



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# **Tiedon sähköiseen jakamiseen vaikuttavat tekijät**

Case Oulun kaupunki

Tiia-Maria Juuso

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Hallintotiede

2023

## Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tiedon sähköiseen jakamiseen vaikuttavat tekijät - Case Oulun kaupunki

Tekijä: Tiia-Maria Juuso

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –tutkielma  Sivulaudaturtyö  Laudaturtyö

Sivumäärä: 104 + 4 liitesivua

Vuosi: 2023

### Tiivistelmä:

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen työntekijöiden työssään tarvitseman tiedon sähköistä jakamista ja sen käytäntöjä Oulun kaupungilla. Kyseessä on yhteen organisaatioon keskittyvä tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevan kaupunkiorganisaation eri sähköisillä työkaluilla tapahtuvasta tiedon jakamisesta. Tutkimuksen keskeisenä tehtävänä on tarjota vastauksia siihen, millaisia tiedon jakamisen käytäntöjä kohdeorganisaation kannattaisi tukea tiedon käyttäjien eli työntekijöiden näkökulmasta sekä millaiset tekijät vaikuttavat organisaation tiedon sähköiseen jakamiseen.

Tutkielmassa lähestytään tietoa tietoperustaisuuden lähtökohdista käsin. Teoreettiselta viitekehykseltään se perustuu tiedon jakamisen ja tietämyksenhallinnan käsitteisiin. Tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu yksilöillä olevaan ja organisaation sisäisesti jaettavaan tietoon, jota tarvitaan työnteon pohjana ja mahdollistajana. Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen ja sen aineisto muodostuu kymmenen Oulun kaupungin digilähettilään puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka on tehty alkuvuodesta 2023. Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kolme pääosiota: kohdeorganisaation tiedon jakamisen nykytila, tunnistetut tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät sekä tiedon jakamisen seuraava suunta. Tutkimuksessa tunnistettiin useita tiedon sähköiseen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja esitetään, millaisia käytäntöjä organisaation kannattaisi niiden osalta tukea kehittääkseen työntekijöidensä tiedon sähköistä jakamista. Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on jaoteltu yksilö-, organisaatio- ja teknologiatasoihin ja niitä tarkastellaan tätä kautta.

Yksilötasolla keskeisiä löytyneitä tekijöitä ovat aika ja sen puute, tiedon jakamisen tapojen yksilökohtaisuus, asenteet tiedon jakamiseen, pelon tunteet, tiedon kokeminen vallaksi sekä osaaminen. Organisaatiotasolla tunnistettuja tekijöitä ovat tiedon jakamisen johtaminen, yhteiset linjaukset, resurssit, kannustaminen tiedon jakamiseen, organisaation koko ja rakenne, sähköinen palaverikulttuuri sekä tiedon jakaminen palveluita tuottavien kumppaneiden kanssa. Teknologiatasolla tekijöitä ovat kanavien paljous, jaetun tiedon määrä ja ajantasaisuus, sähköisten kanavien mahdollisuudet vuorovaikutukseen sekä digilähettilästoiminta. Kohdeorganisaatioon keskittyvän näkökulman ohella tutkielman tulokset tuovat lisää tietoa julkisen sektorin organisaatioiden tiedon sähköisestä jakamisesta.

**ASIASANAT:** tieto, tiedon sähköinen jakaminen, tietämyksenhallinta, kunta

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Lähtökohtia tutkimukselle .....	4
1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja käsitteellinen viitekehys .....	6
1.3 Aiempi tutkimus .....	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1 Tietoa tiedosta.....	12
2.1.1 Data, informaatio ja tieto .....	12
2.1.2 Tiedon ominaisuuksia.....	13
2.2 Tietoperustainen näkökulma tietoon .....	15
2.3 Tiedon jakaminen .....	17
2.3.1 Tiedon jakaminen ja sen merkitys organisaatiolle .....	17
2.3.2 Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät .....	20
2.3.3 Digitaalisuus osana tiedon hallintaa ja jakamista .....	23
2.4. Kunta tiedon hyödyntämisen ja jakamisen ympäristönä .....	27
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
3.1 Laadullinen tapaustutkimus.....	30
3.2 Tutkimushaastattelu menetelmänä .....	31
3.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja haastateltavat .....	33
3.4 Aineisto ja sen keruu .....	35
3.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä .....	37
3.6 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia .....	40
4 ANALYYSI.....	43
4.1 Nykytila tiedon jakamisessa .....	43
4.2 Tunnistetut tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät .....	49
4.2.1 Tiedon jakamiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät.....	49
4.2.2 Tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaatiolliset tekijät.....	62

4.2.3 Tiedon jakamiseen vaikuttavat teknologiset tekijät.....	74
4.3 Tiedon jakamisen seuraava suunta .....	83
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	85
5.1. Yhteenveto tutkimuksesta ja pohdinta.....	86
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet.....	91
LÄHDELUETTELO .....	94
LIITTEET .....	105

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Lähtökohtia tutkimukselle

Yksilöt ovat aina luoneet ja jakaneet organisaatioissa tietoa. Tästä syystä tiedon jakamista pidettiin pitkään toimintana, joka tapahtuu työpaikoilla luonnollisesti ja automaattisesti. (Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer 1999.) Nykyisin kuitenkin tunnustetaan, että tiedon jakaminen on organisaatioissa parhaimmissakin olosuhteissa monitahoinen ja monimutkainen prosessi (Hendriks 1999; Lessard & Zaheer 1996). Myös suhtautuminen tietoon itsessään on muuttunut. Viimeisen parin kolmen vuosikymmenen aikana tiedon merkitys organisaatioille on korostunut. Tietoa ja sen jakamista pidetään enenevässä määrin keskeisenä ja kriittisenä tekijänä organisaatioiden menestykselle (Nonaka & Takeuchi 1995) ja kilpailuedun lähteenä (Stewart 1997). Voidaankin katsoa, että organisaation kannalta vain jaetulla tiedolla on merkitystä (Sydänmaanlakka 2012, 184).

Nykyisin työelämässä on tietoa enemmän kuin pystymme hallitsemaan (Mannermaa 2018, 9). Digitaalisuuden myötä saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Organisaatioille tämä voi tarkoittaa haasteita tietomäärän hallintaan. (Sydänmaanlakka 2012, 175.) Myös työelämän rakenteet ovat muuttuneet tietotyön myötä perustavanlaatuisesti (Mannermaa 2018, 9). Viimeisten vuosien aikana organisaatioiden työn tekemisen tavoissa on ollut käynnissä merkittävä murros, jossa sekä fyysinen työympäristö että työnteon tavat ovat vähitellen muuttuneet. Kuten tiedämme, nykyisellään työ ei ole enää yksinomaan aikaan ja paikkaan sidottua. (Flood 2016, 241.) Arjen työ ja kommunikaatio ovat siirtyneet entistä vahvemmin verkkoon ja digitaalisille alustoille, ja kasvokkainen vuorovaikutus on monessa organisaatiossa vähentynyt aiemmasta. Tässä tietotyön kilpailussa tulevat selviämään ne organisaatiot, jotka pystyvät suodattamaan, jäsentämään ja hyödyntämään tietoa ja muuntamaan sen uusiksi palveluiksi ja asiakaslähtöiseksi toiminnaksi (Mannermaa 2018, 9).

Nykyisellään työn tekemiseen liittyvien teknologioiden määrä on iso ja niiden moninaisuus laaja. Työpaikoilla on käytössä niin sähköposteja, verkkosivuja, pikaviestisovelluksia kuin erilaisia sosiaalisen kommunikoinnin alustoja. (Flood 2016, 241–242.) Verkkotyöskentely ei rajoitu pelkästään kommunikoinnin kanaviin, vaan organisaatioiden työskentely ja tehtävät tapahtuvat muutoinkin pitkälle erilaisten järjestelmien ja digitaalisten palveluiden kautta.

Tietotyön digitaalisten muutosten voidaan nähdä kytkeytyvän laajemmin osaksi digitaalisen transformaation aikaa (ks. Vial 2019). Nykyistä aikaamme ja siihen liittyviä teknologisia, taloudellisia, poliittisia ja kulttuurisia murroksia on luonnehdittu myös yhteiskuntakehityksen kolmanneksi suureksi aalloksi (Jalonen 2007, 97).

Tämä pro gradu -tutkielma sai alkunsa näistä lähtökohdista. Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen työntekijätasolla tapahtuvaa päivittäisen tiedon jakamista Oulun kaupungilla: kuinka Oulun kaupunki voisi kehittää työntekijöidensä tiedon jakamista sähköisillä työkaluilla. Tavoitteenani on tällä tutkimuksella löytää vastauksia siihen, millaisia tiedon jakamisen sähköisiä käytäntöjä kaupungin kannattaisi tukea tiedon käyttäjien eli työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseni kohdeorganisaatio valikoitui omasta taustastani käsin: työskentelen Oulun kaupungin palveluksessa viestinnän asiantuntijana.

Tutkimukseni aihe on ajankohtainen, sillä tiedon jakaminen on yhä tärkeämpää organisaatioille, niin myös kunnille. Niiden toimintaympäristö muuttuu pysähtymättä, eikä muutosta voi useinkaan ennakoida. Vaatimukset organisaatioiden osaamiselle muuttuvat esimerkiksi teknologian sekä toimintaympäristön kehittyessä. Tieto ja sen käsittelykyky ovat edellytys, kun organisaatiot pyrkivät sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja -tapaan (Syväjärvi, Stenvall & Vakkala 2013). On todettu, että tieto on paitsi keskeinen tuotannontekijä ja arvon lähde: sen lisäksi se on yhä useammin toiminnan lopputulos (Jalonen ym. 2009).

Kuntaorganisaatio tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen tiedon jakamiselle. Oulun kaupunki, kuten myös muut suomalaiset kunnat, huolehtivat moninaisista tehtävistä. Niissä tehtävä työ koskettaa jokaista suomalaista. Ne ovat myös peruspilareita suomalaiselle hallinnolle ja hyvinvointiyhteiskunnalle (Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015). Kuntasektorilla työskentelee laaja-alaisesti työntekijöitä keskenään hyvin erilaisissa tehtävissä, ja on selvää, että moninaisen tiedon tarve on kattava päivittäisessä arjessa ja työnteossa. Julkisella sektorilla työtä tehdään myös poikkihallinnollisesti ja eri ammattilaisten keskinäisessä yhteistyössä tietoa jaetaan yli ammattirajojen.

Oma kokemukseni kaupunkiorganisaatiosta on mielestäni avuksi tämän tutkimuksen teossa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että jo tutkimustani aloittaessani minulla oli käsitys tutkitavan organisaation hallinnollisista rakenteista ja pohjatietoa organisaation keskeisestä toiminnasta sekä tavoitteista. Näin ollen päivätyöni kaupungilla toivoakseni parantaa

mahdollisuutta saada syvällistä ymmärrystä kaupungin digitaalisista tiedon jakamisen käytännöistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

## 1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja käsitteellinen viitekehys

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää työntekijöiden työssään tarvitseman tiedon sähköistä jakamista ja sen käytäntöjä Oulun kaupungilla. Kyseessä on yhteen organisaatioon keskitetty tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevan kaupunkiorganisaation tiedon jakamisesta. Tutkimuksen tuottamasta tiedosta voivat toivakseni hyötyä myös samankaltaisissa toimintaympäristöissä toimivat julkisen hallinnon organisaatiot. Päättökysymykseni on:

- Kuinka Oulun kaupunki voisi kehittää työntekijöidensä tiedon jakamista sähköisillä työkaluilla?

Tutkimuskysymyksessäni kiinnostukseni kohdistuu organisaation sisäisesti jaettavaan tietoon, jota työntekijät tarvitsevat arjessaan työnsä teon tueksi. Tutkimuskysymykseeni etsin vastauksia selvittämällä:

- Millaisia tiedon jakamisen sähköisiä käytäntöjä organisaation kannattaisi tukea tiedon käyttäjien eli työntekijöiden näkökulmasta: minkä tekijöiden on koettu tukevan arjen työssä tapahtuvaa päivittäistä tiedon jakamista?
- Millaisia tiedon sähköiseen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, ja etenkin haasteita, organisaatiossa on tunnistettu?

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen aineisto muodostuu kymmenen Oulun kaupungin digilähettilään puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Aineistoni analyysia teen laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Julkisella sektorilla tietoa käytetään usein päätöksenteon pohjana (esim. Jalonen ym. 2012). Tässä tutkimuksessa kiinnostukseni kohteena on kuitenkin päivittäinen tieto, jota tarvitaan työnteon pohjana ja mahdollistajana.

Empiirisiä tutkimuksia tiedon jakamisesta julkisen sektorin organisaatioissa on tehty aiemmin suhteellisen vähän: suurin osa tutkimuksista on keskittynyt yksityisiin yrityksiin

(Amayah, 2013; Henttonen, Kianto & Ritala 2016). Julkisella sektorilla on katsottu kuitenkin olevan ainutlaatuisia piirteitä, jotka voivat vaikuttaa tiedon jakamiseen, esimerkiksi hierarkkiset rakenteet ja byrokraattiset järjestelmät. On myös havaittu, että julkisissa organisaatioissa tiedonhallinnassa käytetään yksityistä sektoria enemmän ihmislähtöisiä lähestymistapoja. (McAdam & Reid 2000; Liebowitz & Chen 2003.) Julkisen sektorin ainutlaatuisuudenkin vuoksi on siis perusteltua ja tarpeenkin tutkia tiedon jakamista julkisen sektorin kontekstissa lisää.

Lähestyn tutkielmassani tietoa tietoperustaisuuden lähtökohdista käsin. Tietoperustaisuuden (knowledge-based view) käsitteessä tietoa pidetään organisaation tärkeimpänä resurssina. Tietoperustaisen organisaation kannalta katsottuna kriittiset osa-alueet keskittyvät tiedon liikkumiseen ja jakamiseen (Mertala 2011). Yhtenä tietoperustaisuuden edistämisen keskeisenä lähtökohdiana pidetään yksilöiden välistä vuorovaikutusta niin työyhteisöissä kuin niiden välillä (Virta 2011).

Tutkimukseni perustuu teoreettiselta viitekehykseltään tiedon jakamisen ja tietämyksenhallinnan käsitteisiin. Tiedon jakaminen voidaan nimensä mukaisesti määritellä käyttäytymiseksi, jossa työntekijät levittävät hankkimaansa tietoa organisaation muille jäsenille (Ryu ym. 2003). Tiedon jakamisen voidaan katsoa laajemmin olevan keskeinen osa tietämyksenhallintaa (Knowledge management). Tietämyksenhallintaa käsitteenä voidaan sanoittaa monin eri tavoin, mutta usein sillä tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatiossa olevia tietoja luodaan, talletetaan, jaetaan ja käytetään (Becerra-Fernandez & Leidner 2008). Hyödynnäkin näin ollen tutkimuksessani myös muuta tutkimuskirjallisuutta tiedon hallinnasta: erityisesti sellaista, jossa näkökulma on tiedon jakamisessa.

Tietoa on organisaatioissa useilla tasoilla. De Long ja Fahey (2000) ovat katsoneet, että sitä löytyy yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoilta. Pro gradussani keskityn ensisijaisesti yksilöiden hallussa olevaan ja jakamaan tietoon. Työntekijät luovat, pitävät hallussaan ja soveltavat tietoa toimiessaan organisaatioissa (Maier ym. 2002). Vaikka yksilöt muodostavat vain yhden tason organisaatioissa olevasta tiedosta, yksilöllisen tiedon jakaminen on välttämätöntä tiedon luomiselle, levittämiselle ja hallinnalle organisaation kaikilla muilla tasoilla (Nonaka & Takeuchi 1995). Yksilötason tiedosta tulee osa organisaatiotason tietoa, kun sitä jaetaan muiden organisaation jäsenten kesken ja hyödynnetään organisaation toiminnassa (Lam 2000). Organisaatioiden tiedon hallintaa käsittelevissä tutkimuksissa aihetta on taajaan



lähestytty tiedon johtamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen fokus on kuitenkin tietoa jakavissa ja käyttävissä työntekijöissä, joskin tiedon johtamisen voidaan katsoa olevan erotamaton osa organisaation tiedonhallintaa.

Tiedonhallinnan (knowledge management) tutkimusta on jaettu kahteen suuntaukseen, joista toinen on teknologiakeskeinen ja toinen puolestaan ihmiskeskeinen. Teknologiakeskeinen suuntaus ottaa vaikutteita tietojärjestelmätieteistä, kun taas ihmiskeskeinen lähestymistapa keskittyy nimensä mukaisesti ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä. Ihmiskeskeisessä lähestymistavassa keskiössä on yksilöillä oleva tieto: ajatuksena on, että siitä voidaan edelleen jalostaa organisaation tietoa. Molempia lähestymistapoja on mahdollista yhdistää ja hyödyntää tiedon hallinnalla, strategioilla ja erilaisilla tiedon kokoamisen välineillä. (Maier ym. 2002.) Tässä tutkimuksessani olen lähestynyt aineistoani huomioimalla sekä sieltä nousevat inhimillisemmät ihmiskeskeiset että teknisemmät tekijät.

Andreas Riege (2005) on todennut, että tiedon jakaminen on samaan aikaan haaste, joka liittyy yhtä lailla ihmisiin ja organisaatioihin kuin teknologiaankin. Hän on jakanut tiedon jakamista estäviä tekijöitä näihin kolmeen mainittuun luokkaan: yksilö-, organisaatio- ja teknologiatasoon. Hyödynnänkin tutkimuksessani tätä tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden kolmijakoa ja tarkastelen aineistostani löytyviä tekijöitä näiden tasojen kautta.

Teknologia onkin merkittävä tiedonhallinnan parhaiden käytäntöjen mahdollistaja, sillä se tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia tiedon käsittelyyn (Alavi & Leidner 2001). Organisaatiot ovat perinteisesti luottaneet erilaisiin tiedonhallintajärjestelmiin (Knowledge manage systems eli KMS) tietojensa hallinnassa. (Stein, Szász & Rossmann 2022). Viime aikoina yksi työkalujen luokka on noussut yhä merkityksellisemmäksi tiedonhallinnan kontekstissa: niin sanotut yrityksen sosiaalisen median työkalut (enterprise social media eli ESM) (Mukkamala & Razmerita 2014). Tutkimuskirjallisuudessa aihetta on lähestytty myös yrityksen sosiaalisen verkoston (enterprise social network) käsitteen kautta. Molemmilla tarkoitetaan kuitenkin moniulotteisia verkkopohjaisia viestintätyökaluja, jotka mahdollistavat yhteistyön ja tiedon jakamisen sekä organisaatioissa että ryhmäympäristöissä (Leonardi ym. 2013). Jatkossa tutkimuksessani käytän näistä alustoista systemaattisuuden vuoksi termiä ESM. Tietoperustainen, vuorovaikutteinen näkökulma kytkeytyy mielestäni hyvin keskeisesti yhteen organisaation yhteistyön mahdollistavien sähköisten työkalujen kanssa.

ESM-alustat ovat myös isossa roolissa työntekijöiden päivittäisen tiedon jakamisessa myös tutkimukseni kohteena olevassa organisaatiossa. Hyvä esimerkki tällaisesta työkalusta on Microsoft Teams, joka myös tässä tapauksessa on kohdeorganisaatiossa keskeisesti koko henkilöstön käytössä. Koska kuitenkin tutkimukseni kohteena olevassa organisaatiossa on käytössä laajasti käyttötavoiltaan myös muita erityyppisiä digitaalisia työkaluja tiedon jakamiseen, en ole halunnut rajata näkökulmaani käsittelemään tiedon jakamista vain yhdessä ainoassa työkalussa. Olennaisempaa ovat nähdäkseni tiedon jakamiseen vaikuttavat yksilölliset, organisatoriset ja teknologiaan liittyvät tekijät tätä laajemmin.

