesti ja tehokkaasti, mutta rajoittaa liiallista tiedonmäärää. Itse oivallettua tietoa olisi hyvä jakaa muille ja koettuja tilanteita ja opittuja ratkaisuja tulisi kerätä yhteen paikkaan, jotta tieto auttaisi muita vastaavanlaisissa tilanteissa. Organisaatiossa on pyritty tähän, mutta parannettavaa esihenkilöiden mukaan vielä on. Roolissaan esihenkilöt saavat paljon tietoa, ja heidän täytyy seuloa tiedosta oleellinen jaettavaksi, jotta tärkeimmät viestit saadaan nostettua esiin.

Tiimityöskentelyn kannalta aina kun tulee jotain tietoa, niin prosessoin tietoisesti, että onko se jotain semmoista, josta tiimi hyötyy. Ja jos he eivät siitä hyödy niin paljoa, niin onko se kuitenkin sellaista tietoa, jota he kuitenkin voisivat haluta kuulla. (H5)

...yrityn keskittyä siihen, että tietyille henkilöille eikä ammu sitten haulikolla, koska sitä tietoa on niin paljon eikä ehdi kaikkea sisäistää. (H3)

Organisaatioon haluttaisiin kulttuuri, jossa ollaan ylpeitä omasta työstä, ja valmiista työstä jaettaisiin tietoa muille, jolloin saavutettuja tuloksia voidaan pohtia yhdessä:

Sillä on merkitys sillä työllä mitä me tehdään, ja sitä kerrattaisiin ja sitä nähtäisiin, se ymmärrettäisiin, ja siitä osattaisiin olla ylpeitä. (H2)

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta tiedon keräämisen lisäksi sen jalostamisen olevan tärkeää. Esihenkilöt jakavat tietoa aktiivisesti keskenään ja keskustelevat ja analysoivat yhdessä, miten jaettuun tietoon tulisi suhtautua ja mitä se tarkoittaa organisaation näkökulmasta. Yrityksessä kerätään paljon dataa ja sitä jaetaan paljon, mutta aineiston perusteella organisaation tulisi hyödyntää dataa paremmin. Dataa kerätessä tulisi selittää aina taustat ja perustella, miksi jotain kerätään ja mitä arvoa se tuottaa:

...tiedonkerääminen pitäisi saada tuntumaan hyödylliseltä tekemiseltä ja miksi sitä tehdään.... Ei ole ollut proaktiivista tiedon jalostamista. (H7)

Aineistosta nousi esiin tiedon analysoinnin lisäksi tiedon tiivistämisen ja selkeyttämisen tarve:

Tiedon analysointi ja jakovaiheen välissä pitäisi puristaa tieto oleelliseen pieneen muotoon. (H7)

Tietoa voidaan aineiston perusteella jakaa monipuolisesti useita kanavia käyttäen, mutta jakamisen menetelmiä yhdisti jakamisen avoimuus ja läpinäkyvyys. Tiedon jakamisen kulttuuriin tulisi esihenkilöiden mielestä panostaa, koska avoimuus luo osallistumisen tunnetta. Hyvä tapa olisi merkitä prosesseihin, kenelle tieto tulee jakaa ja kuka sitä tarvitsee. Tiedon jakamisessa tulisi hyödyntää tarkoituksenmukaisia työkaluja ja varmistaa, että kaikki osaavat niitä käyttää.

Teknistä tietoa jaetaan hyvin avoimesti, meillä on sellainen kulttuuri. Yritän kannustaa tiimissäni tiedon jakamiseen. (H8)

Esihenkilöt jakavat tietoa palavereissa ja niiden ulkopuolella ihmisten tarpeiden mukaan. Esihenkilöt vastaavat ihmisten kysymyksiin ja välittävät heille koostetusti tietoa ja muistutuksia tärkeistä tapahtumista, jotta ihmiset voivat keskittyä päivittäisen työn tekemiseen. Organisaatio on jaettu noin 5–15 hengen tiimeihin, ja tietoa välitetään tiimien sisällä esimerkiksi päivittäisissä palavereissa. Tiedon jakamisen menetelminä korostuivat parityöskentely sekä kasvokkain tapaamiset:

Kyllä se tuo helppoutta ja kepeyttä kommunikointiin, jos ollaan toimistolla. (H2)

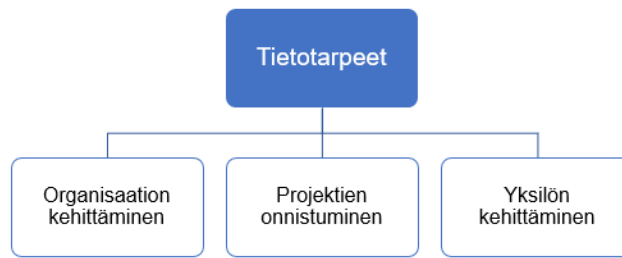
Aineiston perusteella haastateltavat näkivät tarpeelliseksi organisoida ja varastoida tietoa siten, että oleelliset asiat löytyvät ja tarvittavat henkilöt saavat pääsyn tietoon ja tietävät, mistä sen löytää. Myös tiedon ylläpitoon käytettävä aika tulee huomioida aikatauluja suunniteltaessa, koska tieto ei pysy tuoreena ilman, että sitä ylläpidetään aktiivisesti. Esihenkilöt nostivat tämän nykyisen kulttuurin ongelmakohdaksi.

Se vaatisi ihmisten panostusta mikä on sitten pois siitä normityöstä. (H5)

Pitää vain tietää, että mistä tieto löytyy. (H1)

6.2 Esihenkilöiden tietotarpeet

Haastatteluiden pohjalta esihenkilöiden tietotarpeiden tunnistettiin koostuvan organisaation kehittämiseen, projektien onnistumiseen ja yksilön kehittämiseen liittyvistä tietotarpeista (kuvio 17). Seuraavaksi näitä osa-alueita kuvataan tarkemmin.



Kuvio 17. Aineistosta tunnistetut esihenkilön tietotarpeiden osa-alueet parhaassa organisaatiossa

Esihenkilöiden haastatteluissa tuotiin esiin organisaatiotason kehittämiseen liittyvät tietotarpeet. Jokainen tiimi voi kehittää itseään itsenäisesti, mutta organisaation yhtenäinen kehittäminen vaatii esihenkilöiden yhteistyötä, ja heidän tulee saada tietoa tunnistaakseen kehittämiskohteet. Organisaatioon voi tulla myös organisaation ulkopuolelta työntekoon vaikuttavia muutostarpeita, joista esihenkilöiden tulee olla tietoisia:

Ylempää saadaan tietoa, jos työntekotapa tai organisaatorakenne muuttuu tai jos keksitään jotain uusia programmeja. (H5)

Haastatteluaineistossa korostui palautteen merkitys organisaation kehittämisessä, koska näin saadaan tietoon muun muassa henkilöstön mielipiteet. Esihenkilöiden tulee mahdollistaa palautteen aktiivinen kerääminen sekä antaminen ja reagoida palautteena saatavaan tietoon. Palautetta saadaan ihmisten lisäksi myös erilaisista mittareista ja metrikoista, joita esihenkilöiden tulee seurata:

Jotkut metriikat kertovat kuinka hyvin saavutamme tavoitteemme tiiminä. (H8)

Esihenkilöt kokivat tarpeelliseksi saada tarkempaa tietoa yrityksen strategiasta ja sen taustoista, jotta he voivat tulkita strategian merkityksen omalle organisaatiolle ja selventää strategian yhteyttä päivittäiseen tekemiseen. Ajantasaisen tiedon tulevista strategiaan pohjautuvista tuotepäätöksistä tulisi olla saatavilla helposti. Organisaation kehittämiseksi tarvitaan myös tietoa siitä, miten toiset organisaatiot ja yritykset toimivat ja millaisia ratkaisuja muualla on keksitty samankaltaisiin ongelmiin:

Yleisesti vaikka on eri yrityksistäkin kyse, niin kyllä ihmiset tavallaan toimii aika samalla lailla. Firmoissa on aika lailla samoja ongelmia ja samanlaisia sitten ratkaisujakin. (H2)

Projektien onnistumiseen vaikuttavina tietotarpeina esihenkilöt näkivät aikataulut, laadun, resurssit, työn vaatimukset sekä sisällön. Työn vaatimukset ja aikataulut tulevat usein organisaation ulkopuolelta. Tämä tieto täytyy osata välittää tiimeille ja seurata tekemisen toteutumia. Projektien etenemää seurataan tehtävienhallinta-ohjelmistosta saatavan tiedon avulla, josta nähdään aikataulut sekä työn sisältö ja tuntimäärät. Työkalujen ulkopuolelta tulevia vaatimuksia on vaikeampi seurata.

Aikataulut tulee jostain sieltä product managementin syövereistä. (H3)

Meidän pitäisi tietysti olla osana isompaa kokonaisuutta eli xx organisaatiota, yrittää olla tärkeä palanen tätä kokonaisuutta ja yrittää hahmottaa mitkä ne on ne ihan sieltä ylemmältä tasolta tulevat vaatimukset meille. Mitkä on toiveet ja tahtotilat sekä työntekemisen kehittämisen suhteen sekä erilaisten projektitavoitteiden saavuttamisen suhteen. (H7)

Meillä on se backlog,...niin kaikki tavallaan tieto mikä me sieltä saadaan johdettua, niin se on tärkeää. Ja se on tärkeää sen takia, että pystytään sitten suunnittelemaan tulevaisuuden asioita. (H2)

Organisaatiossa seurataan erilaisia laatumetriikoita ja vikastatustuksia, ja niistä saatava tieto on esihenkilöiden mukaan reaktiivista ja ohjaa toimintaa lyhyellä aikavälillä. Esihenkilöt seuraavat ja ylläpitävät myös organisaation resurssidataa, jotta projekteille riittää henkilöitä toteuttamaan vaadittuja toiminnallisuuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Vikastatistiikkoja seurailen. (H6)

Viimeiseksi tietotarpeiden teemaksi haastatteluaineistossa katsottiin kuuluvan yksilön kehittämiseen liittyvät tietotarpeet. Niistä tunnistettiin esihenkilön omaan kehittymiseen ja alaisten kehittymiseen liittyviä tarpeita. Esihenkilöiden omaa osaamista tulee johtaa suunnitelmallisesti, ja aineistossa tuotiin esiin esimerkiksi tarve tietää henkilöstöhallinnon ohjeet ja rooliin liittyvät lainmukaiset vaatimukset. Oman osaamisen kehittämiseen liittyy johtamisen kehittäminen opintojen, työkalu- ja alaisten palautteen sekä itsereflektion avulla. Esihenkilöt keskittyvät käytännön päivittäiseen operatiiviseen tekemiseen, mutta oppiminen formaalien koulutuksien ja kollektiivisen oppimisen kautta nähtiin hyvänä tapana kehittää omaa osaamistaan.

Varmaan semmoinen ajanhengessä pysyminen on yksi tärkeimpiä. (H1)

Jos on jotain byrokraatiaan liittyviä muutoksia, niin näistä pitää sitten olla tietoisia. (H5)

Esihenkilön rooliin kuuluu paljon alaisiin liittyvän tiedon seuraamista ja keräämistä: alaisten osaaminen, tavoitteet, suoriutuminen, haasteet, työkuorma, lomat ja työtyytyväisyys. Esihenkilöllä tulee lisäksi olla tarvittavat tiedot, jotta hän voi luoda työlle merkityksellisyyden tunteen ja kytkeä sen osaksi isompaa kokonaisuutta.

Ehkä sitten se fiilispohja ja työn mielekkyyden ja merkityksen ja yleisen fiiliksen sekä havainnointi sekä kehittämissyritykset. Unohtuu usein, että miksi jotain tehdään. (H7)

Aineiston perusteella esihenkilöiden tehtäviin kuuluu auttaa alaisia selviytymään päivittäisessä työssä ja poistaa heiltä esteitä. Alaisten kohtaamat haasteet vaikuttavat organisaation toimintaan, joten esihenkilön tulee saada tällaisesta tieto ja tietoon tulee reagoida. Jos organisaatiosta lähtee ihmisiä, tulee lähden syyt tietää, jotta tarpeen vaatiessa organisaation toimintaa voidaan niiltä osin kehittää.

Alaisilta tarvitaan tieto, jos he törmäävät työssään ongelmiin. (H5)

Jotta ihmisiä voidaan auttaa kehittymään urapolulla, tulee heidän tavoitteensa ja kouluttautumistoihveensa tietää. Esihenkilöiden tulee tietää myös, millaisia mahdollisuuksia muissa organisaatioissa on ja millaisia koulutuksia yrityksessä järjestetään. Päivittäisessä tekemisessä tulee tietää ihmisten osaaminen, jotta henkilöt ja työt saadaan kohtaamaan. Esihenkilöiden mukaan heidän tulee tietää, miten henkilöt suoriutuvat tehtävistään, jotta heitä voidaan kehittää ja osaamista suunnata oikein.

Kehittää ihmisiä siihen suuntaan mihin he haluavat kehittyä. (H2)

Tarvitsemme tietoa ihmisten kiinnostuksen kohteista ja heidän tavoitteistaan. (H8)

Esihenkilöiden haastatteluiden perusteella puuttuviksi tietotarpeiksi nähtiin mittarit, joilla voisi seurata päivittäisen työn laatua ja tiimin kehittymistä. Näitä oli mietitty, mutta ei osattu määritellä, millainen tieto voisi kertoa esimerkiksi tiimin kehittymisestä.

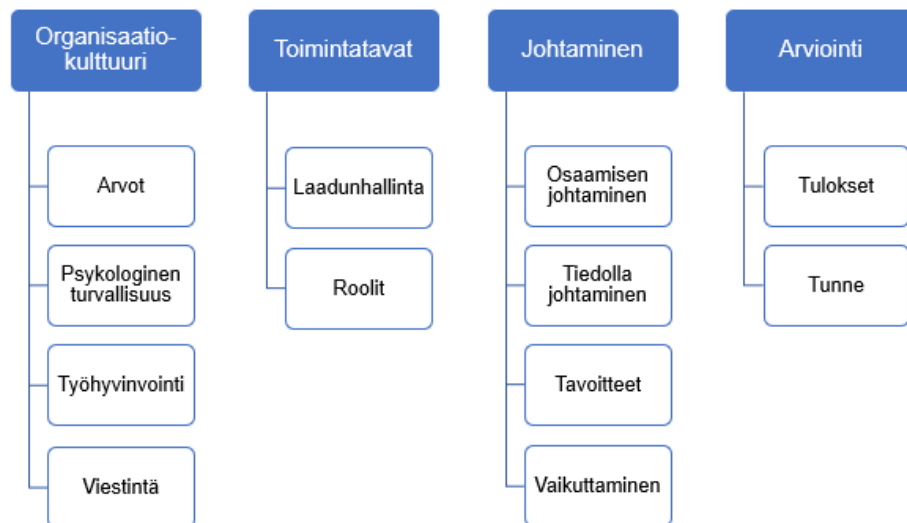
Fiilis pohjaiseen päivittäiseen työhön liittyvä oleellinen mittari puuttuu. Reaaliaikainen tiimibarometri. (H7)

Tavallaan semmonen raakadata siitä, että miten tiimi edistyy tai miten tiimi kehittyy. (H2)

Backlogissa on paljon tietoa, mutta työn laatua ei näe sieltä. Sellainen tieto olisi hyödyllistä, koska on hankala seurata miten he tekevät työtä. On vaikeaa seurata ja kerätä palautetta työn tekemisestä ja sen laadusta käyttäen meidän työkaluja. (H4)

6.3 Visio parhaasta organisaatiosta

Haastatteluaineiston perusteella parhaan organisaation osatekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, toimintatavat sekä johtaminen (kuvio 18). Edellä mainittujen lisäksi haastatteluissa nousi esiin, miten voidaan arvioida, onko organisaatio saavuttanut visionsa parhaimmuuden tavoittelussa (kuvio 18). Seuraavaksi kuvataan tarkemmin, mistä paras organisaatio muodostuu.