Tutkielmani etenee seuraavasti: käsittelen luvussa 2 tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Tällöin kerron tarkemmin tiedon ja tietoperustaisuuden käsitteistä sekä tiedon jakamisesta. Tiedon jakamiseen liittyen sanoitan sen merkitystä organisaatiolle ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Samassa luvussa kuvaan lisäksi digitaalisia mahdollisuuksia osana tiedon hallintaa ja jakamista sekä kuntaa tiedonjakamisen ympäristönä. Puolestaan luvussa 3 etenen tarkastelemaan tutkimukseni toteutusta. Käsittelen tällöin laadullista tutkimusta yleisesti, aineistoni hankintaa, tutkimusmenetelmiä ja tutkimukseeni liittyviä eettisiä kysymyksiä. Aineistoani analysoin luvussa 4. Lopuksi luvussa 5 kokoan aineistoni analyysiä yhteen. Esitän graduni päätteeksi myös lyhyesti mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Seuraavaksi kuitenkin luotaan lyhyesti aiempaa tietoon, tiedon hallintaan ja tiedon jakamiseen liittyvää tutkimusta.

### 1.3 Aiempi tutkimus

Tiedon, sen hallinnan ja käsittelykyvyn ollessa organisaatioille elintärkeää ei liene yllätys, että aihetta on tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisestikin hyvinkin paljon ja laajasti eri näkökulmista. Tutkimuskirjallisuudessa taajaan siteerattu Nonakan ja Takeuchin (1995) teos *The Knowledge-Creating Company* lienee kiistatta yksi tietoa käsittelevistä klassikkoteoksista, eikä se saa jäädä mainitsematta tässäkin tutkielmassa. Kirjassaan Nonaka ja Takeuchi esittelevät tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin, jolla he kuvaavat sitä, miten uutta tietoa luodaan organisaatiossa. Keskeisiä tiedonhallinnan tutkimuksia edustaa myös Chun Wei Choo (2002) esittämällään tiedonhallinnan prosessimallilla (information management cycle). Hänen mallinsa pohjaa Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämiin ajatuksiin organisaation tiedonmuodostuksesta. Choon mukaan voidaan ajatella, että tiedonhallinta koostuu joukosta prosesseja, jotka tukevat organisaation oppimista. Mallissaan Choo kuvaa

tiedonhallintaa jatkuvana syklinä, jossa on kuusi toisiinsa liittyvää, erillistä vaihetta. Hän nimeää tiedon jakamisen (information distribution) näistä yhdeksi.

Tiedon jakaminen itsessään on yksi laajasti tutkituista tiedonhallintaprosesseista (Intezari, Taskin & Pauleen 2017). Tiedonhallinnassa on tunnistettu erilaisia keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen. Tekijöitä on lähestytty tutkimuskirjallisuudessa eri näkökulmista ja jaoteltu monilla tavoin. Tutkimuksissa on havaittu, että tiedon jakamiseen vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi organisaation kulttuuri (Intezari ym. 2017; Abbasi, Iftikhar & Raja 2018), teknologian luonne (Henriks 1999; Ruppel & Harrington 2001), motivointi ja kannustaminen (Bartol & Srivastava 2002; Wang ym. 2014) sekä yksilölliset tekijät, kuten arvot ja asenteet jakamista kohtaan (Ipe 2003; Nguyen 2022). Sähköisessä maailmassa virtuaaliyhteisöjen tiedon jakamisen motivaattoreita, esteitä ja mahdollistajia on tutkinut muun muassa Alexandre Ardichvili (2008). Oman pro graduni kannalta merkittäviä tutkimuksia ovat myös olleet sähköisen tiedonhallinnan tutkimukset, joista voidaan esimerkiksi Maryam Alavin ja Dorothy Leidnerin (2001) katsaus tiedonhallintajärjestelmien käytöstä organisaation tiedon hallinnan, niin ikään jakamisen, tukena.

Oman tutkimukseni kannalta keskeisistä tiedon jakamista käsittelevistä tutkimuksista voidaan mainita Andreas Riege (2005), joka on lähestynyt tiedon jakamisen esteitä, joita tyyppillisesti esiintyy organisaatioiden tietoperustaisessa toiminnassa. Hän on luokitellut tiedon jakamisen esteet kolmeen pääalueeseen: yksilöllisiin, organisatorisiin ja teknisiin esteisiin. Yksilölliset tekijät lähtevät yksittäisistä työntekijöistä, organisatoriset liittyvät organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin, tekniset tekijät puolestaan käytössä oleviin järjestelmiin ja teknologiaan. Riegen jakoa on sittemmin hyödynnetty monissa tiedon jakamista käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Vuori, Helander & Mäenpää 2019; Laitinen & Sivunen 2021.)

Tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu myös julkisen sektorin näkökulmasta, joskin suurin osa tiedon jakamista ja muutoinkin tiedonhallintaa koskevista tutkimuksista keskittyy yksityisen sektorin organisaatioihin. Empiirisiä tutkimuksia tiedon jakamisesta julkisen sektorin organisaatioissa on suhteellisen vähän. (Amayah 2013; Henttonen, Kianto & Ritola 2016.) Osa tutkijoista on jopa esittänyt väitteen, että yksityisen sektorin tiedonhallintaa käsittelevien tutkimusten tuloksia ei voida helposti siirtää koskemaan julkista sektoria: julkisella sektorilla katsotaan olevan niin sanottuja ainutlaatuisia ominaisuuksia. (Henttonen ym. 2016, s. 750). Julkisen sektorin tiedon jakamisen vaikuttavia tekijöitä on

tutkinut esimerkiksi Angela Amayah (2013), joka havaitsi yhteisöllisyyden ennustavan vahviten tiedon jakamista tutkimuksensa kohteena olevassa organisaatiossa. Suomalaisten julkisen sektorin organisaatioiden tiedonhallintaa ja -johtamista on myös tutkittu monesta eri näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2012, 213). Näkökulmat ovat liittyneet muun muassa tiedolla johtamiseen (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012), tiedon johtamiseen (Mannermaa 2018) sekä tiedon jakamiseen tiimityössä (Janhonen 2011). Julkisen sektorin näkökulmasta on tutkittu myös yksilön tietämyksen jakamisen vaikutuksia työsuoritukseen (Henttonen ym. 2016). Lisäksi aihetta on lähestytty vuosien aikana myös lukuisissa opinnäytetöissä. Sen sijaan tutkimuksen teon aikana en löytänyt aiempaa tutkimusta arjen päivittäisen tiedon jakamisesta sähköisillä työkaluilla ja erityisesti ESM-ratkaisuilla suomalaisten kuntien tai muutoinkaan suomalaisen julkishallinnon näkökulmasta.

Teknologian ja digitaalisen maailman muuttuessa myös tiedon jakamisen sähköiset tavat uudistuvat, joten myös tutkimuksen kohteena ovat viime vuosina olleet digitaaliset sosiaaliset työkalut, joista on tullut organisaatioiden sisäisen viestinnän teknologioita ja keskeisiä tiedon jakamisen mahdollistajia (Kalra & Baral 2020). Tutkimuksissa onkin kiinnitetty huomattavaa huomiota esimerkiksi ESM-alustojen roolin ymmärtämiseen tiedon jakamisen helpottamisessa työpaikoilla. ESM-ratkaisujen näkökulmasta tiedon jakamista ovat lähestyneet esimerkiksi Leonardi, Huysman ja Steinfield (2013), Sun ym. (2019) sekä Kalra & Baral (2020). Tutkimuksessaan esimerkiksi Leonardi (ym. 2013) ovat yhdistäneet ESM:n mahdollisuuksia tiedon jakamista koskeviin tutkimuksiin. Tätä he ovat tehneet hahmottelemalla tiedon jakamista koskevan kirjallisuuden pohjalta ESM-alustojen käyttömahdollisuuksia ja potentiaalia tiedon jakamiseen: mitkä tekijät mahdollistavat ja toisaalta estävät tiedon jakamisen alustoilla. Heidän mielenkiintonsa kohteena on ollut selvittää, miten yksilöiden tavoitteet ja organisaation konteksti vaikuttavat ESM:n käyttömahdollisuuksiin.

Suomalaisesta ESM-tutkimuksesta mainittakoon esimerkiksi Laitisen ja Sivusen (2021) selvitys siitä, mitkä ovat työntekijöiden tiedon jakamisen mahdollistajia ja rajoituksia mainituilla alustoilla. Tutkimuksessaan he ovat kartoittaneet, mitkä tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden päätöksiin jakaa tai olla jakamatta tietoa organisaation yhteisillä sosiaalisilla alustoilla. Heidän teoreettinen näkökulmansa on kuitenkin ollut omastani poikkeava. Tutkimuksessaan he ovat hyödyntäneet kahta teoreettista näkökulmaa: viestinnän yksityisyyden hallinnan teoriaa sekä teknologian edunvalvontakehystä.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tietoa on tarkasteltu ja määritelty organisaatioita koskevassa tutkimuksessa monista eri lähtökohdista ja tavoilla. Tutkimuksessani ja tässä luvussa lähestyn organisaation tietoa, kuten se nähdään tietoperustaisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

### 2.1 Tietoa tiedosta

#### 2.1.1 Data, informaatio ja tieto

Usein tietoa käsittelevässä tutkimuksessa on eroteltu datan, informaation ja tiedon (knowledge) määritelmät toisistaan ja käsitelty näiden välisiä eroja (esim. Choo 2006; Davenport ja Prusak 1998; Nonaka ja Takeuchi 1995). Mainittuja määritelmiä on katsottu tiedon eri luokiksi ja tätä kautta myös eräänlaiseksi kehittyväksi järjestelmäksi (Tsoukas & Vladimirou 2001). Kyseessä ovat kuitenkin määritelmät, joiden keskinäinen suhde on moniselitteinen ja tulkinannanvarainenkin (Jalonen ym. 2012). Oman lisämausteensa määrittelyyn tuo suomen kieli, jossa tiedon eri luokkia, esimerkiksi informaatiota ja tietoa, käytetään usein arkisessa puheessa toistensa synonyymeina ja viittaamassa samaan asiaan (ks. Lönnqvist 2007, 13). Suomeksi knowledge voitaisiin kääntää myös tietämykseksi. Terminä tieto on kuitenkin vakiintuneempi, joten käytän sitä myös tässä tutkielmassani.

Määritelmien suhdetta on usein pyritty kuvaamaan tiedon arvoketjulla (value chain of information) (Nonaka 1994). Yleinen ja vakiintunut määritelmä datasta on, että se koostuu erillisistä faktoista, joilla ei ole itsessään merkitystä tai tavoitteita (esim. Davenport & Prusak 1998; Tsoukas & Vladimirou 2001). Dataksi voidaan katsoa esimerkiksi numerot, tekstit ja kuvat, joita ei ole liitetty mihinkään kontekstiin (Ackoff 1989). Dataa voidaan katsoa löytyvän sähköisistä tietovarastoista ja kirjallisista dokumenteista (Davenport & Prusak 1998). Data on usein osia isommasta fyysisestä järjestelmästä, joka samalla ohjaa sitä, miten dataa pitäisi huomioida ja lukea, jotta se saa tarkoituksensa (Choo 2006, 133).

Datan voidaan katsoa olevan informaation raaka-aine. Yleisesti ottaen nähdään, että informaatio syntyy datasta, kun yksilö antaa datalle merkityksen. Tämä ei välttämättä itsessään

vaadi datan käyttöä tai käytäntöönpanoa. (Virta 2011, 24.) Data muuntuu informaatioksi siinä kohden, kun ihmiset kommunikoivat sitä keskenään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja erilaisten viestintävälineiden kautta. Samalla he analysoivat sitä ja ymmärtävät sen merkityksen. Voimme myös kytkeä informaation laajempaan kokonaisuuteen ja mahdollisesti se on myös tiivistetty datasta selkeämpään muotoon. (Davenport & Prusak 1998.)

Informaatiota on erotettu puolestaan tiedosta määrittelemällä, että tieto edellyttää arvoja ja uskomuksia. Se myös kytkeytyy tiiviisti toimintaan. (Tsoukas & Vladimirou 2001.) Informaation ja tiedon keskeiset erot eivät siis liity niinkään sisältöihin, rakenteeseen, tarkkuuteen tai hyödyllisyyteen. Pikemminkin tieto on yksilöiden pään sisällä olevaa, henkilökohtaisesti koettua tietoa, johon kytkeytyvät tulkinnat, ajatukset, ideat, havainnot ja sisällön puntarointi. (Alavi & Leidner 2001, 109.) Organisaatioissa tieto on sidottu usein dokumentteihin, prosesseihin, rutiineihin, toimintatapoihin ja normeihin (Davenport & Prusak 1998).

Yleisesti voitaneen tiivistää, että dataksi voidaan katsoa esimerkiksi numeroita ja tosiasioita, informaatioksi käsiteltyä dataa ja kolmannella, viimeisellä askelmalla voimme katsoa informaatiosta tulevan tietoa, kun se sisäistetään (Alavi & Leidner 2001, 109). Esimerkiksi Bell (1999) on määritellyt datan, informaation ja tiedon kolmeksi käsitteeksi, jotka voidaan järjestää jatkumoksi sen mukaan, missä määrin ne heijastavat ihmisten osallistumista tämänhetkiseen todellisuuteen ja sen käsittelyyn. Joidenkin käsitysten mukaan tiedon arvoketjun loppuksi saattaa vielä syntyä viisautta tai osaamista (Nonaka 1994).

### **2.1.2 Tiedon ominaisuuksia**

Käsitteenä tieto on laaja ja sitä on mahdollista luokitella monilla eri tavoilla. Yksi keskeisistä tiedon jaotteluista on Michael Polanyin (1966) esittämä ja sittemmin Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) tunnetuksi tekemä jako ekplisiittiseen eli julkilausuttuun (explicit) ja implisiittiseen eli hiljaiseen (implicit, tacit) tietoon. Tiedon ollessa luonteeltaan näkyvää, ekplisiittistä, se on esimerkiksi sanoin ilmaistavaa sekä jaettavassa muodossa numeroina tai taulukoina. (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995, 8–11.) Tällainen tieto on dokumentoitua ja saatavilla. Se myös kuvaa mitä jokin on. Ekplisiittisen tiedon tapauksessa kyseessä on usein sellainen tieto, joka aiemmin on ollut hiljaista, mutta muutettu näkyvään muotoon. (Hislop 2013).

Puolestaan hiljainen implisiittinen tieto piilee syvemmillä organisaatiossa ja sen ihmisissä. Tiivistetyksi luonnehdittuna se on tietämystä esimerkiksi siitä, miten organisaatiossa asiat hoidetaan. Hiljainen tieto voidaan ajatella sellaiseksi, joka hankitaan henkilökohtaisen kokemuksen kautta. (Nonaka 1994; Nonaka & Takeuchi 1995, 8–11.) Kyseessä on usein vuosien aikana karttunut ammatti- tai tietotaito, jonka syntyyn ovat vaikuttaneet työntekijöiden kokemukset (Hislop 2013).

Mainittavaa, että osa tutkijoista (esim. Polanyi 1966, Tsoukas 1996) ovat katsoneet, ettei eksplisiittistä ja implisiittistä tietoa ole tarpeen erottaa toisistaan, sillä molempia käytetään yhtä aikaa. Sen sijaan voitaisiin puhua tiedon ulottuvuuksista tai ominaisuuksista. Kun eksplisiittistä ja implisiittistä tietoa lähestytään tiedon jakamisen näkökulmasta, näkyvillä olevalla tiedolla on luonnollinen etu hiljaiseen tietoon verrattuna: sitä voidaan jakaa suhteellisen helposti. Sitä voidaan luonteensa mukaisesti esimerkiksi tallentaa yhteen paikkaan sekä siirtää ajassa ja tilassa yksilöistä riippumatta. (Lam 2000.) Erona esimerkiksi fyysisiin asioihin, tietoa on myös mahdollista kahdentaa nopeasti. Samoin sitä voidaan jakaa pitkienkin etäisyyksien päähän nopeasti ja helposti.

Vaikka eksplisiittistä tietoa siirretäänkin helposti yksilöiden ja ympäristöjen välillä, ei pitäisi kuitenkaan olettaa, että sitä jaettaisi organisaatioissa helposti. Kuitenkin tieto on nähtävä enemmän kuin vain luonteensa mukaisesti eksplisiittisenä ja implisiittisenä. Riippumatta siitä kumpaa tieto on, sille annetulla arvolla on merkittävä vaikutus siihen, jakavatko ihmiset sitä ja miten. (Ipe 2003.)

Keskeisesti tietoon liittyy ominaisuutena myös niin sanottu instrumentaalisuus tai välineellisyys sekä siihen kytkeytyvä tiedon käytännöllisyys. Käytännöllisyyden ajatuksen mukaisesti tieto toteutuu silloin kun sitä käytetään välineenä johonkin. (Virta 2011, 24.) Organisaatioiden tietoa voidaan katsoa niin sanotun käytännöllisen näkökulman kautta, jonka mukaan yksilöt antavat tiedolle erilaisia merkityksiä. Tämä johtuu siitä, että heillä on keskenään erilaisia tapoja käyttää tietoja ja heidän käytännön tiedon tarpeensa eroavat toisistaan. Näkökulman mukaan tieto ja tietäminen ovat sidoksissa käytäntöön ja kulloiseenkin tilanteeseen, missä tietoa tarvitaan ja käytetään. Käytäntöön tai tilanteeseen sidoksissa oleva tieto on luonteeltaan myös tarkoituksenmukaista, sillä tietoa käyttävät yksilöt kehittävät tai muuttavat sitä esimerkiksi tehdessään jotain tehtävää tai ratkaistakseen ongelmaa. (Carlile 2002.)

Hyvään tietoon liitetään lisäksi tiettyjä laadullisia ominaisuuksia: näitä ovat esimerkiksi ajantasaisuus, paikkansapitävyys ja täydellisyys. Ajantasaisuudella tarkoitetaan sitä, että tieto välitetään vastaanottajalle silloin, kun se on hänelle välttämätöntä ja hyödyllistä. Puolestaan paikkansapitävä tieto on luonteeltaan totuudenmukaista. Täydellisyys kuvastaa välitettävän tiedon statusta: tiedon tulisi olla merkityksellistä. Merkityksellisen tiedon avulla toimijoiden on helpompi hahmottaa tilannetta ja sopeutua toimintaympäristöön, joka muuttuu. (Virtanen & Stenvall 2014, 102.)

Voidaan ajatella, että tiedoilla sinänsä ei ole arvoa, vaan ne ovat keino saavuttaa haluttuja päämääriä. Niiden arvo saadaan siis käytöstä. (Borgman 2015.) On esitetty, että tietoa ei kuitenkaan vielä hallinnoida yhtä tarkasti tai samoin tavoin kuin muita organisaation resursseja, esimerkiksi pääomia tai henkilöresursseja (Guetat & Dakhli 2015). Fyysisistä asioista tiedon erottaa sen kulumattomuus käytössä: tiedon arvo ei laske käytettäessä, vaan sen sijaan arvo saattaa jopa nousta sen mukaan mitä enemmän sitä käytetään (Tallon ym. 2013).

## **2.2 Tietoperustainen näkökulma tietoon**

Tiedon siirtämistä ja jakamista voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: joko tieto- tai resurssiperustaisesti. Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tiedon jakamisessa on kyse organisaation jäsenten välisestä vuorovaikutteisesta toiminnasta. Tiedon jakaminen on onnistunut vasta silloin, kun vastaanottaja on tiedon saamisen lisäksi ymmärtänyt ja ottanut sen käyttöönsä. Pelkkä tiedon laittaminen vastaanottajien saataville ei siis tarkoita vielä tiedon onnistunutta jakamista. Tietoperustaisesti katsottuna tieto muodostuu ja saa merkityksiä vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon jakaminen itsessään ei siis ole tietoperusteisuutta, vaan sen sijaan se alkaa muotoutua, kun vastaanottaja ymmärtää ja sisäistää saamansa tiedon. (Davenport & Prusak 1998; Sveiby 2001.) Myös Nonakan (Nonaka & Takeuchi 1995) mallin mukaan tiedon luominen linkittyy erottamattomasti sosiaalisiin tilanteisiin.

Sen sijaan resurssiperustaisesta näkökulmasta katsottuna tieto nähdään paikasta toiseen siirrettävänä resurssina. Tällöin olennaista on, että tieto siirtyy kaikille organisaation jäsenille oikeassa paikassa ja ajassa. (Davenport & Prusak 1998; Sveiby 2001.) Kuten todettua, tässä tutkimuksessa organisaation tiedon jakaminen nähdään tietoperustaisen näkökulman



mukaan. Kaupunkiorganisaatiossa tehtävän työn kannalta on luonnollisesti hyvin keskeistä, että jaettu tieto otetaan käyttöön ja sen merkitys sisäistetään.

Kun tiedonhallintaa tarkastellaan ihmislähtöisestä näkökulmasta, sen ytimessä on käsitys siitä, että organisaatioon kuuluvilla yksilöillä on tietoa (Spender & Grant 1996), jonka täytyy siirtyä ryhmien ja koko organisaation tasolle, jotta sitä voidaan käyttää organisaation tavoitteiden edistämiseen. (Nonaka 1994). Voidaan nähdä, että avain menestyksekkääseen tiedon hallintaan riippuu yksilöiden välisistä yhteyksistä organisaatiossa (McDermott 1999). Nonaka ja Takeuchi (1995) tunnustivat jo lähes 30 vuotta sitten yksittäisten työntekijöiden merkityksen tiedon luomisen prosessissa. Heidän mukaansa tiedon luominen pitäisi nähdä prosessina, jossa yksilöiden hallussa oleva tieto vahvistetaan ja sisäistetään osaksi organisaation tietopohjaa. Tieto syntyy siis yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta organisaation eri tasoilla. Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatiot eivät voi luoda tietoa ilman yksilöitä. He myös väittävät, että jos yksilöllistä tietoa ei jaeta muiden yksilöiden ja ryhmien kanssa, tiedolla on todennäköisesti vain rajallinen vaikutus organisaation tehokkuuden parantamiseen.

Tietoperustaisuus laajentaa tiedon käsitettä ottamalla mukaan tarkasteluun yksilön kokemuksen ja kyvyn soveltaa tietoa. Tietoperustaisuuden edistämiseksi keskiöön nousevatkin vuorovaikutuksen lisäksi yhteinen toiminta, tiedon aktiivinen luominen, jakaminen ja yhteinen merkityksellistäminen. Tieto nähdään siis yllä käsiteltyjen tiedon luokkien mukaan: informaatio muovautuu tiedoksi, kun yksilö yhdistää informaatiota tilannetekijöihin. (Davenport & Prusak 2000; Vakkala & Palo 2016.) Vuorovaikutteinen näkökulma tietoperustaisuudessa painottaa yksilöiden välillä tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja toisaalta yksilöllistä ja yhteisöllistä merkityksenantoa tiedon sisäistämiseksi (Davenport & Prusak 2000; Mertala 2011). Merkityksenantoon vaikuttavat monet yksilölliset ja sosiaaliset tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteisön näkemykset sekä yksilön aiemmat kokemukset ja arvoperusta, joihin kukin tahollaan tulee suhtauttaneeksi informaatiota. (Davenport & Prusak 2000.) Parhaimmillaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vaihdettu tieto muotoutuu osaksi toimintaa ja arkea (Vakkala & Palo 2016).

Tietoperustaisen organisaation näkökulmasta tärkeät ja ratkaisevat osa-alueet on mahdollista jaotella tiedon luonteeseen ja tietoprosesseihin eli toisin sanoen tiedon liikkumiseen ja jakamiseen (Vakkala & Palo 2016). Tietoperustaisuus painottaa jatkuvasti muuttuvaa tiedon

luonnetta: tieto alati päivittyy, täsmentyy ja muuntuu. Onkin olennaista, että tietolähteet pysyvät muuttuvan tiedon mukana. Lisäksi keskeistä on, että tiedon joustava liikkuminen on mahdollistettu toimivilla toiminnan perusrakenteilla. (Syväjärvi, Stenvall & Vakkala 2013.) Voidaan myös nähdä, että tietoperustaisuus kytkeytyy myös siihen, kuinka organisaatiot pystyvät sopeutumaan toimintaympäristöön, joka muuttuu ja uudistuu jatkuvasti. On helppo ymmärtää, miksi tietoperustaisuudella on merkitystä julkisessa hallinnossa: julkisten organisaatioiden toiminnallisen oikeutuksen perustana on niiden tuottama lisäarvo. (Virtanen & Stenvall 2019.)

## **2.3 Tiedon jakaminen**

### **2.3.1 Tiedon jakaminen ja sen merkitys organisaatiolle**

Tiedon jakaminen voidaan nimensä mukaisesti määritellä käyttäytymiseksi, jossa työntekijät levittävät hankkimaansa tietoa organisaation muille jäsenille (Ryu ym. 2003). Tiedon jakaminen voi tapahtua kasvokkain tai teknologian tukemassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa tiedonhallintajärjestelmien (KMS) avulla (Voelpel ym. 2005). Kyseessä on toiminta, jossa tietoa, mielipiteitä, ideoita, teorioita ja periaatteita vaihdetaan tai levitetään organisaatioon kuuluvien yksilöiden tai ryhmien kesken (Appleyard 1996). Tiedon jakamisen prosessi lähtee olettamuksesta, että kahden tai useamman yksilön välillä on suhde, joista toinen osapuoli omistaa tiedon ja toinen puolestaan hankkii sitä (Hendriks 1999). Davenport (1997) on määritellyt jakamisen vapaaehtoiseksi toiminnaksi ja erottanut sen näin raportoinnista. Raportointina voidaan pitää esimerkiksi rutiineihin tai strukturoituihin muotoihin perustuvaa tietojen vaihtoa. Jakamisessa sitä vastoin on kyse tiedonvaihtoon osallistuvan yksilön tietoisesta toiminnasta, vaikka hänellä ei olisi tähän pakkoa. Tiedon jakamisen tavoitteena on varmistaa tehtävään tai työhön liittyvän tiedon saatavuus työntekijöille (Ipe 2003, s. 341).

Tiedon jakaminen on tunnistettu yhdeksi osa-alueeksi ja keskeiseksi painopistealueeksi tiedonhallinnassa. Jotta tiedon jakamista toimintana voidaan ymmärtää paremmin, on sanottava sananen myös tiedonhallinnasta itsessään. Tiedonhallinnan voidaan katsoa sisältävän erillisiä, mutta toisistaan riippuvaisia prosesseja, joista tiedon jakaminen on yksi. Muut hallintaan kuuluvat prosessit ovat tiedon luominen, tallentaminen, hakeminen sekä

soveltaminen. Organisaatio ja sen jäsenet voivat milloin tahansa olla mukana useissa tiedonhallinnan vaiheissa. Tiedonhallinnassa ei ole kyse yhtenäisestä ilmiöstä, vaan se on luonteeltaan dynaamista ja jatkuvaa. Tiedonhallinta ja sen prosessit ovat riippuvaisia organisaatiosta. On organisaatio- ja tapauskohtaista, kuinka monimutkainen tiedonhallinnan prosessi on, mitä resursseja se vaatii, miten sitä lähestytään ja millä työkaluilla. (Alavi & Leidner 2001.)

Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan tiedonhallinnan kehittämiseksi on yleensä jokin seuraavista kolmesta tavoitteesta: (1) tiedon tekeminen näkyväksi ja tiedon roolin kuvaaminen organisaatiossa erilaisten esitystapojen avulla, (2) organisaation tietointensiivisen kulttuurin kehittäminen. Tämä tapahtuu esimerkiksi kannustamalla ja tukemalla käyttäytymismalleja, kuten tiedon jakamista ja kolmantena sekä viimeisenä (3) tietoinfrastruktuurin rakentaminen. Tällä he eivät tarkoita ainoastaan teknistä järjestelmää, vaan kyseessä on ihmisten välisten yhteyksien verkko, jolle annetaan tilaa, aikaa, työkaluja ja rohkaisua vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Tiedon jakamiseen palataksemme organisaation kyky hyödyntää tietojaan tehokkaasti riippuu pitkälti sen jäsenistä, jotka luovat, jakavat ja käyttävät tietoa. Tiedon hyödyntäminen tulee mahdolliseksi vasta, kun ihmiset jakavat tietojaan ja näin rakentavat muiden tietämystä. Pohjimmiltaan tiedon jakaminen on tiedon tuomista muun organisaation saataville. (Ipe 2003, 341–342.) Sisäinen tiedonjako on olennainen osa organisaation menestystä ja se mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Jakamalla tietoa työtovereidensa kanssa organisaation jäsenet voivat jakaa tietoa, suorittaa tehtäviä, osallistua innovaatioprosesseihin ja rakentaa keskinäisiä suhteita. (Leonardi ym. 2013.)

Vain jaettu tieto on organisaatiolle hyödyllistä: olennaista onkin, miten hyvin sen jäsenet kykenevät jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa (Virtainlahti 2009, 11). Tiedon on mahdollista olla myös organisaatiokohtaista ja tietyssä organisaatiossa syntynyttä tietoa on vaikea jäljitellä. Organisaatiossa oleva tieto on ajan kanssa syntynyt kooste, joka pitää sisällään siihen kuuluvien ihmisten osaamisen ja organisaation omat tiedot. (Coakes ym. 2008.) Tiedon jakamista voidaan pitää organisaation rutiinina: onko organisaatiolla olemassa selkeät menettelytavat tiedon jakamiseen vai ei (Kharabsheh 2007).

Tiedon jakaminen yksilöiden välillä on prosessi. Tällöin yksilön hallussa oleva tieto muunnetaan sellaiseen muotoon, jossa muiden on mahdollista ymmärtää, omaksua ja käyttää sitä.

Tähän myös vaaditaan tietoista toimintaa tietoa hallussaan pitävältä yksilöltä. Jakaminen tarkoittaa myös sitä, että lähettäjä ei luovu tiedon omistuksesta. Sen sijaan tuloksena on tiedon yhteisomistus lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Ipe 2003, 341–342.) Tiedon jakaminen ei siis tapahdu automaattisesti, eikä sitä pidä pitää itsestäänselvytenä. Sen sijaan se vaatii jatkuvaa panostusta, vaivaa ja aikaa. (Bradley, Paul & Seeman 2006.)

Choon (Choo ym. 2006) mukaan tiedon jakelu ja jakaminen nähdään välttämättömänä, jotta olemassa olevaa tietoa voidaan havaita ja tulkita. On olennaista, että oikeassa muodossaan oleva tieto tavoittaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tiedon jakamisen tavoilla ja kanavilla on merkittävä vaikutus siihen, miten tietoa voidaan hyödyntää. Tiedon jakaminen yleisesti usean eri lähteen kautta ja useille henkilöille mahdollistaa sen, että organisaatiossa voidaan muodostaa asiasta syvempi tietämys.

Tiedon jakamisen tärkeyttä organisaation näkökulmasta ei voida painottaa tarpeeksi. Tiedon jakamisen merkitys juontaa erityisesti siihen, että tiedon jakaminen muodostaa linkin yksilön ja organisaation välille siirtämällä yksilöillä olevaa tietoa organisaatiotasolle. Tällöin tieto muunnetaan taloudelliseksi ja kilpailulliseksi arvoksi organisaatiolle (Hendriks 1999). Tietoa on keskeistä jakaa organisaation sisällä, jotta työntekijät voivat suoriutua tehtävistään. Tarpeellista on myös jakaa tietoa organisaatioiden välillä. Tiimien ja organisaation rajat ylittävän vuorovaikutuksen myötä saadaan tietoa, jonka avulla voidaan uudistaa toimintaa. Tällä tavalla organisaatio pysyy elinvoimaisena. Tieto myös tarjoaa organisaatiolle ja siihen kuuluville tiimeille myös aineetonta resurssia, joka lisää sen kyvykkyyttä olla ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa sekä myös sopeutua siihen. (Janhonen 2011.) Tiedon jakaminen edistää myös innovatiivisten ideoiden levittämistä. Sitä pidetään kriittisenä toimintona luovuuden ja myöhemmän innovoinnin kannalta organisaatioissa (Armbrecht ym. 2001.) Lisäksi tiedon laaja jakaminen kiihdyttää organisaation oppimista. Tietojen jakaminen luo uusia oivalluksia ja tietoa vaikeista ongelmista tai tilanteista. (Choo 2002, 25.)

Tiedon käyttäjille pitäisi antaa parasta mahdollista saatavilla olevaa tietoa, jotta he voisivat suoriutua työssään. Keskeistä on myös se, että informaation pitäisi olla toimitettu heille sellaisten kanavien ja tapojen kautta, jotka sopivat kunkin käyttäjän työtapoihin. Tiedon jakaminen kytkeytyy vahvasti tiedon varastointiin ja käyttöön: ilman tiedon jakamista varastoitua tietoa on vaikea käyttää. (Choo 2002, 25.)

Organisaation jäsenet käyttävät tietoa keskeisesti päivittäisessä toiminnassaan työpaikalla. Vaarana onkin, että heidän tietämyksensä koko laajuutta ei välttämättä saada hyödynnettyä organisaation käyttöön, jos heillä ei ole mahdollisuuksia jakaa tietojaan muiden organisaatioissa olevien kanssa (Weiss 1999.) Vielä suurempi menetys organisaatioille on se, että jos yksilöille ei ole tehty helpoksi jakaa tietojaan muiden kanssa, organisaatio todennäköisesti menettää tämän tiedon työntekijöiden lähdettyä esimerkiksi toisiin tehtäviin. (Gupta & Govindarajan 2000.)

Organisaation näkökulmasta olisi keskeistä saada organisaation jäsenet ymmärtämään tiedon jakamisen tarpeellisuus ja tärkeys. Esimerkiksi uudet toimintamallit ja niihin liittyvä kokemustieto on mahdollista saada koko organisaation käyttöön, jos kaikki organisaation toimijat jakavat yhteiseen tietovarastoon hallitsemaansa ja oppimaansa. Tämän tavoitteen onnistumiseksi esimerkiksi organisaation tietojärjestelmien on oltava toimivia ja saatavia kaikille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 174.)

### **2.3.2 Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät**

Meillä on usein ajatus siitä, että organisaatioiden tiedon käyttö vahvistuu ja paranee, kunhan tietoa on tarjolla sopivassa muodossa sekä sen formaatteja kehitetään vastaamaan paremmin tiedon käyttäjien tarpeita. Tiedon käyttöä ei kuitenkaan takaa se, että sitä on saatavilla riittävästi, helposti ja sopivalla tavalla. Asiaan vaikuttavat tiedon saatavuuden lisäksi myös muut tekijät. (Sinervo & Jäntti 2020, 3.)

Tiedon jakamista käsittelevissä tutkimuksissa on tunnistettu keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen. Esimerkiksi Riege (2005) on jakanut tiedon jakamisen esteitä kolmeen eri luokkaan: yksilötason, organisaatiotason ja teknologiatason esteisiin. Samat kolme pääaluetta näyttäytyvät myös jaettaessa tietoa ESM-maailmassa. Laitinen ja Sivunen (2021) ovat havainneet, että työntekijöiden kannustimet jakaa tietoa ja heidän kokemansa esteet jakamiselle voidaan jäljittää mainittuihin kolmeen alueeseen.

Yksilötason esteiksi on esitetty esimerkiksi ajanpuutetta, luottamuksen puutetta, kommunikointitaitojen puutteellisuutta, ymmärtämättömyyttä tiedon jakamisen hyödyistä, yksilöiden välisiä eroavaisuuksia, turvallisuuden liittyviä tekijöitä sekä epävarmuutta. (Riege 2005.)

Yksilöön liittyviä esteitä voivat myös olla esimerkiksi toimintatavat, yhteistyöosaaminen sekä yhteistyöhalukkuus (Mertala 2011). Yksilötasolla jakamiseen voi vaikuttaa myös, kuinka työntekijä on sitoutunut organisaatioon (Bartol & Srivastava 2002).

Ipe (2003, 133) puolestaan on nostanut yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi yksilön motivaation tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen ei ole yksilöille automaattinen tapa käyttäytyä: tämä edellyttää heiltä motivaatiota. Tästä syystä monet organisaatiot ovat yrittäneet motivoida työntekijöitä jakamaan tietoa helpottamalla tiedon jakamisprosessia. Tämän työn tavoitteena on ollut parantaa työntekijöiden suorituskyykyä ja parantaa organisaation kilpailuetua. (Nguyen ym. 2021, 70.) Yksilöitä tiedon jakamiseen voivat kannustaa toisaalta sisäiset kuin ulkoisetkin motivaatiotekijät. Ulkoinen tekijä voi olla esimerkiksi jakamisesta saatu aineellinen palkitseminen, sisäinen puolestaan jakamisesta saatu tunnustus. (Hendriks 1999.) On tyypillistä, että joillakin organisaatioissa olevilla henkilöillä on myönteinen ja tehostava vaikutus organisaation tiedon jakamiseen. Usein he esimerkiksi ylläpitävät ja tukevat organisaation sisällä käytävää keskustelua, joka johtaa tiedon jakamiseen. (Choo 2002.)

Organisaatiotasolla vaikuttaviksi haasteiksi Riege (2005) nimeää muun muassa huonon tietojohdantamisen ja ohjauksen puutteen. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johto ei ole kyennyt kytkemään organisaation tiedonhallinnan strategiaa ja jakamiskäytäntöjä koko organisaation tavoitteisiin. Organisaatioissa voi olla myös epäselvät tai puutteelliset ohjeet tiedon jakamiseen. Vaikutusta on myös sillä, arvostetaanko tiedon jakamista organisaatioissa. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, ettei organisaation johto viesti riittävästi tiedon jakamisen arvosta organisaatiolle. Tällaisessa tilanteessa organisaatio ei myöskään usein tunnusta jaettaa tietoa tai palkitse tiedon jakamisesta, mikä taas motivoisi ihmisiä jakamaan enemmän tietoa.

Hierarkkinen organisaatorakenne voi myös hidastaa tai jopa kokonaan estää useampia jakamiskäytäntöjä. Sama vaikutus on myös sillä, jos viestintä- ja tietovirrat on rajoitettu tiettyihin suuntiin (esim. ylhäältä alas). (Riege 2005.) Niin ikään organisatorisia esteitä voivat olla esimerkiksi tiedon jakamismekanismien niukkuus (Mertala 2011). Lisäksi yhdeksi organisaatioiden tiedon jakamisen suurimmaksi haasteeksi on usein tunnistettu se, että tietoa ei saada jaettua tehokkaasti kaikille niille, jotka sitä tarvitsisivat (Sydänmaanlakka 2012; Virtainlahti 2009, 109).

Tiedon jakamiseen vaikuttaa haitallisesti se, jos olemassa oleva kulttuuri ei tue riittävästi jakamiskäytäntöjä (Riege 2005). Myös organisaatiossa vallitsevalla yleisellä ilmapiirillä on merkitystä (Bartol & Srivastava 2002). On esimerkiksi havaittu, että työntekijät ovat valmiita jakamaan tietoa, kun he työskentelevät joustavassa ja tietoa tukevassa kulttuurissa. (Abbasi ym. 2018). Tiedon jakamisen kulttuuri organisaatiossa loppukädessä määrittelee sen, mikä tieto koetaan jakamisen arvoiseksi. Samalla kulttuuri synnyttää puitteet sosiaaliselle vuorovaikutukselle, jolla on vaikutusta taas edelleen siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy jakamaan tietoa.

Kulttuurilla on myös vaikutusta tiedon jakamisen prosesseihin ja käytössä olevien sähköisten työkalujen valintaan (De Long & Fahley 2000). Organisaatiolle syntynyt kulttuuri tarkoittaa ajan mittaan muodostunutta kokonaisuutta, joka on syntynyt organisaation jäsenten arvoista, normeista, uskomuksista, toimintatavoista ja muista vastaavista tekijöistä. Kulttuurin kehittäminen on olennaista esimerkiksi siksi, että uudet digitaaliset työkalut koetaan organisaation käyttöön sopiviksi. Muuten vanhat tottumukset voivat vaikuttaa siihen, etteivät työntekijät käytä uusia työkaluja tiedon jakamiseen. Organisaatiokulttuuria on kehitettävä avoimeksi uusille työkaluille ja tiedon jakamiselle. (Ruppel & Harrington 2001.)