Kuvio 18. Aineistosta tunnistetut parhaan organisaation ominaisuudet

Organisaatiokulttuurin teema muodostui arvoista, psykologisesta turvallisuudesta, työhyvinvoinnista sekä viestinnästä. Parhaassa organisaatiossa mahdollistetaan arvojen kautta jatkuva oppiminen antamalla ihmisille aikaa kehittää itseään haluamaansa suuntaan ja jakamalla mahdollisuuksia tasa-arvoisesti kaikille. Työntekijöille annetaan vapaus osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä koko

organisaation toimintaan. Haastatteluaineistossa korostui ihmisläheisyys ja ihmisten kohtaaminen:

Me ollaan paras tässä hengessä ja siinä, miten ihmisiä kohdellaan ja miten päivittäiset asiat ja ongelmat täällä ratkotaan ihmisläheisesti. (H2)

Haastatteluissa nousi esiin psykologisen turvallisuuden merkitys. Esihenkilöiden ilmauksien perusteella psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät tuntevat voivansa olla oma itsensä ja he uskaltavat ottaa riskejä ja tutustua uusiin alueisiin. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa korostuivat avoimuus, luottamus ja toisten kunnioittaminen. Työkaverit tuntevat toisensa, tekevät paljon yhteistyötä ja tuntevat kuuluvansa yhteisöön, jossa uudetkin työntekijät tuntevat olonsa tervetulleeksi.

Siellä on avoin ilmapiiri, jossa ei tarvitse pelätä epäonnistumisia. (H2)

Ihmisten väliset suhteet on kaikista tärkein parhaassa organisaatiossa, että pystytään tekemään ja keskittymään siihen työhön, ettei tarvi miettiä sanomisiaan eikä tarvi miettiä miten toinen ajattelee tästä. (H1)

Esihenkilöt kokivat työtyytyväisyyden ja työn merkityksellisyyden olevan tärkeitä työntekijöille, ja näistä koostui työhyvinvoinnin teema. Ihmiset tarvitsevat haastavia, vaihtelevia ja merkityksellisiä tehtäviä, joiden he tuntevat vaikuttavan yrityksen menestymiseen. Myös yhteys päivittäisen tekemisen ja asiakkaan lopputuotteen välillä nostettiin esiin, ja työntekijöiden motivaatioon voisi esihenkilöiden mukaan vaikuttaa tuotteen näkeminen asiakkaan käytössä. Esihenkilöiden vastauksissa korostui myös onnellisten ja tyytyväisten ihmisten olevan parhaan organisaation perusta:

Meidän pitää miettiä miten pidämme ihmiset tyytyväisinä työskennellessään täällä. Heidän täytyy tuntea, että he ovat tyytyväisiä. (H4)

Organisaatiokulttuurin viimeiseksi teemaksi nousi viestintä, joka koostuu avoimesta kommunikaatiosta, palautteesta sekä saavutusten jakamisesta. Aiemmin mainitut psykologisen turvallisuuden elementit edesauttavat avointa kommunikaatiota, jolloin työntekijät jakavat tietoa aktiivisemmin ja uskaltavat myös pyytää ja tarjota apua tarvittaessa. Kehittymisen mahdollistava palaute, mutta myös onnistumisten ja saavutusten jakaminen ja niistä tunnustuksen saaminen, nähtiin

tärkeänä osana parasta organisaatiota. Esihenkilöt nostivat esiin myös ylemmän johdon osallistumisen merkityksen viestinnässä.

Sellaiset face to face -kokoukset, jossa meidän johto olisi mukana ja avoin keskustelemaan ja kommentoimaan asioita, niitä pidän tärkeänä. (H2).

Ainakin haluaisin saada palautetta, koska jos sitä ei saa, niin jos jotain epähuomiossa tekee väärin, niin miten sitä sitten voisi parantaa. (H5)

Toimintatavat nousivat aineistosta laadunhallinnan ja roolien kokoavaksi teemaksi. Parhaan organisaation odotetaan tuottavan vaaditut tulokset laadukkaasti ja aikataulussa noudattaen työlle määriteltyjä prosesseja. Suunniteltuja prosesseja kehitetään jatkuvasti, ja hyväksi todettuja käytäntöjä ylläpidetään eikä niitä unohdeta, kun saavutetaan tietty tavoite. Töitä tehdään laadukkailla työkaluilla, ja työntekijät voivat tilata tarpeen mukaan työnsä vaatimia välineitä. Tarkoituksenmukaiset työkalut mahdollistavat työn ohjaamisen ja seurannan kevyesti, mutta tehokkaasti.

... ja sitten toki tän meidän laitteiston pitää tuottaa koko aika hyvää tulosta eli se output pitää olla myös, ettei pelkästään pidetä ihmisiä tyytyväisenä vaan että meillä olis se... me tehdään mikä se meidän tehtävä on ja hyvin tuloksin ja kehitetään sitä organisaatiotamme. (H3)

... näiden pitäisi olla sillä tasolla, että ne palvelee työntekijöitä ilman keskeytyksiä ja henkilökohtaiset laitteet pitää olla sillä tasolla, että ihmiset pystyy suoriutumaan tehtävistään ilman odottelua ongelmatilanteissa. (H5)

Aineistossa korostui esihenkilön roolin merkitys parhaan organisaation rakentamisessa. Esihenkilöt yhdistävät yksittäiset tiimit suuremmaksi yhteisöksi ja keskittyvät hyvän työympäristön luomiseen ja ylläpitämiseen kannustaen yhteistyöhön ja avoimuuteen. He käyttävät aikaa ihmisten aktiiviseen kuuntelemiseen ja kartoittavat, mitä ihmiset haluavat tehdä, ja rohkaisevat heitä. Esihenkilön rooli voi olla monimuotoinen, ja toiset voivat olla kiinnostuneempia teknisestä työstä ja toiset organisaation kehittämisestä, ja tämän tulisi olla mahdollista.