Syy tiedon käyttämättä jättämiselle saattaa johtua myös teknologiatason esteistä. Syy voi piillä tietojärjestelmissä (Riege 2005). Käyttökelpoisen tiedon käyttämättä jättäminen voi johtua esimerkiksi siitä, että tietojärjestelmän käytettävyyden ei täyty tiedonkäyttäjien standardeja (Abdel-Maksoud ym. 2015). Tärkeä tekijä tietojärjestelmien käytettävyyden kannalta ovat myös tiedonkäyttäjien taidot niiden käyttämiseen. Myös järjestelmien suunnittelulla on merkittävä rooli käytettävyydessä. (Rajala ym. 2018.) Tiedon jakamiseen käytettävien työkalujen tulisi myös toimia sujuvasti yhteen organisaation muiden järjestelmien rinnalla, jotta jakaminen sujuisi helpommin. Tiedon jakamista estää myös se, jos työkalut ovat työntekijöille vieraita, eikä niiden käyttöön ole esimerkiksi perehdytetty käyttöönoton aikana tai niiden uusista ominaisuuksista. (Riege 2005.)

Tietoperustaisuutta tarkastellessaan Vakkala ja Palo (2016) ovat havainneet, että saavutettavuus ja ajantasaisuus korostuivat tietoon ja tiedon luonteeseen liittyvinä kriittisinä tekijöinä. Tiedon sähköiseen jakamiseen yhdistyy herkästi tiedon runsas määrä: usein puhutaan jopa tietotulvasta. Digitaalisuuden myötä saatavilla olevan tiedon määrä onkin kasvanut räjähdysmäisesti. Organisaatioille tämä voi tarkoittaa osaltaan haasteita tietomäärän hallintaan.

Ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi käytössä olevan tiedon hahmottaminen: mitä kaikkea organisaatiossa todella tiedetään. On mahdollista, että tieto saattaa olla ehkä olemassa, mutta ei kuitenkaan riittävän näkyvää tai kaikkien ulottuvilla. (Sydänmaanlakka 2012, 175.)

Tiedon runsas määrä ei kuitenkaan ole tae siitä, että esimerkiksi kaikki erilaisissa järjestelmissä säilytettävä tieto olisi aina ajantasaista ja saavutettavuuden kannalta tarkoituksenmukaisimmassa paikassa. Arki saattaa koostua vaihtuvista ja kiireellisistä tilanteista, joissa oikean tiedon tai ohjeen löytäminen voi olla haastavaa, etenkin jos tieto voi sijaita useassa eri lähteessä. Sähköiseen tiedon jakamiseen keskittymisestä voi seurata tiedon määrällistä kasvua, päällekkäisyyttä ja riski olennaisen tiedon hukkumisesta. (Vakkala & Palo 2016.)

Tiedon olisi syytä päätyä sitä tarvitseville mahdollisimman lyhintä tietä. Nöllken (2004, 82–83) mukaan tätä tehtävää usein aliarvioidaan. Hän on erottanut tiedon jakamisessa kaksi periaatetta, joiden avulla tiedot saadaan oikeille vastaanottajille. Tietoa joko annetaan tai se pyydetään. Tietoa annettaessa on huomioitava myös, kuinka paljon tietoa jaetaan eteenpäin. Ihanteellinen tiedon jakaminen ei automaattisesti tarkoita kaiken tiedon jakamista joka tilanteessa. Tiedon jakamiseen liittyy riski siitä, että eteenpäin jaetaan liikaa ja pahimmassa tapauksessa myös epäolennaista tietoa, jolloin vastaanottajan mahdollisesti menettää aikaa, kun hän joutuu suodattamaan tiedosta olennaisen. Vaarana on myös, että hän ei huomioi kaikkia tietoja. (Nöllke 2004, 82–83). Ideaalitilanteessa tietoa jakavan henkilön tulisi olla kuitenkin tietoinen tiedon tarkoituksesta, käytöstä sekä tiedon vastaanottavan henkilön tarpeista. Tämä pitää sisällään sen ajatuksen, että kaikkien työntekijöiden ei tarvitse jakaa kaikkea sellaista tietoa, jota ei käytetä uudelleen tai sovelleta. (Riege 2005.)

### **2.3.3 Digitaalisuus osana tiedon hallintaa ja jakamista**

Teknologia on merkittävä tiedonhallinnan parhaiden käytäntöjen mahdollistaja, sillä se tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia tiedon käsittelyyn. Sillä on poikkeuksetta horjumaton rooli kaikissa tiedonhallinnan prosesseissa, kuten tiedon hankkimisessa, luomisessa, dokumentoinnissa, jakamisessa ja soveltamisessa. Monilla organisaatioilla on käytössään sähköisiä tiedonhallintajärjestelmiä (tunnetaan paremmin termillä knowledge management systems eli KMS), jotka on kehitetty tukemaan ja parantamaan tietoon liittyviä prosesseja organisaatiossa. Niitä on mahdollista käyttää keskeisesti systematisoimaan, parantamaan ja



nopeuttamaan organisaatioiden sisäistä ja keskinäistä tiedonhallintaa laajamittaisesti. (Alavi & Leidner 2001.) Niiden avulla tietoa voidaan liikutella digitaalisessa maailmassa työntekijöiden välillä. Tiedonhallintajärjestelmät auttavat dokumentoimaan, jakamaan ja siirtämään niin eksplisiittistä kuin implisiittistäkin tietoa. Samalla niiden on mahdollista lisätä organisaation tehokkuutta. (Voelpel ym. 2005.)

Viimeisen parin kolmenkymmenen vuoden aikana organisaatiot ovat perustaneet tiedonhallintajärjestelmiä ja -käytäntöjä hyödyntääkseen tehokkaammin tietojaan (esim. Ipe 2003). Tiedonhallintajärjestelmiä käytetään tiedon jakamiseen niin yksilöiden, tiimien kuin organisaatioiden kesken. Tekniset tietohallintajärjestelmät ovat organisaatioille tärkeä tuki, jota ilman tiedon jakamisen käytännöt olisivat usein vähemmän tuloksellisia. Tiedon jakaminen olisi niin ikään hitaampaa. (Riege 2005.) Yleisesti tiedon jakamista tukevien teknologioiden käyttöönottoa motivoi se, että niillä on mahdollisuus vahvistaa tietotyöntekijöiden työtä tarjoamalla näille työkaluja, jotka tukevat ja tehostavat näiden tiedonjakamisen taitoja (Tampoe 1993).

Erilaisten sähköisten tietojärjestelmien käyttö voi lisätä ihmisten motivaatiota tiedon jakamiseen, sillä sähköisyyden myötä poistuvat ajalliset, fyysiset ja sosiaaliset etäisyydet (Hendriks 1999). Teknologia pystyy tarjoamaan välittömän pääsyn suuriin tietomääriin ja mahdollistamaan yhteistyön pitkienkin matkojen välillä. Riegen (2005) mukaan ei ole epäilystäkään siitä, etteikö teknologia toimisi edistäjänä, joka tekee tiedon jakamisesta tehokkaampaa. Voidaan siis sanoa, että teknologiset mahdollisuudet kannustavat ja tukevat tiedon jakamisen prosesseja. Tämän lisäksi tietojärjestelmät auttavat paikantamaan tiedon kantajia ja etsijä organisaatiossa (Hendriks 1999).

Sähköisen tiedon jakamisessa eduiksi voidaan lukea myös se, että useampi näkökulma ja tiedon esitystapa tulevat todennäköisemmin ilmi sähköisesti käytävässä keskustelussa. Näin ne ilmentävät paremmin käyttäjien erilaisia kokemuksia ja heillä olemassa olevaa tietoa. Näyttää esimerkiksi siltä, että informaation jakamisen ja jakelun välineenä hyvin hallinoidut keskusteluryhmät motivoituneine käyttäjineen olisivat kykeneviä lisäämään syvyyttä organisaation tietoperustaan. Sähköisesti jaettavan tiedon myötä ihmiset voivat löytää toisensa ja käydä keskustelua myös kasvokkain tai luoda tietyn aihepiirin ympärille rakentuvia tiedon vaihdon ryhmiä. (Choo 2002.) Sähköisen yhteistyön kautta on mahdollista päästä jopa parempiin tuloksiin kuin kasvokkain tapahtuneissa kohtaamisissa. Sähköisillä

yhteistyöalustoilla osallistujat ovat keskenään tasa-arvoisia ja käyty keskustelu moniulotteisempaa ja spontaanimpaa kuin esimerkiksi virallisemmissä tapaamisissa. Itse asia nousee myös niissä henkilöiden persoonia tärkeämmäksi. (Choo 1995.)

Organisaatiolle avainkysymys on kuitenkin sopivan teknologian valitseminen ja käyttöönotto. Valitun teknologian on sovittava yhteen ihmisten ja organisaatioiden välillä. Teknologia, joka toimii tehokkaasti joissakin organisaatioissa, voi epäonnistua toisissa. (Riege 2005.)

Teknologiset mahdollisuudet eivät itseisarvoisesti edistä tiedon saatavuutta. Tämän vuoksi on kiinnitettävä huomiota tiedon tallennusmuotoon, sen järjestämiseen sekä yhdenmukaisuuteen. (Choo 2002.) Keskeisiksi tekijöiksi tietojärjestelmissä voidaan katsoa, että ne ovat kaikkien saatavilla, helppokäyttöisiä sekä toistensa kanssa yhteensopivia. Keskenään samantyyppistä tietoa olisi myös syytä tallentaa järjestelmiin samalla tavalla ja sen tulisi olla yhtä lailla löydettävissä riippumatta siitä kuka tietoa etsii. (Fowlin & Cennamo 2017, 62–63.) Tekniset ratkaisut tiedon jakamiseen voivat olla tietojen jakamista tukevia järjestelmiä tai esimerkiksi ryhmätyösovelluksia. Sähköistä tiedon jakamista mahdollistavat esimerkiksi internet, intranetit, ekstranetit, erilaiset tietovarastot ja tiedonlouhintatekniikat. (Alavi & Leidner 2001).

Viime vuosina ovat yleistyneet myös niin sanotut ESM-ratkaisut. Niitä voidaan luonnehtia tietoteknisiksi alustoiksi, joita käytetään yritysten tiedonhallintaan (Sun ym. 2019). ESM-ratkaisuja voidaan käyttää kahdella tavalla: joko ulkoiseen viestintään eri osapuolten kanssa, esimerkiksi asiakkaiden ja toimittajien kanssa tai työntekijöiden välillä tapahtuvaan viestintään. Leonardin ym. (2013, 2), ovat määritelleet ESM-ratkaisut verkkopohjaisiksi alustoiksi, joiden avulla työntekijät voivat: (1) kommunikoida tiettyjen työtovereiden kanssa tai lähettää viestejä kaikille organisaation jäsenille, (2) tehdä näkyväksi tietyt työtoverit keskustelukumppanit, (3) lähettää, muokata ja lajitella tekstiä ja tiedostoja, jotka linkittyvät työntekijään itseensä tai muihin sekä (4) tarkastella lähetettyjä, lähetettyjä viestejä, yhteyksiä, tekstiä ja tiedostoja. Niitä voivat olla ovat esimerkiksi chatit, keskusteluryhmät, blogit ja wikit. ESM-ratkaisuista tutkimuskirjallisuudessa on mainittu nimeltä esimerkiksi Microsoft Teams ja Slack (Stei ym. 2022).

Tiedonhallinnallisesti ESM:n käyttö tarjoaa monia etuja perinteisiin tiedonhallintajärjestelmiin ja viestintäteknologioihin verrattuna (Mukkamala & Razmerita 2014). ESM-ratkaisut

mahdollistavat käyttäjille tiedon jakamisessa käyttäytymisen, jota ei ole mahdollista saavuttaa perinteisillä viestintä- ja yhteistyötyökaluilla (Sun ym. 2019). Ne tarjoavat tiedolle sekä näkyvyyttä että pysyvyyttä. Samalla ratkaisut ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen työkaluja, koska ne tuovat esille esimerkiksi muiden käyttäjien kesken vaihdettuja keskusteluja tai muuta tietoa. Tuomalla keskustelut näkyville ne mahdollistavat tiedon levittämisen organisaatiossa. Läpinäkyvyys helpottaa tiedon jakamista ja tarjoaa työntekijöille tietoa heidän kollegoidensa asiantuntemuksesta. Tämä taas voi parantaa organisaation jäsenten ymmärrystä siitä, kuka tietää mitä. Tiedon läpinäkyvyys voi myös auttaa työntekijöitä käyttämään jaettua tietoa monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen, luovuuden parantamiseen, ideoiden järjestämiseen ja innovaatioiden edistämiseen. Ne voivat myös lisätä sosiaalista oppimista. (Leonardi ym. 2013; Leonardi 2014.)

Tiedon jakamisen ESM:n kautta voidaan katsoa olevan erityisen tärkeää suurissa ja hajauteissa organisaatioissa, sillä sen avulla jäsenet voivat olla perillä organisaatioon liittyvistä asioista sekä jakaa ja tallentaa tietoa joko oman tai laajemmin organisaatioiden välisille alustoille. Kaikki organisaation jäsenet voivat olla aktiivisia sisällöntuottajia ESM:ssä. Usein heidän odotetaan tätä olevankin. (Laitinen & Sivunen 2021.) Kääntöpuolina ESM-ratkaisuihin on liitetty kuitenkin ajankäyttöön liittyviä ongelmia sekä tiedon salaamista, joka kytkeytyy yksilöllisiin valtapyrkimyksiin (Leonardi ym. 2013).

Lähtökohtaisesti hiljaista tietoa on ollut vaikea tallentaa ja jakaa teknisten ratkaisujen, esimerkiksi perinteisten tiedonhallintajärjestelmien, avulla (Johannessen ym. 2001; Stei ym. 2022). Hiljaisen tiedon vangitseminen on kuitenkin mahdollista ESM-ratkaisujen avulla, sillä niiden kautta viestiminen tapahtuu esteettömästi ja mainitusti julkaistu tieto on läpinäkyvää. Kuten myös todettua, hiljaista tietoa on yleensä vaikea koontaa sähköisesti ja tämä voi olla kilpailuedun lähde. (Stei ym. 2021.)

Vielä viime vuosiin asti digitaaliset tiedon jakamisen keinot Suomessa ovat olleet monessa mielessä perinteiset. Tietoa on jaettu digitaalisesti pääosin sähköpostin tai sähköisten tietojärjestelmien kautta. Tietojärjestelmät lisäävät kyllä tiedon saatavuutta, mutta ne ovat olleet pitkään organisaatio- ja työyhteisötasoisien sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistajina melko alkeellisia tai niitä ei olla hyödynnetty tässä tarkoituksessa. (esim. Vakkala & Palo 2016.) ESM-alustat sen sijaan mahdollistavat vuorovaikutuksen aiempaa laajemmin ja monilla tavoin.

Teknologiset ratkaisut mahdollistavat tiedon jakamisen useilla keinoilla, mutta silti tiedon jakaminen riippuu loppukädessä ihmisistä ja heidän toiminnastaan. On esimerkiksi huomattu, että tiedonhallintajärjestelmien käyttöönotto ei välttämättä tuo mukanaan merkittäviä parannuksia tiedon jakamiseen, sillä useinkaan näitä järjestelmiä ei hyödynnetä täysimääräisesti. Lisäksi jos työntekijät eivät ole motivoituneita jakamaan tietoa ylipäätään, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita käyttämään tiedon jakamista helpottavia työkalujakaan. (Hendriks 1999.)

On myös syytä huomioon, että vaikka tiedon jakamista voidaan tehdä tehokkaammaksi tietojärjestelmien avulla, niiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon kanssakäymisen mahdollistaminen (Sydänmaalakka 2012). Jalonen, Laihonen ja Lönnqvist (2012) ovat esittäneet, että huomion tulisi kohdistua jatkossa ennemminkin tietämykseen kuin järjestelmiin. Tällä he tarkoittavat sitä, että fokus tulisi kohdistaa tietoon liittyviin johtamisen käytäntöihin, ajattelutapoihin ja asenteisiin sekä niiden kehittämiseen teknisten järjestelmien sijaan.

#### **2.4. Kunta tiedon hyödyntämisen ja jakamisen ympäristönä**

Kuten todettua, tiedon katsotaan olevan nykyorganisaatioille tärkeimpiä resursseja, eivätkä kunnat tee tässä poikkeusta. Niiden menestymiseen vaikuttaa keskeisesti se, kuinka ne onnistuvat erottamaan merkityksellisen ja relevantin tiedon informaatiosta, joka on niille epäolennaista. (Jalonen ym. 2012.) Julkisen sektorin peruseriaatteena on määritellä ja toteuttaa ihmisille palveluja, jotka ovat osin lakisääteisiä. Palveluiden suunnittelu ja toteuttaminen vaatii useiden osapuolten ottamista huomioon: tässä korostuu tiedon ja sen johtamisen merkitys. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi oikean tiedon tunnistamista, löytämistä ja hyödyntämistä. (Amayah 2013.)

Julkishallinnon organisaatioon sopivatkin pitkälle ajatukset tiedon hyödyntämisestä. Toisaalta voidaan nähdä, että niiden toiminnassa on erityispiirteitä, jotka heijastuvat myös niiden tapaan käsitellä ja hyödyntää tietoa. (Jalonen, 2007, 97.) Niiden tiedon johtaminen ja käyttö eroaa yrityksistä, minkä lisäksi esimerkiksi kilpailua on ollut perinteisesti vähemmän julkisella kuin yksityisellä sektorilla (Bretschneider 1990). Julkisella sektorilla tiedon jakamiseen vaikuttavia ainutlaatuisia ja lisähaasteita asettavia piirteitä ovat esimerkiksi hierarkiset rakenteet, byrokraattiset järjestelmät sekä näkemys siitä, että tieto on vallan lähde. On

myös havaittu, että julkisissa organisaatioissa tiedonhallinnassa käytetään yksityistä sektoria enemmän ihmislähtöisiä lähestymistapoja. Julkisten organisaatioiden tiedonhallinta keskittyy niin ikään enemmän myös sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (McAdam & Reid 2000; Liebowitz & Chen 2003.)

Samoin tietoperustaisesti toimiminen on merkityksellistä julkiselle hallinnolle. Voimme pitää tietoperusteisuutta keskeisenä ominaispiirteenä hyvälle hallinnolle. (Jalonen 2020, 76.) Mainitsinkin hieman aiemmin jo, että julkisten organisaatioiden tuottama lisäarvo muodostaa perustan niiden toiminnalliselle oikeutukselle. Tämänkin vuoksi niiden on kyettävä sopeutuvaan alati muuttuvaan ja uudistuvaan toimintaympäristöön. (Virtanen & Stenvall 2019.) Julkishallinnon informaatioympäristö elää jatkuvassa ja ennennäkemättömän nopeassa muutoksessa. (Virtanen ym. 2015, 40). Informaatiomaisema on yhä moninaisempi ja olennaisen tiedon löytäminen on käynyt aiempaa työläämmäksi. Tietoperusteisuus nousee arvoonsa sekä hallinnon uudistamisessa että sen päivittäisessä johtamisessa. (Jalonen 2020, 76.)

Kun tarkastellaan kuntien käyttämää tietoa, se näyttäytyy yleisesti keskeisenä elementtinä poliittiselle päätöksenteolle ja sen pohjana. Kunnissa uskotaan, että tietoperusteinen päätöksenteko on hyödyksi niiden strategiselle suunnittelulle, tulevaisuuden ennakoinnille ja palveluiden johtamiselle. (Jalonen 2020, 76.) Usein tietoa kunnissa onkin lähestytty tästä näkökulmasta. Esimerkiksi Virtanen ym. (2015, 12–13) ovat tunnistaneet erilaisia tiedonintressejä, joita tarvitaan politiikkasyklin eri vaiheissa. Tietoa tarvitaan suunnitteluvaiheessa, jotta voidaan hahmottaa, onko tavoiteltava politiikka tarkoituksenmukaista ja ovatko tavoitteet, resurssit ja keinot sopusuhdassa keskenään.