Keskijohdon täytyy olla liimana välissä ja tuoda tiimit yhteen tribe tasolla, jotta he tuntevat kuuluvansa erityiseen yhteisöön. (H4)

Kaikilla on hyvä työskentely ympäristö ja tätä pitää tukea ja tähän pitää nimenomaan people managereiden keskittyä tosi paljon. (H1)

Organisaatiossa tulee olla erilaisia rooleja, kuten projektipäälliköitä, jotka osaavat työnsä, tuntevat toisensa ja työskentelevät yhdessä yli organisaatorajojen. Haastatteluissa tuli esiin myös tarve rooleille, joiden tehtävä on kehittää organisaatiota:

Pitäisi olla ihmisiä, jotka huolehtivat organisaatiosta. Tarvitaan enemmän esihenkilöitä tai muita ihmisiä, koska huolehtiminen ei tule työntekijöiltä itseltään. (H4)

Johtamisen teema osana parasta organisaatiota koostui osaamisen johtamisesta, tiedolla johtamisesta, tavoitteista ja vaikuttamisesta. Esihenkilöt näkivät, että parhaassa organisaatiossa on tärkeää luoda oppimistilanteita, jotka mahdollistavat toisten kokemuksista oppimisen ja opitun jakamisen. Organisaation osaamistarpeet tulee tunnistaa, ja koulutusten järjestämisen tulee olla helppoa, jotta osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää suunnitelmallisesti.

Organisaation tarpeita vastaavista ja ajantasaisista kouluttamismahdollisuuksista. (H5)

Tai sitten kerrotaan meidän monta kertaa viikossa olevissa palaverissa tyyliin "tämmöinen tapaus oli minulla" ja siitä pystyy sitten oppimaan. Jos ei nyt siinä tilanteessa, niin tietää keneltä kysyä, jos tällainen ongelmatilanne esimerkiksi tulee eteen. (H1)

Esihenkilöiden ilmauksista kävi ilmi organisaation tarve tunnistaa tietotarpeensa ja kerätä ja varastoida tarvittava tieto niin, että se on helposti löydettävissä ja jaettavissa. Näistä muodostettiin tiedolla johtamisen teema. Kaikkien tulee saada tarvitsemansa tieto ja tukea muita jakamalla itse oppimaansa tietoa. Tieto liittyy esihenkilöiden mukaan erityisesti työn tavoitteisiin, jotka johdon tulee kommunikoida siten, että kaikki ymmärtävät ne ja tietävät, mitä pitää tehdä ja mitä heiltä odotetaan yksilöinä ja mitä vaatimuksia työllä on.

Kaikki ovat sitoutuneita tavoitteiden taakse ja myöskin tuntee ne. (H6)

... tai heille tiedotettaisiin yksinkertaisesti asioita mitä meiltä odotetaan tänä vuonna. (H2)

Esihenkilöiden mukaan parhaassa organisaatiossa johtaminen mahdollistaa alhaalta ylöspäin esitettävät ideat. Tekemistä ei sanella ylhäältäpäin, vaan kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Parannusten tulisi lähteä alhaalta ylöspäin, ja organisaation tulisi saada päättää itse omasta tekemisestään.

Meillä on arvot ja sitä ja tätä, jotka tulee organisaation ulkopuolelta, mutta mun mielestä hyvä organisaatio on semmoinen, joka pystyy itsenäisesti myöskin ohjaamaan omaa tekemistä mahdollisimman paljon ja että sinne tulee aloitteita myöskin ruohonjuuritasolta. (H6)

Eksperttien tulee päästä vaikuttamaan tuotteisiin ja työkaluihin ja työtapoihin ja toimia itsenäisesti. (H8)

Aineistosta nousi esiin myös esihenkilöiden pohdintaa siitä, miten voidaan arvioida, onko organisaatio saavuttanut visionsa, jolloin sen koetaan olevan paras organisaatio. Paremmuuden katsottiin voivan olla arvioitavissa työn tulosten perusteella, jos projekteille asetetut aikataulut, tavoitteet ja vikamäärät saavutetaan. Tällaista arviointia tukemaan oli jo olemassa dataa ja mittareita. Esihenkilöt toivat esiin myös ylemmän johdon palautteen merkityksen pohdittaessa organisaation paremmuutta tulosten pohjalta. Haastatteluaineistoissa korostui kuitenkin tunteeseen perustuva paremmuus, jota on vaikea arvioida ilman, että kysytään kaikkien mielipidettä. Mahdollisena merkinä vision toteutumisesta nähtiin myös ihmisten innokkuus osallistua työyhteisön kehittämiseen yhdessä. Aineistossa ilmeni myös pohdintaa siitä, täytyykö organisaation edes pyrkiä olemaan paras.

Oletko tyytyväinen, vain jos olet muita parempi? Jos ihmiset ovat tyytyväisiä, niin sitten ollaan parhaita. (H4)

On siihenkin näitä tyytyväisyyskyselyitä, mutta ite mulla tekis mieli aina mennä kysymään ihmisiltä vaan, että onko tämän sun mielestä maailman paras organisaatio, ja jos ei ole niin miksi ei. (H3)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysistä on esimerkkinä, miten parhaan organisaation arvioinnin kategoriat muodostuivat (Liite 3).

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa keskijohdon esihenkilöiden tietotarpeita ja tuottaa tietoa, jotta esihenkilöt voivat tiedon avulla kehittää yhdessä organisaatiotaan visionsa mukaisesti parhaaksi organisaatioksi. Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa tarkastelemalla esihenkilöiden teemahaastatteluilla kerätyn aineiston avulla organisaation tiedon nykytilaa sekä esihenkilöiden tietotarpeita ja määrittelemällä, millainen vision mukainen paras organisaatio on. Tuotetun tiedon ja tietoperustan avulla muodostettiin kehittämissuhteita, joita organisaatio voi käyttää tavoitellessaan visiotaan. Teemahaastatteluista kertyi myös tämän opinnäytetyön raportoinnin ulkopuolelle jätettyä tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä.

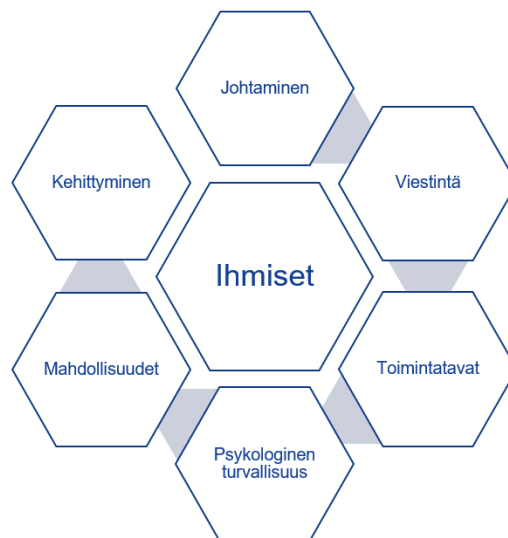
Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että paras organisaatio voidaan määritellä organisaation saavuttamien tulosten pohjalta tai katsomalla sitä työntekijöiden mielihyvyyden, hyvinvoinnin ja tunteiden näkökulmasta. Esihenkilöiden mukaan organisaation tulee saavuttaa sille asetetut tavoitteet, mutta paremmuus perustuu enemmän tunteeseen. Organisaation tulee tehdä se, mitä siltä odotetaan työn tulosten ja aikataulujen osalta, mutta aineistossa korostuivat enemmän ihmiset, jotka tekevät työn ja kokevat, millaista työskentely organisaatiossa on.

Tutkimuksen perusteella paras organisaatio on sellainen, jossa on tarjolla koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia tasapuolisesti kaikille ja jossa kannustetaan tiedon jakamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Myös esihenkilöiden tietotarpeissa korostui jatkuvaan kehittymiseen pyrkiminen. Esihenkilöt tarvitsevat tietoa, jotta he voivat kehittää organisaatiota ja prosesseja sekä ihmisiä. Esihenkilöt kokivat avoimen kommunikaation ja luottamuksen ilmapiirin mahdollistavan kehittymisen, koska silloin ongelmat nostetaan esiin ja asioista uskalletaan puhua ja ratkoa niitä yhdessä.

Tuloksissa painottui myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys. Esihenkilöt kokivat olevansa tärkeässä roolissa rakentamassa yhteisöä, joka koostuu organisaatiossa työskentelevistä tiimeistä, joissa ihmiset tekevät töitä yhdessä. Organisaatiossa tehdään töitä ilmapiirissä, jossa vallitsee avoimuus ja luottamus ja

jossa ihmisten hyvinvointia arvostetaan. Tulosten perusteella kommunikoinnin tulee olla välitöntä ja johtamisen ihmisläheistä. Johtajien tulee kertoa työntekijöille, miksi jotain tehdään, ja luoda yhteys päivittäisen työn ja isomman kokonaiskuvan välille, jotta työntekijät tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä.

Tuloksissa korostui organisaatiokulttuurin merkitsevä asema parhaassa organisaatiossa. Kestin (2013, 12) ja Streimikienen ym. (2021, 498) mukaan esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa toimivan organisaatiokulttuurin luomisessa. Kuviossa 19 on tulosten perusteella kuvattu, miten parhaassa organisaatiossa ihmiset ja heidän hyvinvointinsa ovat keskiössä ja tähän pyritään vaikuttamaan positiivisesti alkaen hyvästä johtamisesta. Johtajat luovat ja ovat mahdollistamassa organisaatiokulttuuria, jossa kommunikoidaan avoimesti ja kannustetaan tiedon jakamiseen. Parhaassa organisaatiossa ylläpidetään laadukkaita toimintatapoja ja työskennellään yhdessä psykologisen turvallisuuden ympäröimänä, jolloin ihmiset tuntevat voivansa olla oma itsensä ja kuuluvansa yhteisöön. Ihmiset uskaltavat epäonnistua, tarttua uusiin mahdollisuuksiin, laajentaa osaamistaan ja kehittää sen myötä koko organisaatiota. Jatkuvaan kehittymiseen kannustaminen on lähtöisin organisaation arvoista ja johtamisen suunnasta.



Kuvio 19. Haastatteluiden perusteella paras organisaatio keskittyy ihmisiin ja alkaa johtamisesta

Toimeksiantajan esihenkilöt ovat tutkimustulosten perusteella tiedostaneet psykologisen turvallisuuden tärkeyden ja panostavat sen kehittämiseen. Tähän panostetaan myös koko yrityksen tasolla koulutusten ja työpajojen avulla. Edmondson (2019, 22) toteaaakin johtajien tärkeimpiä vastuita olevan turvallisen työympäristön luominen, joten tämä on huomioitu toimeksiantajan organisaatiossa hyvin. Kestin (2007, 176–177) mukaan johtajien tulee panostaa jatkuvan kehittämisen mahdollistamiseen ja sellaisen kulttuurin luomiseen, joka ymmärtää tiedon jakamisen arvon. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että esihenkilöillä on hyvä kuva siitä, mitä hyvään johtajuuteen kuuluu.

Tulosten perusteella organisaatiossa esiintyy myös useita positiivisen johtamisen piirteitä, kuten Wenströmin (2020b) esiin nostamat aito kiinnostus ihmisiä kohtaan ja vuorovaikutukseen panostaminen. Positiivisen johtamisen läsnäoloon organisaatiossa viittaa myös Cameronin (2012, 72) malliin kuuluva myönteinen merkitys, jota esihenkilöt haluavat tulosten perusteella tuoda esiin yhdistämällä tehty työ ja saavutukset laajempaan päämäärään. Positiivinen johtaminen voi edistää myös työn imua (Wenström 2020b), joka taas voi lisätä työhyvinvointia (Viitala 2021), mitä organisaation esihenkilöt tulosten perusteella tavoittelevat.

Karlöfin (2004, 22) mukaan operatiiviset ongelmat menevät usein kiireellisyydellään pitkäjänteisyyttä vaativan strategiatyön edelle, ja tämä kävi ilmi myös tutkimustuloksista. Esihenkilöillä ei ole ollut aikaa perehtyä syvällisesti yrityksen strategiaan, ja he tarvitsisivat enemmän tietoa, jotta voisivat johtaa tästä strategiasta omalle organisaatiolle päivittäisessä työssä merkityksellisimmät aiheet. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin organisaation omaan visioon, ja seuraavaksi organisaation tulisi tunnistaa, miten visio kytkeytyy yrityksen strategiaan, jotta voidaan luoda yhteys päivittäisestä tekemisestä yrityksen laajempaan tulevaisuuden näkymään. Esihenkilöt kokevat tulosten perusteella saavansa riittävästi tietoa, mutta heidän on vaikea tunnistaa oleellista tietoa tiedon ja datan suuren määrän vuoksi. Tarjolla olevaa tietoa ei aina ehditä analysoimaan tarkasti ja miettimään, miten sitä tulisi käyttää hyödyksi toiminnan ohjaamisessa.

Esihenkilöiden haastatteluissa välittyi heidän innostuksensa työstään ja aito kiinnostus alaistensa hyvinvointia kohtaan sekä halu kehittää organisaatiota. Tässä opinnäytetyössä ei mitattu sitä, kuinka kaukana organisaatio on asettamastaan

visiosta, mutta tulokset viittaavat siihen, että organisaation esihenkilöt ovat matkalla oikeaan suuntaan. Virtasen ja Sinokin (2014, 117–118) mukaan organisaation toiminnan muuttaminen vision saavuttamiseksi edellyttää koko organisaatiolta muutoskyvykkyyttä sekä muutosjohtamisen taitoja. Esihenkilöiden tietotarpeita yhdisti kehittymisen teema, joten organisaation tulisi varmistaa, että esihenkilöillä on riittävä osaaminen kehittää organisaatiota. Saavuttaakseen visionsa organisaation tulisi varmistaa, että esihenkilöiden oman osaamisen johtaminen on suunnitelmallista, koska tulosten perusteella johtaminen on merkittävässä asemassa parhaassa organisaatiossa.

Esihenkilöt ovat vastuussa oman osaamisensa lisäksi työntekijöiden osaamisen kehittamisestä, joten esihenkilöiden tulisi arvioida, onko koko organisaation osaamisen johtamiselle määritelty riittävät prosessit ja onko esimerkiksi organisaation ydinosaaminen ja strategiset kyvykkyydet määritelty riittävän hyvin. Kestin (2007, 181) mukaan prosesseista vastaavien henkilöiden tärkein tehtävä tulisi olla prosessien jatkuva parantaminen keräämällä tietoa prosessien toimivuudesta ja uusista tarpeista. Organisaation tulisi siis varmistaa, että prosesseilla on omistajat, joilla on aikaa prosessien kehittämiseen. Tuloksissa ilmeni myös pohdintaa siitä, onko organisaatiossa riittävästi ihmisiä, joilla on aikaa kehittää organisaatiota.

Organisaation resilienssi vaikuttaa Veran ym. (2020, 1) mukaan organisaation menestymiseen. Tuloksissa ilmeni, että asiantuntijoilla ei ole aina riittävästi aikaa jakaa omaa osaamistaan, joten organisaatiossa voi jäädä jotain tietoa keskitetysti vain yhdelle ihmiselle. Parantaakseen resilienssiä toimeksiantajan tulisi tunnistaa, mitä tietoa on vain yksittäisillä henkilöillä. Tähän teemaan liittyy myös hiljainen tieto, jota organisaatioon on kertynyt ajan saatossa. Koronapandemian laantuessa työn tekeminen siirtyi takaisin toimistoille ja mahdollisuudet kasvokkain kohtaamiseen paranevat. Zamfirin mukaan (2020, 586) tutkimuksissa on osoitettu, että tiedon siirtämisessä on kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus merkittävässä asemassa. Esihenkilöiden tulisi luoda tilanteita, jotka mahdollistavat hiljaisen tiedon siirtymisen, ja tähän mahdollisesti sopiva tapa olisi kohtaamiset toimistolla.