Sen lisäksi, että tiedon systemaattisella hyödyntämisellä on mahdollista tehdä julkisella sektorilla perustellumpia ja parempi päätöksiä, sen mahdollistaa kansalaisten palvelun paremmin ja resurssitehokkaammin (Helander 2023, 22). Päätöksenteon lisäksi tiedolla on luonnollisesti julkisissa organisaatioissa erilaisia käyttöaloja ja merkityksiä, esimerkiksi toimeenpanoprosesseissa, käytännön toiminnassa, johtamisessa sekä hallinnossa (Niiranen 2020). Keskeisesti tiedon ja sen johtamisen merkitys näkyvät myös palvelutuotannon ohjauksessa sekä julkisten innovointien vauhdittamisessa (Jalonen 2020, 76). Myös julkisissa organisaatioissa tarvitaan suunnittelutietoa: niiden on katsottava ajassa molempiin suuntiin ja saatava seurantatietoa menneisyydestä sekä strategista tietoa tulevaisuudesta (Virtanen &

Stenvall 2014, 102). Palveluiden tuottamisen edellytyksenä on yhteistyö, joka ylittää kunnan sisäiset hallintosektoreiden rajat. Yhä useammin tarvitaan myös kunnan ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä. (Jalonen ym. 2012.) Tämä luonnollisesti vaatii laajaa tiedon jakamista osapuolten kesken.

Kaiken kaikkiaan julkisessa hallinnossa voidaan katsoa olennaiseksi tieto faktoista, arvoista ja ideoista, jotka auttavat toteuttamaan asioita (Virtanen & Stenvall 2014, 102). Relevantin tiedon tarve kasvaa erityisesti silloin, kun epävarmuus lisääntyy organisaation toimintaympäristössä. Tämä edellyttää kunnilta sekä sisäisten että ulkoisten viestintäkanavien kehittämistä. (Anttiroiko & Kallio 1999, 5–6.) Tiedon puuttuminen voi myös julkisen sektorin tapauksessa murentaa organisaation arvoa tai toiminnallista onnistumista. Ongelmat voivat johtua esimerkiksi siitä, että julkisilla organisaatioilla on vaikeuksia hyödyntää jopa henkilöstöllä olevaa tietoa. Taustalla voivat olla esimerkiksi puutteelliset tiedonkeruujärjestelmät tai se, että henkilöstön tietoa ei arvosteta. (Virtanen & Stenvall 2014, 104.)

Johdannossani mainitsemani tietotyön muutokset vaikuttavat niin ikään kunnissa. Myös niissä työnteon tavat ovat olleet murroksessa: arjen työ ja kommunikaatio on muuttunut ja muuttuu enenevässä määrin sähköiseksi. Hallinnot eri puolilla maailmaa ovat muutoinkin kehittyneet hyvää vauhtia digitaalisiksi hallinnoiksi (digital governance). Eri teknologioiden nopea kehitys on tarjonnut hallinnoille valtavan kattauksen mahdollisuuksia vaihtaa laajamittaisesti niiden tapoja toimia. (Lips 2020.) Julkiset organisaatiot yrittävät lisääntyvän digitaalisuuden avulla esimerkiksi toteuttaa tavoitteensa paremmin tai pienemmin kustannuksin (Palomäki & Hyyryläinen 2022, 151). Kaiken kaikkiaan digitalisaatio haastaa kuntia ja niiden hallintoa tarkastelemaan toimintaansa tulevaisuuden digitaalisessa maailmassa, jota leimaa monimerkityksellisyys (Syväjärvi & Kivivirta 2017, 265).

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni toteutusta: laadullista tutkimusta yleisesti, haastattelua tutkimusmenetelmänä, aineistoni hankintaa, laadullista sisällönanalyysiä ja tutkimukseeni liittyviä eettisiä kysymyksiä.

#### 3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Keskeinen ominaispiirre laadulliselle tutkimukselle on, että sen perustana on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Laadullinen tutkimus tuottaa tutkittavasta ilmiöstä ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa, esimerkiksi sen rakenteista, mekanismeista sekä toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tarkastelussa olevaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita tutkittavien ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita tutkimukseen osallistuvat antavat tutkittavalle asialle. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tutkijan pyrkimyksenä on laadullisessa tutkimuksessa sijoittaa tutkimuskohde sen yhteiskunnallisiin yhteyksiin ja antaa siitä tarkka kuva (Eskola & Suoranta 1998).

Laadullinen tutkimus suosii kvalitatiivista aineistoa (Juhila 2021). Tutkimusaineisto ymmärretään yksinkertaistetuimmillaan tekstimuotoiseksi aineistoksi. Aineistona voivat toimia esimerkiksi erityyppiset haastattelut tai havainnoinnit, kuten esimerkiksi yleisönosastokirjoitukset, omaelämäkerrat tai kirjeet. Kirjallisen aineiston lisäksi laadullinen tutkimus kattaa nykyisin monimuotoisen tutkimusaineistojen kirjon. Tutkittavaksi käy hyvin myös kuvallinen tai äänitetty materiaali. Tutkija itse on voinut kerätä aineistonsa tai se on voinut syntyä hänestä riippumatta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston määrä itsessään ei merkitsevää: laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteerin määrittää laajuuden sijaan sen laatu ja käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 1998). Aineistoa ei ole tarkoituksenmukaista myöskään muotoilla numeeriseen muotoon, joskin yksinkertainen asioiden laskeminen aineistosta voi toimia laadullisen analyysin tukijana. Tuloksia tulkittaessa määrällisyys ei näytele myöskään olennaista roolia esimerkiksi sen osalta, kuinka moni haastatelluista puhuu jostakin asiasta. (Juhila 2021.)

Laadulliselle tutkimukselle on leimallista, että tutkimuksen kohde on usein ainutkertainen. Tällöin on hyväksyttävä ajatus siitä, ettei meidän ole mahdollistakaan tavoittaa sellaista todellisuutta, joka näyttäytyisi absoluuttisesti kaikille yhteneväisenä. (Puusa 2020.) Tutkimusaineistoa ei yritetä irrottaa kontekstista, vaan niitä sen sijaan tulkitaan osana sitä.

Tarve saada syvällistä ymmärrystä voi ohjata tehtävää tutkimusta tapaustutkimuksen suuntaan. (Puusa & Juuti 2020.) Laadulliselle tapaustutkimukselle on keskeistä se, että tutkimuskysymys ja -asetelma asettuvat tiettyyn tapaukseen. Tässä tutkielmassa tutkimuskysymyksetni kohdistuvat Oulun kaupunkiin. Nimensä mukaisesti tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa 'tapausta', joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksessa keskeisimpänä tavoitteena. Usein tapaustutkimus voi olla osa laajempaa kontekstia. (Eriksson & Koistinen 2014.).

### **3.2 Tutkimushaastattelu menetelmänä**

Tutkimushaastattelu on eri muodossaan käytetyimpiä menetelmiä yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä. Menetelmänä se on hyvin joustava ja tämän vuoksi sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin. Sitä on mahdollista käyttää lähes kaikkialla ja saada sen avulla syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Menetelmänä haastattelu sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä haastattelussa keskeinen pyrkimys on saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa sekä monipuolinen kuva tutkittavana olevasta ilmiöstä ja sen perusluonteesta ja -ominaisuuksista (Puusa & Juuti 2020, Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelu mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa. Tämän ansiosta tilanteessa on mahdollista suunnata tiedonhankintaa ja saada esiin motiiveja vastausten taustalta. Joustavuutensa ansiosta haastattelu sallii haastateltavalle enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja tehdä täsmennyksiä. Tutkija pääsee parhaimmillaan haastattelun avulla kiinni tutkittavien ajatuksista, odotuksista ja kokemuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Etuna haastattelussa on, että haastateltavaksi voidaan valita ne, joilla on aiheesta laajaa tietoa tai kokemusta. Aineiston keruumenetelmänä haastattelu mahdollistaa sen, että haastattelija voi toimia tilanteessa myös havainnoitsijana. Haastattelussa keskeisintä on saada



haastateltavalta mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tästä syystä haastattelun teema, aihe ja kysymykset on perusteltua antaa haastateltavalle etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimukseni aineiston olen kerännyt teemahaastattelua hyödyntämällä. Teemahaastattelun tavoitteena, kuten haastattelun yleisesti, on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Nimensä mukaisesti teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Siinä haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat samat kaikille haastateltaville. Kyseessä on kuitenkin puolistrukturoitu menetelmä, sillä siitä puuttuvat strukturoidun haastattelun kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Näin ollen kaikki vastaajat eivät vastaa haastatteluissa täysin samoihin kysymyksiin. Teemahaastattelun vahvuutena on, että se mahdollistaa keskustelun vapaalla etenemisellä pääteeman sisällän mukaan, mitä haastateltava itse pitää tärkeänä. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Teemahaastattelijalla on käsiteltävistä asioista tukilista ja hän varmistaa, että kaikki ennakkoon suunnitellut teemat käydään läpi. Teemojen keskinäinen järjestys ja laajuus voivat kuitenkin vaihdella haastatteluiden välillä. On tyypillistä, että teemojen painotukset poikkeavat toisistaan, esimerkiksi tutkimuksessa, jossa haastateltavana on eri asemissa ja työkuivissa olevia henkilöitä. (Eskola ym. 2018.) Menetelmän etuna on, että haastattelussa voidaan haastateltavien vastausten perustuen tarkentaa ja syventää kysymyksiä. Teemahaastattelussa myös tutkittava toimii tutkijan lisäksi tarkentajana. Riippuu tutkittavasta, miten jokin ilmiö konkretisoituu hänelle. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Haastatteluiden tekemiseen liittyy keskeisesti myös puhetapa ja käytetty kieli. Käytetty kieli ja käsitteet riippuvat aiheesta ja haastateltavista. Usein on mietittävä yhteistä tapaa, jolla haastattelija ja haastateltava keskustelevat. (Eskola ym. 2018). Muun muassa Pfdenhauer (2009, 85) on maininnut, että haastateltavat muokkaavat puhettaan sen mukaan, vaikuttaako tutkija heidän silmiinsä tietämättömältä vai aiheena olevan ilmiökentän tuntevalta. Asiantuntijan ja maallikon välinen kommunikaatio eroaa siis asiantuntijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että asiantuntija pyrkii yksinkertaistamaan sanomaansa. Sen sijaan asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ovat läsnä ammattikielen käyttö, vastavuoroisuus ja temaattinen fokusoituneisuus.

### 3.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja haastateltavat

Tutkimukseni kohdeorganisaationa on Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva Oulun kaupunki. Kyseessä on Suomen viidenneksi suurin kaupunki. Vuoden 2022 lopussa kaupungissa asui yli 211 800 asukasta. (Oulun kaupunki 2023a.) Puolestaan vuoden 2023 alussa, hyvinvointialueiden aloittamisen jälkeen, kaupungilla työskenteli yhteensä noin 7000 työntekijää. Halusin valita tutkimuskohteekseni Oulun kaupungin, sillä työskentelen kaupungin palveluksessa ja tiedän, että aihe on kaupungin näkökulmasta ajankohtainen. Muutaman viime vuoden aikana kaupungilla on niin sanotusti modernisoitu työtapoja ottamalla käyttöön pilvipohjaisia työkaluja arjen työhön. Tämän tavoitteena on ollut saada luotua kaikkien työntekijöiden käyttöön moderni digitaalinen työympäristö, joka on koonnut yhteen yleisimmät toimisto- ja viestintätyökalut, tiedostot ja työprosessit. (Oulun kaupunki 2020.)

Myös kaupungin henkilöstöohjelmassa on nimetty tavoitteeksi kehittää työn tekemisen tapoja nimenomaan digitalisaation näkökulmasta. Tähän liittyen keskeisenä toimenpiteenä on mainittu sähköisten työkalujen tehokkaampi hyödyntäminen tiedon jakamisessa. (Oulun kaupunki 2022.) Lähestyin Oulun kaupunkia tutkimuksestani marraskuussa 2022, ja kaupunki myönsi minulle tällöin tutkimusluvan.

Ennen tutkielmani aloittamista minulla oli siis tiedossani Oulun kaupunkiorganisaation käyttämät keskeiset digitaaliset työkalut. Tutkielmani teon hetkellä Oulun kaupungin intranet on rakentunut Microsoftin SharePoint Online -palveluun. Puolestaan tiimityössä käytössä on laajasti Microsoft Teams, joka mahdollistaa yhteistyön esimerkiksi verkkokokousten, chatkeskusteluiden, tiimityön ja puheluiden avulla. Sen avulla onnistuu myös jakaa ja muokata yhteisesti tiedostoja. (Microsoft 2023.) Niiden lisäksi kaupungin työntekijöiden sähköisiin työkaluihin lukeutuvat muut niin ikään Microsoftin tarjoamat sovellukset. Kaupungilla on käytössään laajasti myös muita sähköisiä työkaluja tiedon jakamiseen, joita osaa käytetään esimerkiksi toimialakohtaisesti.

Oulun kaupungin, kuten myös muiden suomalaisten kuntien tehtävät, ovat hyvin moninaiset. Kunnissa tehtävä työ koskettaa jokaista suomalaista. Kuntien perustehtävän pohja linjataan kuntalaissa (10.4.2015/410). Sen ensimmäisessä pykälässä sanoitetaan kuntien toiminta-ajattusta seuraavasti: ”Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä

tavalla.” Kuntien lakisääteiset tehtävät liittyvät koulutukseen ja varhaiskasvatukseen, kaupunkisuunnitteluun ja maankäyttöön, kulttuuri-, nuoriso-, kirjasto- ja liikuntapalveluihin, vesi- ja jätehuoltoon sekä ympäristöpalveluihin. Näiden lakisääteisten tehtävien lisäksi kuntien on mahdollista ottaa itselleen muita itsehallinnollisia tehtäviä, jotka liittyvät esimerkiksi talouteen, työllisyyteen ja asumiseen. (Valtiovarainministeriö 2023.)

Tutkittava organisaatio on hallinnollisesti laaja. Organisaatio on jakautunut konsernihallintoon ja kahteen toimialaan, jotka ovat kaupunkiympäristöpalvelut ja sivistys- ja kulttuuripalvelut. Niin sanotusti kaupungin keskushallintona toimiva konsernihallinto ohjaa, valvoo ja tukee koko kaupunkiorganisaatiota. Konsernihallintoon kuuluvat talouden, strategian ja omistajaohjauksen, henkilöstön, hallinnon, edunvalvonnan, viestinnän ja tapahtumien sekä digi ja ICT:n vastuualueet sekä sisäisen tarkastuksen yksikkö. (Oulun kaupunki 2023b.)

Kaupunkiympäristöpalvelut toimialana vastaa esimerkiksi strategisen maankäytön suunnittelusta ja ohjauksesta, kaupunkisuunnittelusta ja teknisistä palveluista, yhdyskuntarakenteen kehittämisestä sekä vesihuollosta. Puolestaan sivistys- ja kulttuuripalveluiden tontille kuuluvat esimerkiksi varhaiskasvatus-, perusopetus- ja nuorisopalvelut, lukiokoulutus, vapaa sivistystyö ja taiteen perusopetus, kulttuuripalvelut sekä liikunta- ja vapaa-ajanpalvelut. Näiden lisäksi kaupungin elinkeinopolitiikan kehittäminen ja toteuttaminen tapahtuvat Business Oulu -liikelaitoksessa ja kaupungin toimitilojen hallintaan, ylläpitoon, korjauksiin sekä vuokrauksiin liittyvistä tehtävistä vastaa Tilapalvelut -liikelaitos. (Oulun kaupunki 2023b.)

Aineistoni keräsin haastattelemalla aiheestani Oulun kaupungin digilähettiläitä. Kaupungilla on toiminut vuodesta 2019 lähtien kaikille kaupungin työntekijöille avoin digilähettiläiden yhteisö. Digilähettiläät jakavat toisilleen tietoa, vinkkejä sekä parhaita käytäntöjä, mikä liittyy moderniin tietotyöhön, sen kehittämiseen ja Microsoftin 365 -palveluihin. Digilähettilääksi voi liittyä kuka tahansa kaupungin työntekijä, joka kokee, että haluaa oppia uutta sekä jakaa omia ja työyhteisönsä kokemuksia uudistuvista työtavoista. (Oulun kaupungin intranet Akkuna 2023.)

Digilähettiläsverkoston tavoitteena on, että sen jäsenet tunnistaisivat omassa työssään ja työyhteisöissään tietotyöhön ja työtapoihin liittyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita. He voivat tuoda niistä palautetta muulle lähettiläiden verkostolle ja viedä myös tietoa uusista tietotyön mahdollisuuksista omille toimialoilleen. Vapaaehtoisuuteen toimiva verkosto toimii

matalalla kynnyksellä. Ajatuksena on ollut, että jokainen jäsen saa hyötyjä ja tuloksia ajallisesti pienellä panoksella. Näin lähettilästoiminta pyrkii olemaan tehokas tapa osallistua työn kehittämiseen. Jokainen jäsen on mukana oman työn antamien mahdollisuuksien mukaan. Verkoston toiminta on koordinoitua. Sen ohjeistamisesta ja yhteisömanageroinnista vastaa kaksi kaupungin tietohallintoasiantuntijaa. (Oulun kaupungin intranet Akkuna 2023.)

Digilähettiläät olivat luonteva valinta tämän tutkimuksen haastateltaviksi. Lähettiläsverkosto on keskittynyt tietotyön ja työtapojen parantamiseen, joihin myös tiedon sähköisen jakamisen käytännöt lukeutuvat keskeisesti. Minulla oli lähtöoletus, että digilähettiläitä haastatteleamalla saisin laajasti tietoa kaupungin käytännössä hyviksi koetuista tiedon jakamisen käytännöistä ja työssä kohdatuista haasteista. Sen lisäksi, että lähettiläät jakavat keskenään tietoa, heille on karttunut kokemusta omassa työssään tapahtuvasta arjen tiedon jakamisesta. Ajatukseni myös oli, että koska lähettiläät työskentelevät keskenään kaupungin eri toimialoilla ja tehtävissä, heillä on antaa kokemuksia kaupungin eri toimijoiden sähköisistä tiedon jakamisen käytännöistä. Haastateltavina digilähettiläät ovat ennen kaikkea asiantuntijoita, joilla on ammatti- ja organisaatioperusteista tietoa ja taitoa aiheesta.

### **3.4 Aineisto ja sen keruu**

Laitoin avoimen haastattelupyynnön Oulun kaupungin digilähettiläiden Teams-ryhmään tammikuussa 2023. Tuolloin ryhmään kuului noin parisataa digilähettilästä. Haastattelupyynnössäni kerroin yleistä tietoa tutkimuksestani, sen tavoitteista, haastatteluiden tekotavasta, tutkittavan oikeuksista sekä tutkimuksen tietosuojaan liittyvistä asioista, esimerkiksi tutkimusaineiston suojausten periaatteista, tutkimustiedon luottamuksellisuudesta ja aineiston säilytysajasta. Pyyntööni vastasi ilahduttavan nopeasti kymmenen verkoston jäsentä, jotka edustivat laajasti kaupungin eri toimialoja ja työyksiköjä: sain haastateltavat tutkimukseeni reilussa vuorokaudessa. Kiitänkin lämpimästi kaikkia haastateltaviani, jotka halusivat jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan tähän tutkimukseen. Odotetusti haastateltaviani yhdisti kiinnostus aihepiiriin. Moni haastateltava kertoi jo ennen haastattelua pohtineensa paljonkin sähköistä tiedon jakamista osana omaa työtään. He ottivat yhteyttä minuun sekä Teamsin kautta että sähköpostitse, ja kertoivat suostumuksestaan osallistua haastatteluun.

Haastattelua varten loin haastattelurungon, johon kuului kolme teemaa: tieto ja sen jakamisen nykyiset käytännöt, kokemukset tiedon jakamisesta sekä tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (Liite 1). Jokaisen alle listasin muutamia avainkohtia ja -kysymyksiä, jotka toimivat keskustelun tukena. Haastattelun lopussa oli mainittuna myös niin sanottu vapaa sana, jossa haastateltavat saivat nostaa halutessaan vielä sanottamattomia ajatuksiaan.

Haastatteluiden ajankohdat sovittiin haastateltavien aikatauluihin sopien. Haastattelun ajasta sopiessani jaoin jokaiselle haastateltavalle kirjallisena tutkimuksen tietosuojalomakkeen, johon olin koonnut keskeistä tietoa tutkimukseen osallistuvalla (Liite 2). Kerroin myös etukäteen haastattelun teemoista ja rungosta, jotta haastateltavani pystyivät orientoitumaan haastatteluun etukäteen. Painotin kuitenkin, että koska kyseessä teemahaastattelu, rungon on vain tarkoitus olla tukemassa keskustelua. Muistutin, että haastattelussa on hyvin tilaa joustaa, jos esimerkiksi jostakin teemasta nousee enemmän puhuttavaa ja jostakin taas vähemmän.