Tutkimuksessa tunnistettiin tietotarpeita, mutta niiden tarkempi määrittely jätettiin pois opinnäytetyön raportoinnista, koska ne ovat yrityksen sisäistä tietoa. Organisaation tulisi kuitenkin tarkastella tietotarpeitaan ja pohtia, miten kerättävät tiedot todellisuudessa ohjaavat toimintaa. Tiedolla johtaminen ei tulosten perusteella ole esihenkilöille käsitteenä tuttu, joten organisaatiossa voitaisiin perehtyä tarkemmin tiedolla johtamiseen ja esimerkiksi prosessimalleihin ja miettiä niiden avulla, onko organisaation tiedonhallinta riittävän järjestelmällistä, jotta se tukee tiedolla johtamista organisaatiossa.

Tutkimuksessa tunnistettiin useita tiedonlähteitä, ja tulosten perusteella tieto on hajautunut useaan järjestelmään ja tiedon ylläpitämiseen ei aina panosteta tarpeeksi. Esihenkilöt tunnistivat lisäksi haasteita viestintämenetelmissä ja -työkaluissa etenkin, kun on tarve viestiä koko organisaatiolle. Viestintäsuunnitelman laatiminen voisi auttaa selkeyttämään työkalujen käyttöä ja helpottaa tiedon välittämistä, löytämistä ja hallintaa. Yrityksen tulisi panostaa tarkoituksenmukaisiin työkaluihin etenkin, kun hybridityöstä on tullut tavanomainen työskentelymalli.

Esihenkilöt toivoivat mittareita, jotka mahdollistaisivat työn laadun ja tiimin kehittymisen seuraamisen, mutta eivät osanneet määritellä mittareita tarkemmin. Lisäksi toivottiin panostamista saavutettujen tulosten ja valmistuneiden tehtävien jakamiseen, jotta tehdystä työstä osattaisiin olla ylpeitä. Esiin nousi myös toive merkityksellisyyden tärkeyden huomioimisesta esimerkiksi kytkemällä päivittäinen tekeminen laajempiin kokonaisuuksiin ja keskittymällä kertomaan taustoja esimerkiksi tiedon keräämisen syistä. Tunnistetut kehittämiskohteet on tiivistetty kuviossa 20 jaoteltuna tiedonhallinnan ja johtamisen kategorioihin.



Kuvio 20. Tulosten pohjalta muodostetut kehittämiskohteet

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Kanasen (2014, 146) mukaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla, mutta tutkimuksen luotettavuus on tutkijan oman arvioinnin ja perustelun varassa, koska objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on vaikeaa. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tulokset ovat toistettavissa, ja validiteetti sitä, tutkittiinko oikeita asioita tutkimusasetelmaan nähden (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä ovat Kanasen (2014, 151) mukaan usein arvioitavuus, saturaatio, vahvistettavuus, tulkinnan ristiriidattomuus ja luotettavuus. Luotettavuuden kriteerit vaihtelevat kuitenkin lähteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan luotettavuuden kriteereiden toteutumista tässä opinnäytetyössä.

Jotta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, tulee Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkimuksen eteneminen kuvata tarkasti ja osoittaa selkeästi, miten esitettäviin johtopäätöksiin tai luokitteluun on päädytty. Näin menetelmällä vaikutetaan tutkimuksen arvioitavuuteen. Tämän tutkimuksen tuloksia esitettäessä mukaan on liitetty runsaasti haastatteluiden alkuperäisilmauksia osoittamaan haastateltavien sanomaa. Työssä on kuvattu, miten aineisto kerättiin ja analysoitiin ja miksi käytetyt menetelmät valittiin. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi raportin liitteenä on esimerkki luoduista luokista.

Laadullisessa tutkimuksessa pitää ottaa huomioon aineiston kylläntymispiste eli varmistaa, että esimerkiksi haastatteluita tehdään niin kauan, kunnes tutkimukseen ei saada niillä enää uutta tietoa ja ymmärrystä (Kananen 2015, 128, 355). Tutkimuksessa haastateltiin kaikki kahdeksan Suomen organisaation esihenkilöä ja huomattiin, että samat asiat alkoivat toistumaan vastauksissa ja uutta tietoa ei enää saatu, joten saturaatiopiste saavutettiin. Haastattelusta tehdyt muistiinpanot annettiin haastateltavan luettavaksi, jotta hän pystyi vahvistamaan tutkijan tulkinnan Kanasen (2015, 354) ohjeiden mukaisesti, mikä vaikutti tutkimuksen vahvistettavuuteen.

Kanasen (2014, 153) mukaan tutkimuksen ristiriidattomuuteen voidaan vaikuttaa tarkastelemalla, päätyvätkö useammat tutkijat samoihin johtopäätöksiin, jos he

analysoivat aineiston samoilla menetelmillä. Tässä opinnäytetyössä oli vain yksi tutkija, joten tutkimuksen ristiriidattomuutta ei voida todeta, koska aineiston analysoi vain yksi henkilö. Tutkija kuitenkin keskusteli ohjaavan opettajan kanssa analyysivaiheessa, ja he tulkitsivat yhdessä osia aineistosta.

Opinnäytetyön teoriaosa kirjoitettiin lähes valmiiksi ennen empiirisen osan aloittamista. Näin vältyttiin valitsemasta teoriaosaan vain aineistoa tukevia teorioita (Kananen 2015, 338). Tietoperusta kirjoitettiin käyttäen laajasti sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä. Lähteiden luotettavuutta analysoitiin ja pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tuoreita tutkimustuloksia sekä uutta kirjallisuutta. Raportin lähdeluettelo ja viittaukset tehtiin huolellisesti noudattaen Lapin ammattikorkeakoulun ohjeita.

Tässä tutkimuksessa tutkija oli vuorovaikutussuhteessa tutkittaviin, koska aineisto kerättiin haastattelemalla. Tutkija tunsu ennestään haastateltavat, koska työskentelee heidän kanssaan samassa organisaatiossa. Tutkija tiedosti tämän voivan vaikuttaa tutkimukseen ja piti yllä neutraalia lähestymistapaa ja ei vaikuttanut tutkimustuloksiin aineiston keräämisen vaiheessa omilla mielipiteillään ja näkemyksillään.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin tutkimustuloksiksi siten, että aineistosta ei voinut tunnistaa osallistujien identiteettiä. Haastatteluiden yhteydessä huolehdittiin siitä, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan aineistosta, käyttämällä koodeja nimien sijaan. Huomiota kiinnitettiin aineiston anonymisointiin, ja siitä poistettiin tietoja, jotka eivät olleet aiheen kannalta merkittäviä. Tutkimuksen eettisyydestä huolehdittiin kertomalla tutkimukseen valittaville henkilöille, miten kerättyjä aineistoja käytettäisiin ja miten tutkimusprosessi etenisi.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia ei keksitty tai vääristelty, vaan ne pohjautuivat kerätyn aineiston analysointiin, ja havainnot pohjautuivat dokumentoituihin tutkimusmenetelmiin. Tutkimustuloksissa esitettiin kaikki tutkijan tekemät löydökset, jotka olivat olennaisia johtopäätösten kannalta. Tutkimusaineisto ja tulokset kirjattiin ja säilytettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 9) ohjeiden mukaisesti tarkasti siten, että ne eivät olleet puutteellisia. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineisto tuhottiin Lapin ammattikorkeakoulun (2022) ohjeiden mukaisesti.

7.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten esihenkilöt määrittelevät parhaan organisaation. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että parhaimmuutta voidaan arvioida organisaation saavuttamien tulosten ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten tunteisiin perustuvien mielipiteiden perusteella. Jatkotutkimusta voitaisiin kohdistaa organisaation työntekijöihin ja selvittää, ovatko heidän näkemyksensä parhaasta organisaatiosta yhtenevät esihenkilöiden näkemyksen kanssa, ja kartoittaa, kuinka kaukana parhaasta organisaatiosta työntekijöiden mielestä ollaan. Tutkimusta voisi laajentaa myös muihin organisaatioyksiköihin.

Opinnäytetyössä käsiteltiin useita organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta ei määritelty tarkemmin, millaisia tapoja organisaation suorituskyvyn mittaamiseen on. Jatkossa voitaisiin tutkia, sopiiko esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) tällaisen organisaation käyttöön ja missä muodossa. Lisäksi voitaisiin selvittää, voiko organisaation tunteeseen perustuvaan paremmuuteen löytää näkyväksi saatavaa dataa, jota voitaisiin visualisoida ja seurata sen kehittymistä. Esihenkilöiden oli vaikea määritellä toivomiaan mittareita tarkemmin, joten niiden tunnistaminen ja luominen voi olla haastavaa.

Tutkimuksen tuloksissa painottui johtamisen merkitys. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää johtajien oman osaamisen kehittämistä ja yleisesti organisaation osaamisen johtamisen menetelmiä ja kehittämistapoja. Toimeksiantajan organisaatiossa on pitkän työuran tehneitä asiantuntijoita sekä uraansa aloittavia opiskelijoita. Molemmilla ryhmillä on tietoa, joka tulisi saattaa kaikkien nähtäville, ja erityisesti tulisi kiinnittää huomiota organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon johtamiseen. Aihe on laaja, joten myös tästä voitaisiin tehdä jatkotutkimusta.

7.4 Oman osaamisen kehittyminen

Opinnäytetyön näkökulmaksi valikoitui esihenkilön ja johtamisen rooli tutkijan oman mielenkiinnon vuoksi. Oma roolini työyhteisössä perustuu pitkälti päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen, ja en ole perehtynyt johtamisen kirjallisuuteen syvällisemmin. Tämän opinnäytetyön myötä osaamiseni laajeni myös johtamisen

teorioihin ja sen eri tasoihin. Opinnäytetyö avasi uusia näkökulmia organisaatioihin ja johtajuuteen ja laajensi jälleen tietämystäni siitä, mitä kaikkea en tiedä. Eri-tyisesti positiivinen johtaminen tuntui omaan johtamiskäsitykseeni sopivalta alueelta, johon voisin perehtyä vielä syvällisemmin jatko-opinnoissa, jotta osaisin kehittää, johtaa ja motivoida ihmisiä paremmin.

Tutkimusmenetelmiin perehtyminen työn suunnitteluvaiheessa toi paljon lisää tietämystä tieteellisestä tutkimuksesta. Haastavin vaihe tutkimuksessa oli aineistopohjainen sisällönanalyysi, mutta käytännön harjoittelussa menetelmäosaamiseni kasvoi. Haastatteluissa huomioin, että selkeät ja lyhyet kysymykset auttoivat haastateltavaa vastaamaan haluttuun asiaan, ja tarvittaessa jatkokysymyksillä pystyi tarkentamaan aihetta. Sisällönanalyysin työstäminen toi uusia näkökulmia Excelin ominaisuuksien hyödyntämiseen joutuessani miettimään, miten esitän ja yhdistelen tietoa. Opinnäytetyön myötä elämän aikatauluttaminen ja lokeroiminen löysivät uusia ulottuvuuksia.

Opinnäytetyö syvensi opintojaksoilla saavuttamaani osaamista tiedolla johtamisen käsitteistä ja keskeisistä teorioista. Opinnäytetyön myötä tiedon ja sen hyödyntämisen merkitys organisaation menestymisessä korostui. Tämä kannustaa minua kehittämään organisaatiotani tiedon avulla ja jakamaan omaa tiedolla johtamisen osaamistani laajemmin työyhteisössä.

LÄHTEET

Alvesson, M. 1996. Communication, power and organization. E-kirja. Viitattu 8.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest Ebook Central.

Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A. & Borzillo, S. 2014. Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale. *International Journal of Social Psychology* Vol. 29 No 3, 589–608. Viitattu 10.8.2022 <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.972705>.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto yliopiston julkaisusarja, Crossover 1/2019. Viitattu 12.5.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8368-1>.

Cameron, K. S. 2012. Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. E-kirja. Viitattu 12.8.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central Perpetual, DDA and Subscription Titles.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. 2003. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. & Mount, M. 2019. Managing & organizations: An introduction to theory and practice. 5. painos. Lontoo: SAGE Publications.

Collins, J. 2001. From good to great. Why some companies make the leap... and others don't. London: Random house.

Cunha, M. P. E., Simpson, A. V., Rego, A. & Clegg, S. 2022. Non-naïve organizational positivity through a generative paradox pedagogy. *Management Learning* Vol. 53 No 1, 15–32. Viitattu 12.4.2022 <https://doi.org/10.1177/13505076211045217>.

De Smet, A., Rubenstein, K., Schrah, G., Vierow, M. & Edmondson, A. C. 2021. Psychological safety and the critical role of leadership development. McKinsey & Company 11.2.2021. Viitattu 8.8.2022 <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>.

Dincă, V. M. 2020. Factors with impact on the knowledge management practices within shared service centers. *International Conference on Business Excellence* Vol. 14 No 1, 568–576. Viitattu 31.7.2022 <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0053>.

Duchek, S. 2019. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research* Vol. 13 No 1, 215–246. Viitattu 20.4.2022 <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

- Duhigg, C. 2016. What Google Learned From its Quest to Build the Perfect Team. *New York Times* 25.2.2016. Viitattu 13.5.2022 <https://www.ny-times.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- Edmondson, A. C. 2019. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Etzioni, A. 1977. *Nykyajan organisaatiot*. 4. painos. Helsinki: Tammi.
- Gjerde, S. & Alvesson, M. 2020. Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations* Vol. 73 No 1, 124–151. Viitattu 11.8.2022 <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>.
- Goffee, R. & Jones, G. 2013. Creating the Best Workplace on Earth. *Harvard Business Review* Vol. 91 No 5, 98–150. Viitattu 12.5.2022 <https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth>.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. & Lundman, B. 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today* 56, 29–34. Viitattu 6.4.2022 <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>.
- Grant, A. 2021. *Think Again*. Lontoo: WH Allen.
- Hakala, J. T. 2021. *Uteliaisuus: Miksi "miksi" on tärkeä kysymys?* Helsinki: Alma Talent.
- Harisalo, R. 2021. *Organisaatioteoriat*. 2., uudistettu ja täydennetty laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Havunen, R. 2022. *Alaisena esimies*. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 20.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2021. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hjelt, J. 2021. *Tutkimus- ja kehitysyksiköiden suorat ja epäsuorat keinot suurten yritysten strategian edistämässä: T&K-yksiköiden systeeminen vuorovaikutus*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.4.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1936-6>.
- Huy, Q. N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard Business Review* Vol. 79 No 8, 72–160. Viitattu 7.4.2022 <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>.

- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 12.8.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 22.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent Bisneskirjasto.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 20.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto.
- 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 24.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita
- 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.
- Ko, S. & Choi, Y. 2021. Positive leadership and organizational identification: Mediating roles of positive emotion and compassion. Problems and perspectives in management Vol. 19 No 1, 13–23. Viitattu 14.8.2022 [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.02).
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.4.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Viitattu 29.4.2022. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.
- Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 20.4.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>.