Ennen varsinaisia haastatteluita toteutin yhden esihaastattelun, jonka avulla testasin teemahaastattelurunkoni toimivuutta. Koin esihaastattelun tekemisen hyödylliseksi. Sen myötä tein haastattelurunkoon muutamia muutoksia, joiden avulla sain jäntevöitettyä runkoa mielestäni toimivammaksi. Esihaastattelu ei kuitenkaan tuottanut tutkimukseeni sopivaa aineistoa. Esihaastateltavani olisi kokemustensa ja tietojensa kannalta sopinut hyvin haastateltavaksi, mutta hän työskenteli toisessa kunnassa Oulun kaupungin sijaan. Tästä syystä en voinut sisällyttää esihaastattelun aineistoa mukaan tutkimukseeni. Tämä oli kuitenkin tietoinen valinta: halusin, että keräämäni varsinainen aineisto olisi saatu keskenään mahdollisimman yhdenmukaisella haastattelurungolla.

Varsinaiset haastattelut toteutin tammi- ja helmikuussa 2023. Kaikki pidettiin Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelut kestivät 51 minuutista 76 minuuttiin. Haastattelutilanteen aluksi kertosin vielä jokaiselle informantille perustiedot tutkimuksesta, tutkittavan oikeuksista ja siitä, miten haastattelu teemahaastattelun mukaisesti etenee. Muistutin myös jokaiselle haastateltavalle, että tulen hyödyntämään tallennettua haastattelua vain tutkimuskäyttöni ja tutkielman valmistuttua tuhoan asianmukaisesti kaiken haastattelumateriaalin.

Otin tavakseni kertoa haastatteluiden alussa myös tutkijapositioni. Painotin haastateltaville, että teen haastatteluita tutkijan, enkä kaupungin työntekijän ominaisuudessa. Korostin,

että saatan tämän vuoksi kysyä esimerkiksi kysymyksiä, joiden kohdalla haastateltava voisi olettaa, että minulta lähtökohtaisesti jo löytyisi niihin vastaus. Tästä esimerkkinä voisivat olla vaikkapa perustiedot koko henkilöstön käytössä olevista sähköisistä työkaluista. Asiantuntijahaastatteluiden osalta on esitetty, että haastattelijan hyvä asiaosaaminen aiheesta olisi kuitenkin jossain määrin haastatteluiden ehto. Tällä tarkoitetaan hyvää valmistautumisen lisäksi sitä, että haastattelijan tulisi pyrkiä saavuttamaan haastattelunsa aiheesta sen verran ymmärrystä, että hän voi toimia näennäisasiantuntijana haastattelussa (Pfadenhauer 2009, 86.) Tällä voidaan lisätä yhteistä ymmärrystä haastateltavan ja haastattelijan välillä sekä rohkaista asiantuntijoita puhumaan rehellisemmin aiheesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastattelijat esimerkiksi esittäisi kriittisiä kommentteja tai argumentoisi itse aiheesta. (Alastalo, Åkerman ja Vaittinen 2017.) Kaiken kaikkiaan pyrin haastatteluissa luomaan tilanteen, jossa varsinaisen tietäjän rooli on ja pysyy haastateltavalla.

Mutta palatakseni varsinaisiin haastattelutilanteisiin, haastattelun kulun kertauksen jälkeen haastattelu aloitettiin avaavilla taustakysymyksillä. Jokainen vastaaja kertoi lyhyesti työkuvastaan tehtävänimikkeensä takana. Tämä toimi hyvänä siirtymisenä haastattelun aiheisiin. Haastatteluissa yritin parhaani mukaan panostaa luottamukselliseen ilmapiiriin, jotta jokaisella informantillani olisi kokemus siitä, että hän voi avata ajatuksiaan vapaasti.

Haastatteluiden jälkeen litteroin aineiston sanatarkasti. Käytännössä vasta litteroinnin myötä tulkintojen ja havaintojen tekemisen aineistosta tulee mahdolliseksi: pelkästään puhetta kuuntelemalla isojen kokonaisuuksien havainnointi olisi työlästä ja paikoin jopa mahdotonta (Ruusuvoori 2010, 427). Valmis litteroitu aineistoni oli laajuudeltaan 202 sivua (fonttina Times New Roman, riviväli 1,5). Haastateltavieni anonymiteetin turvaamiseksi olen poistanut sitaateista tietoja, jotka saattaisivat antaa ilmi heidän työyksikkönsä tai muuten paljastaa heidän tehtäväkuvansa. Poistettujen sisältöjen tilalle olen merkinnyt hakasulkeet osoittamaan tekemiäni muutoksia. Hakasulkeita olen myös käyttänyt, jos sitaatin tarkan ymmärtämisen vuoksi siihen on ollut tarpeen lisätä täsmennyksiä keskustelun sen hetkisestä aiheesta.

### **3.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä**

Tarkastelen keräämääni haastatteluaineistoa aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty keino jäsentää empiirinen

aineisto tulkintaa varten. Kyseessä ei ole yksittäinen menetelmä, vaan ennemminkin tarkoituksenmukainen viitekehys, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. (Puusa & Juuti 2020.) Sisällönanalyysiä tehdessä huomio kiinnittyy siihen, mistä asioista, aiheista, ja teemoista aineisto kertoo (Vuori 2021). Sisällönanalyysillä on tarkoitus saada tehtyä tutkitavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Tähän tavoitteeseen voidaan päästä lähestymällä aineistoa siten, että sen tarjoamista konkreettisista ilmauksista siirrytään yhä abstraktimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analyysi alkaa jo aineistonkeräämisen aikana, kun haastattelija saa tutkimuksenkohteestaan kokemusta ja hänen ymmärryksensä laajentuu (Silvasti 2014).

Aineistolähtöistä sisällönanalyysia on kuvattu prosessiksi, jossa on kolme vaihetta. Ensimmäinen niistä on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jossa karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan, jolloin aineistosta löydetty samankaltaisuudet ja eroavaisuudet käsitteistetään sekä ryhmitellään eri luokiksi. Klusteroinnin tarkoituksena esittää tutkimuskohde johdonmukaisessa ja selkeässä muodossa. Viimeisenä vaiheena on teoreettisen käsitteiden luominen eli abstrahointi. Tässä kohden tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotellaan ja valikoidun tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on siis yhdistellä aineistossa esiintyviä asioita suuremmiksi käsitteelliseksi kokonaisuuksiksi ja tehdä näistä päätelmiä. Sisällönanalyysissä edetään näin yksityiskohdista kohti yleisempää kokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Sisällönanalyysiin kytkeytyy myös aina tulkinnan vaihe, jossa tutkimus asetetaan aikaisemman tutkimuksen kenttään (Ruusuvuori ym. 2010).

Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii tutkielmaani, jonka keskiössä korostuvat haastateltavien kokemukset ja subjektiivisesti annetut merkitykset. Sen avulla minun on ollut mahdollista hahmottaa aineistoni suurta kokonaisuutta ja luomaan siitä järjestyneempiä luokituksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Lähestyin aineistoani avoimin mielin löytääkseni selkeän kuvauksen tutkimukseni kohteesta. Jo haastatteluiden aikana aloin hahmottaa joitain toistuvia teemoja, jotka nousivat aineistosta esiin toistuvasti. Varsinainen analyysi eteni siten, että aloitin pelkistämällä litteroidun aineistoni rajaamalla siitä pois epäolennaisen. Tämän tein käymällä aineistoni huolellisesti läpi ja korostamalla siitä kohdat, jotka vastasivat tutkimuskysymykseeni. Seuraavaksi lähdin etsimään aineistostani samankaltaisuuksia: merkitsin eri väreillä tekemiäni havaintoja ja lisäsin niiden yhteyteen mitä puheena oleva asia koski. Tiivistin tällä tavalla aineiston alkuperäisilmauksia pelkistetyiksi.

Tämän vaiheen jälkeen tein alustavaa ryhmittelyä kokoamalla samaa asiaa tai aihepiiriä käsittelevät havainnot yhteen. Luokittelua jatkoin yhdistelemällä saamiani alaluokkia yläluokiksi. Tämän seurauksena sain luotua aineistostani luokitteluiksi organisaation tiedon jakamisen nykytilan: missä sähköisissä kanavissa tietoa jaetaan sekä nimettyjä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Viimeisessä vaiheessa hyödynsin Riegen (2005) jaottelua tukemaan aineistostani nousseiden tiedon jakamisen tekijöistä muodostuneiden yläluokkien jaottelua pääluokiksi sen mukaan oliko luokassa kyse yksilö-, organisaatio- vai teknologisen tason tekijästä. Riegen jaottelu ei kuitenkaan ohjannut varsinaisen analyysini tekoa: en muodostanut lähtötilanteessa aiempaan teoriaan pohjaavaa analyysirunkoa tai lähestynyt aineistoani teorian lähtökohdista, kuten teoriaohjaavassa lähestymistavassa olisi tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Taulukko 1. Esimerkki aineiston tiedon jakamisen tekijöiden luokittelusta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka (Riege)	Yhdistävä luokka
<i>”Ei vieläkään uskalleta julkisesti julkaista asioita, siksi mielellään lähestytään henkilökohtaisesti ihmisiä.”</i>	Ei uskalleta julkaista	Pelko jakamisen taustalla	Asenteet ja motivaatio tiedon jakamiseen	Yksilötaso	Tiedon jakamisen tekijät
<i>”Kuka päättää, että mitä käytetään, niin se hän on monesti keskustelun aloittaja.”</i>	Keskustelun aloittaja valitsee kanavan	Yksilökohtaisuus jakamisessa	Tiedon jakamisen tavat vaihtelevat	Yksilötaso	Tiedon jakamisen tekijät
<i>”Se tieto sitten jää aina sinne toimialan sisälle”</i>	Toimiala rajoittaa	Toimialan vaikutus tiedon jakamiselle	Organisaation koko ja rakenne	Organisaatiotaso	Tiedon jakamisen tekijät
<i>”Kyllä sen johdon pitäisi olla aina se esimerkin näyttäjä”</i>	Johto esimerkkinä	Johdon toiminta, rooli ja merkitys	Tiedon jakamisen johtaminen	Organisaatiotaso	Tiedon jakamisen tekijät
<i>”Se jaetaan sähköisessä muodossa niin jää sitten ylös johonkin se asia ja siihen pystyy palaamaan”</i>	Tieto jää talteen	Tiedon pysyvyys	Sähköisten kanavien merkitys jakamiselle	Teknologinen taso	Tiedon jakamisen tekijät



Joidenkin vastausten kohdalla jako pääluokkiin ei ollut yksiselitteistä: sama tiedon jakamisen tekijä (yläluokka) saattoi näyttäytyä laajana ja olla sidoksissa useampaan pääluokkaan (Riegen jaottelu). Olen kuitenkin liittänyt jokaisen tekijän siihen tasoon, johon se aineiston ja tulkintani perusteella suurimmassa määrin yhdistyi.

### 3.6 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Tutkielmani teossa olen noudattanut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia tutkimuseetikasta sekä eettisten, vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamisesta (ks. TENK 2012). Tutkimukseni teossa huolehdin myös erityisellä tarkkuudella haastateltavieni tietojen käsittelystä ja toimin tässä henkilötietojen käsittelyä sekä yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön mukaisesti. Tutkimustarkoitukseen keräämäni haastatteluaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja sitä käytetään pelkästään tämän tutkielman tekemiseksi. Tekemäni haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen, ja osallistujien on ollut mahdollisuus missä tahansa vaiheessa ilmoittaa, etteivät he halua olla osana tutkimusta. Tulosten esittämisessä olen turvannut tarkastelemieni henkilöiden anonymiteetin. Yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa tutkimukseni tuloksista. Tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen hävitän keräämäni haastatteluaineiston asianmukaisella tavalla.

Laadullisesta tutkimusta tehdessään tutkijan on keskeistä tunnistaa ja samalla myös hyväksyä oman subjektiivisuutensa osana tutkimusta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen erittelemistä, miten hänen oma toimintansa kietoutuu tutkimusprosessiin. Tutkijan tulkintoihin vaikuttaa se, millaisia tavoitteita ja merkityksiä hän tutkimukseensa liittää. (Juhila 2021.) Eskola ja Suoranta (1998) ovat kirjoittaneet, että tutkijan objektiivisuus syntyy nimenomaan siitä, että hän tunnistaa oman subjektiivisuutensa. Tutkijan ei tarvitse pyrkiä löytämään tutkimuskohdetta, jota hän voi katsoa niin sanotusti ulkoapäin puolueettomana päältä katsojana. Tärkeämpi tavoite on, että objektiivisuuteen pyrkivä tutkija pyrkii tiedostamaan omat uskomuksensa, asenteensa ja arvostuksensa, eikä sekoita niitä tutkimuskohteeseensa.

Subjektiivisuutta tarkastellessa on muistettava, että haastattelu ymmärretään laadullisessa tutkimuksessa vuorovaikutustilanteena. Tämä tarkoittaa sitä, ettei haastattelijan merkitystä aineiston muotoutumiseen voida poistaa koskaan kokonaan. (Juhila 2021.) On aiheellista muistaa myös se, että tutkijan osana on tulkita muiden tekemiä tulkintoja. Haastatteluilla

kerätty aineisto on esimerkiksi tutkittavaksi valittujen omakohtainen, subjektiivinen tulkinta haastattelua käsittelevistä asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. Kun tutkija tekee analyysin haastateltaviensa ajatuksista ja käsityksistä, se on loppukädessä hänen omaa puhettaan niistä. Näin huolimatta siitä, että tutkija onnistuisikin yhdistämään tulkintahorisonttinsa tutkittaviensa kanssa ja tätä kautta heijastamaan tutkittaviensa tuntoja valmiiseen tutkimukseen. Voidaankin sanoa, että tutkimus on itsessään eri toimijoiden ja tutkimuskohteen välisessä vuorovaikutuksessa syntynyt sosiaalinen konstruktio. (Puusa 2020.)

Koin tutkimuksen teossa eduksi, että organisaation käyttämä kieli oli minulle valmiiksi tuttua, eikä haastateltavieni tarvinnut käyttää aikaa selittääkseen minulle esimerkiksi sisäisiä lyhenteitä tai organisaation toimialarakenteita. Samoin koin, että haastatteluiden teossa oli eduksi, että olin valmiiksi organisaation sisällä. Organisaatioita tai ammattiryhmiä tutkittaessa on mahdollista törmätä ns. ammatillisuusmuuriin. Tämä voi ilmetä esimerkiksi sisäisenä solidaarisuutena ja haluttomuudesta puhua organisaation toimintatavoista. (Alastalo, Åkerman ja Vaittinen 2017.) Tämänkaltaista haluttomuutta kertoa asioiden todellista laitaa tai kokemusten kaunistelua en haastatteluissa havainnut, päinvastoin. Minulle syntyi tunne, että haastateltavat luottivat minuun ja haastattelutilanteeseen. Alusta asti koin, että minulla oli kaikkien haastateltavieni kanssa yhteisymmärrys siitä, että organisaation tiedon jakamiseen liittyvien tekijöiden ja esteiden tunnistaminen parhaassa tapauksessa palvelee laajasti kaupunkiorganisaatiota.

Oman organisaation sisällä haastatellessa vastaan voi tulla myös sisäinen hierarkia (Eskola ym. 2018). Omassa tutkimuksessani en havainnut minun ja haastateltavieni välillä olevan hierarkioita. Kaikki haastateltavani työskentelevät omaan tapaan Oulun kaupungilla työntekijäroolissa, joten minulla ei ollut ylempää tai alemmää hierarkiaa suhteessa haastateltaviini. Haastateltavani työskentelevät myös minuun nähden muilla toimialoilla tai yksiköissä sekä eri työnkuvissa, joten työtehtävienkään kautta syntynyttä hierarkiaa tutkimuksessa ei ollut ollut läsnä.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on lähestyä tutkittavaa aihetta ilman valmista hypoteesia. Ihanteellisesti tutkijalla ei ole ennakko-odotuksia tutkimuksensa kohteesta tai sen tuloksista. On luonnollista, että aiemmat kokemukset värittävät suhtautumista, mutta niistä ei kuitenkaan tulisi muodostaa asetelmia, jotka vaikuttaisivat tutkimuksen tekoon ja lopputuloksiin. Tutkijan olisi syytä ennemminkin yllättää itsensä oppimalla uutta tutkimuksen

kuluessa. Oppimisen oletuksena on, että tutkijan mahdolliset asenteet ja ennakko-odotukset tunnistetaan ja otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.) Juuri näin olen pyrkinyt myös tutkimustani tekemään. En ole muodostanut tutkimukseni kohteesta ennakkoon hypoteesia tai ennakko-odotuksia. Näin siitäkin huolimatta, että Oulun kaupungin työntekijänä minulla väistämättä on omakohtaista kokemusta organisaation tiedon jakamisesta. Olen kuitenkin alusta asti tiedostanut, että omat kokemukseni aiheesta ovat hyvin rajallisia ja vain pisara meressä suhteutettuna kaikkeen kaupunkiorganisaatiossamme tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Näin ollen olen mielestäni kyennyt rajaamaan omat ennakkoajatukseni tutkimuksen teon ulkopuolelle ja kohtaamaan aiheeni vain aineistoni ja siitä nousevien havaintojen kautta. Kun tutkimuksen kohteena on itselle tuttu organisaatio ja tässä tapauksessa myös työnantaja, oman subjektiivisuuden tarkastelussa on oltava erityisen perusteellinen ja tarkka.

Tutkija on kuitenkin aina väistämättä osa tutkimusta, sillä laadullisessa sisällönanalyysissä on aina kyse tutkijan vuorovaikutuksesta aineiston kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineiston analyysimenetelmänä käyttämäni sisällönanalyysin eri vaiheissa edellytetäänkin tästä syystä tutkijalta hänen tekemiensä valintojen tarkkaa perustelemista. Tämä mahdollistaa sen, että tutkimusyhteisö voi ottaa kantaa ja arvioida tehtyjä päätöksiä kriittisesti. (Puusa & Juuti 2020.) Oman aineistoni analyysissä olenkin pyrkinyt yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin. Olen myös kuvannut aineistoni esittelyssä omaa osallisuuttani tutkimustilanteissa, jotta sen mahdollinen vaikutus tutkimuksen tuloksiin tulee ilmi.

## 4 ANALYYSI

Tässä luvussa käsittelen aineistoani. Aineistoni analyysin tuloksena syntyi kolme pääosiota: nykytila tiedon jakamisessa, tunnistetut tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät sekä tiedon jakamisen seuraava suunta. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät olen jakanut kolmeen luokkaan Riegen (2005) mukaisesti, yksilö-, organisaatio- ja teknologiatasoon, ja tarkastelen aineistostani löytyviä tekijöitä näiden tasojen kautta.

Olen valinnut aiheitani kuvaaviksi aineistokatkelmiksi sellaisia, jotka kuvaavat parhaiten monen haastateltavan kokemuksia. Katkelmiksi olen poiminut myös otteita, jotka eivät välttämättä kuvaa usean haastateltavan näkemyksiä, mutta jotka silti osoittavat jonkin huomion-arvoisen näkökulman tiedon sähköisestä jakamisesta organisaatiossa. Haastateltavia merkitseän aineistolainauksissa kirjaimella (H). Anonymiteetin turvaamiseksi olen muuttanut haastateltavien numeron niin, ettei niistä voi päätellä, missä järjestyksessä haastattelut on tehty.

### 4.1 Nykytila tiedon jakamisessa

Tieto näyttäytyy haastatteluiden perusteella keskeisenä elementtinä ja olennaisena resursina. Tiedon jakaminen työntekijöiden kesken on tärkeä tiimi- ja organisaatitiedon lähde (ks. Cabrera & Cabrera 2002). Työn arjessa tarvittavat tiedot ovat luonteeltaan moninaisia. Oman työyksikön ja -yhteisön tasolla tiedon tarpeet liittyvät esimerkiksi päivittäisiin ajankohtaisiin asioihin ja kokousten sisältöihin, organisaation tasolla puolestaan yhteisiin strategisiin tavoitteisiin sekä henkilöstön ohjeisiin ja toimintatapoihin. Tietoa tarvitaan myös organisaation yhteisistä teemoista. Lisäksi keskeiseksi katsotaan niin sanottu keskustelutieto eli toisten näkemykset ja ajatukset. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vaihdettu tieto muotoutuu parhaimmassa tapauksessa osaksi toimintaa ja arkea (Vakkala & Palo 2016).

*”Tietysti tämmöinen ajankohtainen tieto [oman työyksikön asioista]. Ja erilaisia toimintatapoja ja käytänteitä mitä kaupungissa on monenlaisten asioiden suhteen, koulutuksiin liittyviä asioita ja toki myös teemoihin liittyviä asioita niinku digiasioihin liittyviä asioita. Eli vähän laidasta laitaan.” (H6)*

*”Omasta näkökulmasta tosi merkittävä on just strategiatason tieto. Semmoinen joka ohjaa sitä meidän koko kaupunkiorganisaation toimintaa.” (H8)*

*”Keskustelutietoa eli toisten näkemyksiä, ajatuksia asioista, mutta sitten toki myös toisten tuottamia dokumentteja tai kaupungin ohjeita, linjauksia.” (H10)*

*”Kokoontumismuistioita tai infoa, että nyt ollaan päätetty tehdä näin.” (H9)*

Tiivistetysti voidaan todeta, että olennaiseksi katsotaan tiedot sellaisista faktoista, arvoista ja ideoista, jotka auttavat toteuttamaan asioita (ks. Virtanen & Stenvall 2014, 102). Aineistosta onkin havaittavissa käytännöllisyyden näkökulma käytetyn ja tarvitun tiedon takana (ks. Virta 2011, 24). Vaikka haastateltavat nimesivät erilaisia tiedon tarpeita ja tapoja käyttää tietoa, keskeiseksi mainittiin tiedon tarkoituksenmukaisuus: saatua tietoa on mahdollista käyttää kehittää tai muuttaa edelleen kuhunkin tarkoitukseen sopien. (ks. Carlile 2002).

Yhtenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat heille digitaaliset työkalut ja tavat jakaa tietoa organisaation sisällä. Mainitut jakamisen tavat on koottu oheiseen taulukkoon.

Taulukko 2. Nykyiset digitaaliset työkalut ja tavat jakaa tietoa organisaation sisällä.

Jakamisen tapa	Sähköisestä työkalusta/tavasta sanottua
<b>Microsoft Teams</b>	<p><i>”Kyllähän tuo arkityössä tarvittava työn sisältöön liittyvä tieto, aika paljon on tuolla Teamsissa. Joko siellä chateissa pyörii keskustelut tai siellä Teams-tiimeissä, kanavilla on niitä tiedostoja.”</i></p> <p><i>”Se on sellainen nopeaan tiedonjakoon tarkoitettu väline meillä. Että Akkuna ei niinkään”</i></p> <p><i>”Meillä on tiimien mukaiset kanavat, joiden alla meillä on tiedostoissa sitten eri asioille kansioita, joissa me työstimme niitä asioita. Monesti niihin liittyvä keskustelu käydään sitten chatissa.”</i></p> <p><i>”Työkaluna kuitenkin aika selkeä ja monipuolinen. Sille tiedon esittämiselle on Teamsin sisässä erilaisia vaihtoehtoja.”</i></p> <p><i>”Se on parhaimmillaan hyvä alusta ja paljon monipuolisempi kuin sähköposti tiedon jäsentelemiseen, tiedostojen säilyttämiseen ja ikään kuin tietyllä tavalla sähköisen työpöydän järjestelemiseen. Koen, että se on hyvä semmoiseen yhteiskäyttöön ja yhteistyöhön.”</i></p>
<b>Sähköposti</b>	<p><i>”Johto kun tiedottaa alaisilleen, niin ne tulee yleensä sähköpostilla. Ja sähköpostia pidetään ensisijaisena kanavana, mitä kautta odotetaan tärkeää tietoa. Vaikka korona-aikana tuli näitä infot</i></p>

	<p><i>missä mennään ja mitä tapahtuu, niin ne tuli sähköpostilla, että niitä ei laitettu sitten Akkunaan.”</i></p> <p><i>”Jos on tosi tärkeästä asiasta kyse, niin johtaja saattaa laittaa saman asian vielä sähköpostilla.”</i></p> <p><i>”Joku virallinen asia, kun pitää hoitaa niin ehkä sen tekee sähköpostilla jostain syystä.”</i></p> <p><i>”Sähköpostissa on se hyvä puoli, että kaikki jää talteen.”</i></p>
<b>Intranet Akkuna (Sharepoint Online)</b>	<p><i>”Jos on koko toimialaa ja kaikkia koskeva juttu, niin sitten se on yleensä Akkuna”</i></p> <p><i>”Akkuna on se millä saadaan suurimmaksi osaksi hoidettua tämmöinen organisaation sisäinen tiedottaminen.”</i></p> <p><i>”Akkuna tuntuu olevan meillä se tehokkain viestikanava, jos pitää yleisesti kaikille jotain tiedottaa, että sitä kyllä seurataan.”</i></p> <p><i>”Meillä on tehty kyllä linjauksia, että Akkunaan laitetaan kaikki valmis ja Teamsissa on sitten työstövaiheessa olevia asioita.”</i></p> <p><i>”Akkunasta löytyy ne kaikille yhteiset [tiedot] ja niistä ei mitään omia työasemakohtaisia kopioita kenenkään tule ottaa. Kun ne on Akkunassa, niin ne siellä päivittyy ja siellä on se ajantasaisin kaikkia koskeva tieto.”</i></p>
<b>Onenote -muistikirjat</b>	<p><i>Kaikki osaa mennä katsomaan sieltä [OneNotesta] suurin piirtein, joiden tarvitsee joskus palata joihinkin.”</i></p> <p><i>”Onenotesta löytyy kerralla kaikki, jos sitä käytetään. Jos ajattele, että ne, jotka ei käytä Onenotea niin missä kaikkialla sitä tietoa on ja onko niillä? Voi olla rullaava Word, mutta sitten voi olla jokainen muistio omassa tiedostossa ja jotakin ihan järkyttävää.”</i></p>
<b>Sharepoint -työtilat</b>	<p><i>”Meillä on myös tietyille asioille pyhitetty pelkkiä Sharepointteja, joissa on todella rajattu henkilökunta mukana ja erityistapauksissa saatan sieltä Sharepointista jakaa jollekin tietyille henkilölle jonkun tietyn tiedoston”</i></p>
<b>Palaverit</b>	<p><i>”He palaveeraavat, niin se on jo heidän tiedonvaihto. Eli palaverit on yksi tärkeä.”</i></p>

<b>Muistiot palavereista</b>	<i>”[Muistiot tiedon jakamiseen ovat] erittäin hyvä idea ja suosittelisin tekemään niitä aina kaikessa missä keskustellaan jotain.”</i>  <i>”Erilaisia muistioita tulee paljon, joissa ei välttämättä itse ole mukana, mutta on hyvä pystyä ajan tasalla asioista.”</i>
<b>Erilaiset tiedotteet (muualla kuin intrassa)</b>	<i>”Me ollaan otettu käyttöön semmoiset esihenkilötiedotteet ihan erilliset, niitä koostetaan kaikista mahdollisista tietolähteistä mitä kaupungilla on käytössä.”</i>
<b>Toimialakohtaiset työkalut</b>	<i>”Meillähän on käytössä myös tällainen [ohjelman nimi], sinne on tallennettu paljon tämmöistä prosesseihin liittyvää tietoa.”</i>

Sähköinen tiedon jakaminen on tullut vahvemmin osaksi työntekijöiden päivittäistä arkea erityisesti tietotyössä. Uudet digitaaliset mahdollisuudet, esimerkiksi ESM-alustoista Microsoft Teams, ovat mahdollistaneet tiedon jakamisen kohdeorganisaatiossa aiempaa vuorovaikutteisemmin. Niiden myötä myös työn puitteet ovat muuttuneet. Teknologiset ratkaisut ovat tehneet mahdolliseksi aiempaa paremmin ajasta ja paikastakin riippumattoman tiedon jakamisen (Rice 2017). Koko organisaation laajuisten sähköisten työkalujen lisäksi tiedon jakamiseen on käytössä digitaalisia mahdollisuuksia, joita lähtökohtaisesti käytetään vain tietyillä toimialoilla tai muun rajatun joukon käytössä. Näihin työkaluihin liittyvät käyttötarkoitukset ja muut tunnistettavat tekijät olen tietoisesti jättänyt aineistolainauksista anonymiteetin turvaamiseksi. En ole myöskään käsitellyt tiedon jakamiseen liittyviä tekijöitä työkalukohtaisesta näkökulmasta, etenkin jos kyseessä on ollut pienen tunnistettavan työntekijäryhmän käytössä oleva tapa jakaa tietoa.

Kuten taulukosta (2) on nähtävissä, organisaatiossa on käytössä monipuolinen kattaus sähköisiä tapoja tiedon jakamiseen. Merkittävimmät, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa, olivat ryhmätyöhön tarkoitettu Microsoft Teams, organisaation intranet Akkuna sekä sähköposti. Myös sähköisesti tapahtuvat palaverit mainittiin säännönmukaisesti haastatteluissa tapana jakaa tietoa. Näiden lisäksi osa työntekijöistä ja työyksiköistä käytti OneNote-muistikirjoja esimerkiksi tiimin tai työyksikön yhteisenä tietovarantona. Käytössä olivat myös Sharepoint-työtilat, palavereista tehdyt muistiot sekä muut kuin intrassa julkaistut tiedotteet.

Aineiston perusteella Teams on nopeaan tiedonjakoon tarkoitettu väline, jossa käydään arjen työhön liittyvää keskustelua. Tähän mahdollisuutena ovat joko erilaiset chat-ryhmät sekä keskustelu tiimeissä (kanavat). Työkalu on käytössä erilaisten ryhmien, esimerkiksi tiimien,

työyhteisöjen tai verkostojen, keskinäiseen tiedon vaihtoon. Teamsia käytetään myös yhteisten tiedostojen jakamiseen ja muokkaamiseen. Kyseessä on organisaatiolle myös verrattain uusi työkalu tiedon jakamiseen: se on tullut koko kaupungin käyttöön osana työtapojen modernisointia muutama vuosi sitten.

Puolestaan intranet on käytössä koko organisaation tai koko toimialan laajuiseen tiedon jakamiseen. Eräs haastateltava kuvasi työkalujen keskinäistä suhdetta myös niin, että intranetissä jaetaan yhteiseksi niin sanottu valmis tieto ja Teamsissa käsitellään asioita, kun ne ovat työstövaiheessa. Sähköpostin rooli osoittautui olevan hyvin vahva tiedon jakamisessa. Se on erityisesti johdon käytössä, kun he jakavat tietoa työntekijöille. Monessa tapauksessa sähköpostia myös pidetään ensisijaisena tai ainakin keskeisenä kanavana, kun kyseessä on virallinen tai muutoin tärkeä asia.

Kun katsotaan organisaation tiedon jakamista taaksepäin, voidaan nähdä, että korona-aika vauhditti sähköisten työkalujen laajempaa käyttöönottoa arjen työhön ja tätä kautta myös tiedon jakamiseen omien tiimien, yksiköiden ja koko organisaation välillä.

*”Meillähän on tosi kovassa käytössä se Teams ja on ollut jo heti siitä alusta lähtien, kun just oli se korona-ajan alku. Ruvettiin kyllä heti sitä käyttämään hyödyksi.” (H9)*

Kuten todettua näkökulmani on organisaation työntekijöiden keskinäisessä ja sisäisessä tiedon jakamisessa. Organisaation laajan tietoympäristön hahmottamiseksi on kuitenkin lyhyesti mainittava tiedon jakamisen tarpeista ja käytännöistä laajemmalla skaalalla. Sen lisäksi, että tietoa jaetaan organisaation sisäisesti, sitä jaetaan yli organisaatorajojen esimerkiksi yhteistyökumppaneiden ja muiden kuntien kanssa.

*”Sen lisäksi meillä on myös nämä [verkoston nimi]-kanavat ja sitten meillä on vielä valtakunnalliset kanavat. Kuulun nyt tällä hetkellä neljän vai viiden eri organisaation Teamsiin.” (H9)*

*”Meillä on tää yhteistyö [muiden kaupunkien kanssa]. Se on täysin avointa ja pyyteetöntä, siitä pitäisi ottaa oppia muidenkin hallinnon alojen. Jos vaikka siellä omalla kustannuksellaan joku kaupunki tekee parannuksia, niin se antaa sen muille pyyteettömästi käyttöön. Tai jos minä teen hyvät ohjeet johonkin [nimeää asian], niin se on täysin muiden kaupunkien käytettävissä.” (H7)*



## Tiedon jakamisen merkitys organisaatiossa

Haastateltavia yhdistävät samat ajatukset tiedosta ja sen merkityksestä. Kaikki haastateltavat suhtautuvat tietoon ja sen jakamiseen hyvin myönteisesti. Tieto ja sen jakaminen tunnustetaan elintärkeiksi sekä omalle että muiden työlle. Näin ollen tiedon jakamista pidetään edellytyksenä omalle työlle ja jakaminen on myös vahvasti työn keskiössä. Tiedonhallinnan muutkin vaiheet ovat merkittävässä roolissa haastateltavien työnkuvassa: tietoa kerätään, etsitään, tuotetaan ja sovelletaan omaan työhön. Seuraavassa otteessa haastateltava (H10) esimerkiksi kuvaa oman työn muodostuvan pääasiassa tiedon jakamisesta sekä tiedonhallinnan muista vaiheista. Tietoa ei kuitenkaan koeta jaettavan liikaa: kokemus on, että tietoa voitaisiin jakaa enemmänkin niin sanotusti asioista, jotka eivät ole pakollisia.

*”Mun työ on pääosin sitä tiedon jakamista. Voisi sanoa näin. Että kaikki melkein työ mitä itse tekee, on sitä tiedon keräämistä, tiedon jakamista, uuden tiedon tuottamista. Mutta kyllä sitä jakamista sitten sellaisista asioista, mitkä ei ole niin sanotusti pakollisia niin voisi olla ehkä enemmänkin.” (H10)*

Haastateltavien kuvailuissa voidaan nähdä piirtyvän tietoperusteinen näkökulma tietoon. Tietoperustaisuuden mukaisesti keskeisinä tietoon yhdistyvät vuorovaikutus, tiedon aktiivinen luominen, jakaminen ja yhteinen merkityksellistäminen. (Davenport & Prusak 2000; Mertala 2011; Vakkala & Palo 2016.) Organisaatiossa jaettuun ja saatuun tietoon yhdistyy haastateltavien oma kokemusmaailma ja kyky soveltaa tietoa. Saadulle informaatiolle annetaan merkityksiä, ja siitä syntynyt tieto toimii pohjana oman työn lisäksi oman osaamisen ja tietotaidon kartuttamiselle.

*”Tiedon olemassaolo, sen löytäminen ja sen saaminen on itse asiassa oman työn kannalta elintärkeää. Mun osaaminen ei rakennu vertikaalisesti, vaan horisontaalisesti. Eli mun pitää tietää mahdollisimman paljon monesta. Ja pikkuisen sitä pintaa syvemältä, että pystyn yhdistelemään niitä asioita omassa päässä, tekemään ajatussynteesiä. Ilman sitä aktiivista tiedon etsimisen otetta mulla ei olisi oman työn tekemisen mahdollisuuksia edes olemassa.”(H8)*

Haastateltavat näkevät oman roolinsa tiedon jakajina merkityksellisenä. Organisaation kannalta vain jaetulla tiedolla on merkitystä (Sydänmaanlakka 2012, 184) ja tämä ajatus nousee myös haastateltavien näkemyksistä. Jaettua tietoa jalostetaan edelleen siihen muotoon, että se voidaan edelleen jakaa koko organisaation tietopohjaan muiden hyödynnettäväksi.

*”Hyvin vähän on [oman työn sisältöön] liittyen olemassa tietovarantoa, mistä kävisin katsomassa. Kyllä se työ on jatkuvaa tutkimustyön tekemistä, että ei ole valmiita vastauksia tai valmiiksi tietoa asioista aina olemassa. Sitä joutuu rakentamaan ymmärrystä asiasta ja keräämään tietoa. Ja sitten joskus minä olen se, joka tämän tiedon jalostaa siihen muotoon, että se voidaan asettaa toisten työntekijöiden tai yhteistyökumppaneiden hyödynnettäväksi.” (H7)*

Oma toiminta tiedon jakamisessa on myös tärkeä organisaation yhteistyökumppaneihin päin. Tiedon saaminen organisaation saataville auttaa muita tekemään omaa työtään. Yhteisiin tietovarastoihin vaaditaan jaettua tietoa, jotta siitä voidaan edelleen jalostaa tietoa. Haastateltavan (H7) näkemys esimerkiksi kuvastaa ajatusta siitä, ettei työ ole yksilösuoritus, vaan vaatii yhteisesti jaettua tietoa. Tiedon ollessa tilannesidonnaista ja muuttuvaa sen erilaiset tulkinnat ja ymmärtämiset antavat mahdollisuuden rakentaa uutta tietoa (Carlile 2004).

## **4.2 Tunnistetut tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät**

Tässä alaluvussa käsittelemme aineistostani löytyviä tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Luku jakautuu kolmeen osaan: yksilöllisiin, organisaatiollisiin ja teknologisiin tekijöihin. Niiden sisällä olen jaotellut tekijät järjestykseen sen mukaisesti, kuinka keskeisesti tekijä aineiston perusteella näyttää vaikuttavan kohdeorganisaation tiedon sähköiseen jakamiseen.

### **4.2.1 Tiedon jakamiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät**

Tässä alaluvussa käsittelemme aineistostani tunnistettuja yksilötason tekijöitä, joita ovat aika ja sen puute, tiedon jakamisen tapojen yksilökohtaisuus, asenteet tiedon jakamiseen, pelon tunteet, tiedon kokeminen vallaksi sekä osaaminen.

#### **Aika ja sen puute**

Useat haastateltavat nostivat esille, että ajan puute heijastuu tiedon jakamiseen. Arki koetaan hektiseksi ja tiedon jakamiselle ei koeta olevan riittävästi tilaa.

*”Siis aika on yksi, kaikilla ei ole vaan aikaa jakaa tietoa jostakin asiasta. Jos ei ole aikaa seurata näitä kanavia, niin sitten aika heikosti saa sitä siellä olevaa tietoa. Se on ehkä suurin tekijä varmaan.”*(H2)

*”Mun mielestä tiedon jakaminen vaatii aikaa. Eli mitä kiireisempi ja täydempi se työpäivä on, sen heikommaksi se todennäköisesti menee, että sitä vähemmän tulee sitä tietoa jaettua.”* (H10).

Keskeiseksi seikaksi nostetaan myös ajan merkitys muille jaettavan tiedon jäsentämiseen. Kuten Ipe (2003) on todennut, tiedon jakamisen prosessi vaatii, että tieto muunnetaan muille ymmärrettävään ja käytettävään muotoon. Tähän haastateltavien mukaan ei ole arjessa varattu tarpeeksi aikaa.

*”Huomaan, että kun työelämä on niin hektistä tänä päivänä, niin jakaminen aina vaatisi sitten sitä aikaa ja pitäisi itekin jäsentää sitä tietoa.”* (H10)

Haastateltavien kokemus ajasta on yhdenmukainen jo havaitun kanssa: ajan puute on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (mm. Riege 2005; O’Dell & Grayson 1998) yhdeksi yleiseksi tiedon jakamisen haasteeksi. Organisaatiossa ollaan usein tietoisia tiedon jakamisen hyödyistä, mutta siitä huolimatta tiedon jakamista rajoittaa se, että siihen on varattu liian vähän aikaa. Tiedon jakamisen tehokkuuden näkökulmasta aika on kuitenkin keskeisessä roolissa. Tämänkin vuoksi olisi keskeistä, että työtehtävissä ja prosessien suunnittelussa olisi varattu tarpeeksi aikaa niin tiedon tuottamiseen kuin jakamiseenkin. (Israilidis ym. 2021.)