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. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 20.4.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Tietosuoja ja opinnäytetyö. Viitattu 6.4.2022 <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo/tietosuoja-ja-opinnaytetyo>.

Leskelä, R., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Viitattu 20.4.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>.

Lim, C., Kim, K., Kim, M., Heo, J., Kim, K. & Maglio, P. P. 2018. From data to value: A nine-factor framework for data-based value creation in information-intensive services. *International Journal of Information Management* 39, 121–135. Viitattu 20.4.2022 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.007>.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen: Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee? Tampere: Tampereen yliopisto.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent Bisenkirjasto.

Myszewski, J. M. 2013. On improvement story by 5 whys. *TQM journal*, Vol. 25 No 4, 371–383. Viitattu 6.4.2022 [doi:10.1108/17542731311314863](https://doi.org/10.1108/17542731311314863).

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri - toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisen mahdollisuuksista asi-antuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.4.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>.

– 2018. Keski johdon paikka – johtajuuskulttuurin aktiivisena tekijänä vai sivustakatojana? *Työn tuuli* 1/2018, 55–65. Viitattu 2.5.2022 <https://www.henry.fi/ajan-kohtaista/tyon-tuuli/2018/tyon-tuuli-12018.html>.

Nikkilä, J. 1994. Hallintotyön ympäristö: Kohti tuloksellista ja palvelevaa hallintoa. 2. painos. Helsinki: VAPK-kustannus.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen koki-jana ja tekijänä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.4.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2>.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Hel-sinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 20.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittä-miseen. 5. painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2016. Essentials of Organizational Behavior. 13. painos. New York: Pearson.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D & Rahayu, M. 2020. The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. Management Science Letters, Vol. 10 No 8, 1775–1786. Viitattu 31.7.2022 <https://doi:10.5267/j.msl.2020.1.001>.

Sitra 2014. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdamisen käsikirja. Viitattu 6.8.2022 https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Sosiaali_ ja_ terveystalouden_ tietojohdamisen_ kasikirja-2.pdf.

– 2022. Tulevaisuussanasto. Viitattu 8.4.2022 <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 5.8.2022 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L. & Kyriakopoulos, G. 2021. Assessment of the Role of a Leader in Shaping Sustainable Organizational Culture. Amfiteatru Economic Vol. 23 No 57, 483–503. Viitattu 6.8.2022 <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Tsuda, K. & Sato, H. 2020. Getting things done by middle manager. Annals of business administrative science Vol. 19 No 6, 241–251. Viitattu 7.4.2022 <https://doi.org/10.7880/abas.0200901a>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudis-tettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudis-tajille. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 10.5.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen louk-kausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 6.4.2022 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Tyskbo, D. & Stuhre, A. 2022. Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International Public Management Journal* 10.8.2022. Viitattu 11.8.2022 <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>.

Työterveyslaitos 2022. Resilientti organisaatio. Viitattu 7.8.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Vera, D., Samba, C., Kong, D. T. & Maldonado, T. 2020. Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational dynamics* Vol. 50 No 2 Viitattu 14.8.2022 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100784>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 18.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 18.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.4.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa - hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon Tutkimus* 4/2015. Viitattu 1.8.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100059>.

Wenström, S. 2020a. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work: Defining positive organization and positive leadership in VET. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 8.4.2022 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>.

– 2020b. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 9.4.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Zamfir, F-E. 2020. The impact of knowledge transfer on the Organizational performance. *International Conference on Business Excellence* Vol. 14 No 1, 577–588. Viitattu 31.7.2022 <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0054>.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukutsu
- Liite 2. Haastattelurunko
- Liite 3. Aineiston analyysin esimerkki

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Kutsun sinut haastatteluun opinnäytetyötäni varten. Aikaa haastatteluun menee enintään tunti. Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa ja koulutusohjelmani on tiedolla johtamisen asiantuntija. Opinnäytetyöhön sisältyy teoriaosuus sekä työelämän kehittämisosuus. Selvitän opinnäytetyössäni, millainen organisaation visio on, mitä ”paras organisaatio” tarkoittaa sekä millaisia tietotarpeita esihenkilöillä on työssään erityisesti vision toteutumiseen liittyen.

Kerään aineistoa haastattelemalla organisaation esihenkilöitä Teamsin välityksellä ja tulen tallentamaan haastattelut aineiston tarkempaa käsittelyä varten. Haastattelun aineisto säilytetään luottamuksellisena ja vain minulla on pääsy tallenteisiin. Opinnäytetyön valmistuttua haastatteluaineisto tallenteineen tuhoetaan. Opinnäytetyössä käytettävä aineisto anonymisoidaan siten, ettei haastateltavaa voi tunnistaa aineistosta.

Olisin todella kiitollinen, jos voisit osallistua ja täten mahdollistaa opinnäytetyöni tutkimuksen, mutta osallistuminen on vapaaehtoista.

Kiitos jo etukäteen!

Liite 2. Haastattelurunko

Taustaa

1. Oletko saanut esihenkilötyön osaamisen kehittämiseen koulutusta tai muuta tukea? Jos olet, millaista?
2. Mikä on mielestäsi keskijohdon tehtävä?

Teema 1 - Tiedon nykytila ja tietotarpeet

1. Kertoisitko mitä tietoa käytät työssäsi ja miten saat tiedon? Saatko riittävästi esihenkilötyöhön liittyvää tietoa? Kuinka hyödynnät dataa päätöksenteossasi?
2. Mitä tai millaista tietoa haluaisit käyttää työssäsi? Mikä helpottaisi työtäsi?
3. Liittyykö tiedon keräämiseen, käyttämiseen tai jakamiseen haasteita?
 - o Puuttuuko jokin tiedonkeruumenetelmä?
 - o Tuotetaanko jotain tietoa turhaan?
 - o Jakavatko kaikki tietoa avoimesti? Pidetäänkö tietoa piilossa?
4. Miten kuvailisit tiedon kulkua ja kommunikaatiota organisaatiossasi? Entä oman organisaation ulkopuolella?
5. Kertoisitko, kuinka jaat itselläsi olevaa tietoa?
6. Kuvaile mikä on keskeisin kehittämishaaste tiedolla johtamisessa?

Teema 2 - Visio

1. Kertoisitko, millainen on mielestäsi paras organisaatio?
2. Millaista tietoa tarvitaan, jotta päästään parhaaksi organisaatioksi?
3. Mitä tietoa tarvitaan, jotta voidaan sanoa, että visio on saavutettu?
4. Mitä sinä voisit tehdä vision saavuttamiseksi?
5. Millaisia haasteita visioon liittyy?

Teema 3 - Johtaminen

1. Mikä on roolisi vision toteuttamisessa?
2. Mistä tiedät olevasi oikealla tiellä johtamiseen liittyvässä työssäsi?
3. Mitä teet esihenkilöiden tiimissä yhteistyön hyväksi?
4. Miten voit tukea omaa esihenkilöäsi tehokkaammin?
5. Miten organisaation kulttuuri tukee yrityksen strategiaa?
6. Millä mittareilla/indikaattoreilla seuraat/haluat seurata toimintaa?

Kehittämisiäideoita

1. Avoin kysymys kehittämissideoista – kommunikaatio, vuorovaikutus & yhteistyö...

Onko jotain muuta, mitä haluaisit sanoa tai mikä tuntuisi tärkeältä kertoa?

Liite 3. Aineiston analyysin esimerkki