Kun tiedon jakamiseen on varattu aikaa, organisaatiossa on myös mahdollista tunnistaa paremmin ne henkilöt, jotka saattavat olla kiinnostuneita jaetusta tiedosta (Riege 2005). Haastateltavat nimeävätkin rajallisen aikaresurssin vaikuttavan tiedon laajempaan jakamiseen rajoittavasti. Tietoa jaetaan kyllä, mutta vastaanottajaksi valikoituu tästä syystä usein lähipiiri, vaikka tiedolla voisi hyvinkin olla arvoa muuallakin organisaatiossa.

*”Tiedon jakaminen painottuu siihen ketä ajatellaan, että joku asia kiinnostaa. Että välttämättä ei jaeta laajemmalle sitä tietoa kun sille omalle työkaverille tai tiimille, vaikka periaatteessa se tieto voisi kiinnostaa muitakin organisaatiossa tai työyhteisössä”* (H10)

Sen lisäksi, että aikaa vaaditaan tiedon jakamiseen, ajan puutteen tunnistetaan vaikuttavan tiedon sisäistämiseen. Jos merkityksellisen tiedon jakamiseen varattua aikaa tarkastellaan

tietoperustaisesta näkökulmasta, nähdään, että se on monilta osin sen vastaista. Näkökulman (Davenport & Prusak 2000) mukaanhan tiedon jakaminen on onnistunut vasta silloin, kun vastaanottaja on tiedon saamisen lisäksi ymmärtänyt ja ottanut sen käyttöönsä. Pelkkä tiedon laittaminen vastaanottajien saataville ei siis tarkoita vielä tiedon onnistunutta jakamista. Jos aikaa ei ole varattu tarpeeksi jaetun tiedon käsittelyyn ja sisäistämiseen, ei voida saada varmuutta siitä, että tiedon saaja on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöön hänen saatavilleen asetetun tiedon. (esim. Sveiby 1997; Davenport & Prusak 1998.)

*”Jos tiedän, että tieto tai viesti tai keskustelu tulee olemaan semmoinen, että mun pitää oikeasti sitä ajatella ja varsinkin, jos mun pitää reagoida siihen tekemällä jotakin, saatan jättää se kokonaan lukematta. Luen se sitten, kun tiedän, että voin hoitaa sen heti.” (H1)*

Haastateltava (H1) on ajan puutteen vuoksi valinnut itselleen toimintatavan, jossa tieto jätetään odottamaan parempaa ajankohtaa. Ajan ollessa rajallista ihmisillä on luonnollinen taipumus keskittyä niihin tehtäviin, joista on heille enemmän hyötyä (Michailova & Husted 2003). Tässä tapauksessa haastateltava kuitenkin kokee sisäistettävän tiedon olevan oman työn kannalta merkityksellistä. Rajallinen aika kuitenkin pakottaa palaamaan jaettuun vasta, kun sen sisäistämiseen on mahdollista paneutua. Puolestaan haastateltavan (H8) mukaan aika työssä tarvittavan tiedon sisäistämiseen on pakko järjestää arkeen, mutta mainitsee, että tiedon sisäistämiseen käytettävästä ajasta itse tiedon löytäminen voi viedä paljonkin aikaa. Tiedon etsimiseen käytetty aika on pois kaikesta muusta työstä.

*”Ei sitä omaa työtä voi tehdä ilman että sisäistät tietoa joka sun täytyy sisäistää, että voit tehdä sen sun työn. Se aika on pakko löytää, mutta väitän, että siihen sisäistykseen käytettävissä olevasta ajasta monta minuuttia, ellei joskus tuntejakin, kuluu siihen, että etsiydyt sinne oikean tiedon lähteille.” (H8)*

Tältä osin haaste kytkeytyy yhteen organisaation tiedon jakamisen sovittujen paikkojen ja käytäntöjen kanssa. Tarkastelen niitä omana kohtanaan, kun käsittelen organisatorisia ja teknisiä haasteita edempänä. Tiedon jakamisen esteitä lähestytään tutkimuksissa usein erillisinä, vaikka monet tekijät kietoutuvat toisiinsa. On toisin sanoen todennäköistä, että organisaatioista löytyy erilaisia yhdistelmiä tiedon jakamisen esteistä. (Riege 2005.)

## Tiedon jakamisen tavat vaihtelevat

Haastatteluissa painottui havainnoitu kokemus siitä, että tiedon jakamisen tavat eivät ole organisaatiolla yhteiset. Sen sijaan työntekijöillä on keskenään hyvin erilaiset tavat jakaa tietoa: yhteisiä tiedon jakamisen työkaluja ei käytetä yhdenmukaisesti. Erot liittyvät niin tapoihin käyttää työkalujen ominaisuuksia kuin laajemminkin tiedon jakamisen tavan valintaan. Osa työntekijöistä on esimerkiksi valinnut käyttää tiedon jakamiseen vain yhtä työkalua, jolloin muut sähköiset mahdollisuudet jäävät käyttämättä. Yksilökohtaisen käytön koettiin vaikuttavan merkittäväällä tavalla tiedon jakamiseen koko organisaatiossa.

*”Meillä on toimialoilla ja yksiköstä riippuen ihmisillä tosi erilaisia tapoja hallita sitä tietoa, vaikka meillä on hienot Onedrivet ja Teamsit ja näin, ei kaikki käytä niitä.” (H8)*

*”Jos otan konkreettisenä välineenä Teamsin, missä on mahdollisuudet kaikkeen, mutta kun sitä ei vieläkään käytetä oikein tai sitä järjestelmällisyyttä ei noudateta siellä, sitten asioita on välillä tosi vaikea löytää. Ja sitten kuitenkin osa ihmisistä vieläkin käyttää vaikka sähköpostia pelkästään.” (H4)*

Näiltä osin voidaan huomata, että käytössä olevat tiedon jakamisen työkalut eivät palvele tarkoitustaan optimaalisesti. Kohdeorganisaatiossa työkalujen ja niiden mahdollisuuksien hyödyntäminen tiedon jakamisessa jää puolitiehen osan henkilöstöstä ollessa osin tai kokonaan käyttämättä niitä. Hendriks (1999) onkin todennut, että järjestelmien käyttöönotosta ei välttämättä seuraa merkittäviä parannuksia tiedon jakamiseen, koska useinkaan niitä ei hyödynnetä täysimääräisesti. Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että erot työkaluissa eivät ole niinkään yksikkö- tai hallintokuntaakohtaista. Yhteiset tiedon jakamisen työkalut (taulukko 2) ovat koko organisaation käytössä. Sen sijaan eroavaisuudet ilmenevät, kuten sanottua, yksilöiden välillä persoonakohtaisesti.

*”Tässäkin korostaisin, että ihmisten välillä on eroa enempikin [tiedon jakamisessa], että ei niinkään työyksiköiden ja toimialojen välillä, vaan ihmisten välillä on eroa, että ketkä käyttää mitään viestintäkanavaa ja miten.” (H5)*

Esiin tuotu yksilökohtainen jakotekniikoiden kirjo kuvastaa hyvin sitä, että vaikka tietotekniikan avulla voidaan vahvasti tukea tiedon jakamista, loppukädessä tiedon jakaminen on silti kiinni ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään. Samaa on todennut esimerkiksi Riege

(2005). Tiedon jakamisen tavan valinnan taustalla näyttävät olevan opitut tavat. Työntekijöillä oli havaittu taipumus käyttää niitä tiedon jakamisen tapoja, jotka ovat heille tuttuja. Koska organisaatiossa on koettu samat työn tekemiseen vaikuttavat digitaaliset murrokset kuin laajemmin yhteiskunnassa, organisaatioon on syntynyt erilaisia opittuja tapoja jakaa tietoa sitä mukaan, kun teknologia on muuttunut. Tiettyjen työkalujen käytön suosimisen arveltiin liittyvän joiltakin osin myös työntekijän ikään ja työvuosiin.

*”Sanoisin, että ehkä eri ikäisillä on eri tavat, se näkyy näissä viestintäkanavien käytössä. Tämäkään ei ole mikään mustavalkoinen totuus, mutta ehkä se mihin oot kasvanut vaikuttaa varmasti. Eli ne opitut tiedon jakamisen tavat, mitkä on iskostunut, on sitten pitkään käytössä.”* (H5)

Aineistosta nousee toisaalta myös havainto, että valittaessa tiedon jakamisen tapaa, valinta kohdistuu itselle helpoimpaan ja vaivattomimpaan. Haastateltava (H8) mainitsee, että tästäkin syystä toimintatapoja on yhtä paljon kuin organisaatiossa on työntekijöitä.

*”Se valitaan se helpoin, vähimmän vaivan tie. Usein se on käyttäjälle kaikkein läheisin toimintatapa. Niitä on sitten yhtä paljon, kun on työntekijöitä.”* (H8)

Tiedon jakamisen erilaiset tapoja eivät valitse pelkästään työntekijät: on huomionarvoista, että myös johtajien tiedon jakamisen tavat vaihtelevat. Heidänkin kohdallaan on havaittu, että työkalun valintaa ohjaavat omat tavat ja mieltymykset.

*”Se on ehkä ihmisestä kiinni, kun ajattelen meidän johtoporrasta, niin toiset tykkää käyttää enemmän Teamsia, toiset on sitten siellä sähköpostissa.”* (H2)

Keskenään erilaiset tiedon jakamisen vaikuttavat edelleen koko työyhteisön ja organisaation tapoihin jakaa tietoa. Haastateltava (H4) kertoo, kuinka heidän työyhteisössään tavoitteena on ollut selkeyttää tiedonhallinnan käytäntöjä. Kuitenkin eri työkalujen käytön variaatio on johtanut siihen, että käytäntöjen mukaan ei eletä käytännössä: yhteistä tietoa jaetaan edelleen useassa kanavassa, jotta se varmasti saavuttaa jokaisen työntekijän. Haastateltava pohtiikin, mitä vaatisi, että kaikki työntekijät saataisiin käyttämään yhteisesti valittuja työkaluja.

*”Meillä oli kova tavoite, että siirryttäisiin sähköpostista Teamsiin, että jäisi sähköposti kokonaan pois. Mutta toisaalta on se paine, että niin kauan kun on yksikin ihminen, joka ei hoksaa sitä Teamsia katsoa, niin pitäisi lähettää myös*

*se sähköposti. Että vaatiiko se, että lopetettaisiin kerta kaikkiaan lähettämästä niitä sähköposteja. Se pakottaisi ihmiset sinne Teamsiin.” (H4)*

Tiedon jakamisen yksilöllisiin tapoihin liittyen mainittiin, että osa tavoista on jaetun tiedon saatavuuden ja leviämisen näkökulmasta ongelmallisia, jopa haitallisia. Yksilökohtaisen jakamisen vuoksi tieto samasta asiasta esimerkiksi jakautuu helposti moneen eri kanavaan. Vaikutus on tällöin ilmeinen: tieto pirstaloituu ja muuttuu vaikeammin hallittavaksi. Käytännössä paikan, johon tieto jaetaan, valitsee työntekijä, joka aloittaa keskustelun tietystä aiheesta tai on jakamassa tietoa.

*”Tosi ärsyttävää, jos samasta asiasta keskustellaan sekä sähköpostissa että Teamsissa, on joku chatti ja sitten on vielä jonkun tiimin kanavalla keskustelu samasta asiasta. Se on hankalaa, kun se tieto jakautuu ja se kuka sen päättää, että mitä käytetään, niin sehän on monesti keskustelun aloittaja.” (H10)*

Osaltaan tiedon jakamisen tavat ovat myös vastoin tietoperustaista tiedon jakamista. Tietoa jaetaan tavoilla, jotka estävät sitä vahvistumasta. Tietoa ei myöskään sisäistetä osaksi organisaation tietopohjaa. Laaja yhteinen vuorovaikutus tiedosta jää niin ikään vaillinaiseksi. (ks. Nonaka & Takeuchi 1995.)

*” Jotkut mielellään edelleen käyttää sähköpostia ja se menee jollekin tosi suppealle ryhmälle se jakelu. Se kaikki ois voitu jakaa vaikka Teamsissa kaikille tiedoksi ja sitä olisi päässyt kommentoimaan ihmiset, joilla olisi annettavaa asiaan. Ja sitten info ei saavuta kaikkia, kun se on jäänyt sen sähköpostiviestittelyn sisälle, jos joku ei hoksaa, että tämä kannattaisi jakaa muillekin.” (H9)*

Vastauksista voidaan nähdä, että yksilölliset erot korostuvat etenkin ESM-alustojen ja niin sanottujen perinteisempien tiedon jakamisen tapojen välillä. Yksilöt nojaavat tiedon jakamisessa vahvasti vuorovaikutteisempien kanavien sijaan esimerkiksi sähköpostiin. Haastattelvien nostamat havainnot tukevat myös aiemmin havaittua: yksilöt käyttävät usein EMS-ratkaisuja eri tavoilla riippuen omista tavoitteistaan. Näin ollen samoilla työkaluilla voi olla erilaisia mahdollisuuksia. Tämän vuoksi voi olla tehotonta antaa työntekijöiden käyttää ESM-alustoja haluamallaan tavalla. Organisaatioiden tulisikin antaa työntekijöilleen riittävästi ohjausta ja käyttönormeja alustojen käyttöön. (Sun ym. 2019.)

Vastausten perusteella on tulkittavissa, ettei koko organisaatiolla tai toimialoilla ole olemassa riittävän selkeitä sääntöjä ja linjauksia siihen, missä ja millä tavalla arjen yhteistä

tietoa odotetaan jakavan. Tämä antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden valita jakamisen tapa henkilökohtaisten mieltymystensä mukaan. Organisaatiollisten tekijöiden alaluvussa käsittelenkin lisää tiedon jakamisen johtamista ja organisaation linjauksia jakamiseen.

### **Asenteet tiedon jakamiseen**

Haastateltavien vastauksista piirtyy esiin erilaisia yksilön asenteista ja motivaatiosta lähteviä tekijöitä, joiden he ovat havainneet vaikuttavan tiedon jakamiseen omissa työyhteisöissään ja laajemmin organisaatiossa. Tutkitusti tiedon jakajan motivaation puute on keskeinen este tiedon jakamiselle organisaation sisällä (Szulanski 1996). Tiedon jakaminen ei ole yksilöille automaattinen tapa käyttäytyä, vaan se edellyttää heiltä motivaatiota (Ipe 2003, 133).

*”Se [tiedon jakaminen] on osaksi semmoinen asennoitumiskysymyksenkin” (H5).*

Keskeisimpänä tiedon jakamiseen kannustavana tekijänä nähtiin saatu palaute: kun jaettuun tietoon reagoidaan, se kannustaa ja motivoi edelleen jakamaan tietoa. Vastauksista nousivat kannustavana tekijänä etenkin sellaiset kokemukset, joissa jaettu tieto on osoittautunut hyödylliseksi muille. Tiedon antaja on halukkaampi jakamaan tietoa, jos hän kokee toimintansa ja tietonsa muillekin tarpeelliseksi. Tiedon jakamiseen vaikuttavista motivaatiotekijöistä tiedon jakamisesta saatu tunnustus tutkitusti vaikuttaa positiivisesti (Hendriks 1999). Kannustusta toivottiin niin kollegoilta kuin esihenkilöiltä. Samoin muiden näyttämä esimerkki koettiin tukevana tekijänä.

*”[Tietoa jakamaan innostaa], kun näkee, että siitä on hyötyä muille eli siitä saa vaikka palautetta. Jos olet jakanut jotain tietoa, että onpa hyvä, että olit kirjoittanut muistiinpanot tästä tai että hyvä kun vinkkasit tämän. (H10)*

*”Ja toki esihenkilöiden kannustus myös. Ja esimerkki, että jaetaan tosiaan sitten sitä asiaa. (H9)”*

Aiemman näytön mukaan tiedon jakamista ei riitä yksinään kannustamaan näkemys, että jaettua tietoa hyödynnetään organisaatiossa. Sen sijaan tiedon jakajat haluaisivat, että heidän jakamaansa tietoa arvostettaisiin (Dixon 2002). Näin myös kohdeorganisaatiossa. Tiedon jakamisen kannustamiseen palaan syvemmin alaluvussa, jossa käsittelen tiedon jakamisen organisaatiollisia tekijöitä.



Vastapainona tiedon jakamiseen kannustaville tekijöille haastateltavat olivat tunnistaneeet asenteellisia tekijöitä, joiden koettiin vaikuttavan tiedon jakamiseen negatiivisesti: pahimmilleen jopa estävän tiedon leviämistä organisaatiossa. Haluttomuuden taustalla voi olla esimerkiksi omaan työyhteisöön liittyviä tekijöitä, esimerkiksi tunne kuulumisesta tiimiin.

*”Tässä on semmoisia perustavanlaatuisia juttuja, että meillä osa henkilökunnasta, kun nämä tiimit jaettiin, olisi halunnut olla ihan eri tiimissä kuin mihin he joutui. Niin siinä voi olla vielä vähän semmoista passiivisuutta taustalla, että ei koe olevansa oikeassa tiimissä, kuuluvansa siihen.” (H9)*

Motivaatioon jakaa tietoa sähköisesti heijastuvat myös yksilölliset asenteet tiedon jakamiseen. Jos yksilöt eivät ole motivoituneita jakamaan tietoa, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita käyttämään tiedon jakamista helpottavia työkalujakaan. (Hendriks 1999). Havaituiksi syiksi mainittiin esimerkiksi pinttyneet tavat tiettyjen työkalujen käyttöön tai haluttomuus mennä oman epä mukavuusalueen ulkopuolelle.

*”Tää mentaliteetti, että: ”en mä kyllä rupea mun toimintatapoja muuttamaan. Mä oon tehnyt aina tällä tavalla, että en mä jaksa, liian vaikeaa””. (H8)*

*”Varmaan pinttyneet tavat. Niistä on vaikea päästä eroon. Semmoinen arkuus. Koetaan, että en halua käyttää, kun en osaa. Kun on opittu sähköiseen tyyliin vasta tai sähköposti on tuttu, mutta Teams on vielä hankalaa osalle. Se voidaan kokea epä mukavuusalueen ulkopuolella ja silloin sitä ei haluta käyttää.” (H4)*

Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu, että yksilön haluttomuuteen jakaa tietoa voi vaikuttaa myös organisaation palkitsemisjärjestelmien puute (Szulanski 1996; Bartol & Srivastava 2002). Ulkoiset palkkiot ovat kuitenkin organisaatiossa tiedon jakamiseen liittyen vieras ajatus: yksikään haastateltavista ei maininnut ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä tai niiden puutetta kysyttäessä jakamiseen kannustavista tekijöistä. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä julkisen sektorin toiminnan luonteen mukaisesti kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä muutoinkaan palkkiojärjestelmiä. Tiedon jakamiseen motivoivat aineiston perusteella sen sijaan sisäiset motivaatiotekijät, esimerkiksi mainittu kokemus tiedon jakamisen hyödyllisyydestä.

## Pelko

Yksilöllisistä tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä nimettiin pelkoon liittyvät tunteet. Pelkoon tiedon jakamisen esteenä kytkeytyy aineiston perusteella erilaisia näkökulmia. Pelkoa saattaa esiintyä jakamisen esteenä esimerkiksi tilanteessa, jossa yksilö pelkää menettävänsä kasvonsa jakaessaan tietoa. Tämä saattaa ilmetä esimerkiksi siten, ettei tietoa uskalleta jakaa sähköisissä kanavissa, jossa tiedosta tulee niin sanotusti pysyvämpää. Pelko saa työntekijät lähestymään toisiaan esimerkiksi sähköpostitse sen sijaan, että tieto julkaistaisiin yhteiseen käyttöön (H9). Tämä koetaan itselle helpompana ja turvallisempana.

*”Ei ehkä vieläkään uskalleta julkisesti julkaista asioita, että siksi mielellään lähestytään henkilökohtaisesti ihmisiä sähköpostilla tai puhelimitse.”* (H9)

Varovaisuus ilmenee myös siten, että käytössä olevista tiedon jakamisen tavoista valitaan pelon takia epäkäytännöllisempi tapa. Sen sijaan, että tieto jaettaisiin yhteisesti pilveen niin, että kaikilla olisi käytössä sama päivittyvä versio tiedostosta, tietoa jaetaan lähettämällä sähköpostitse tiedoston eri versioita edestakaisin.

*”Tää on mun mielestä persoonakohtaista, osa pelkää laittaa keskeneräistä aineistoa Teamsiin. Niiden pitää siellä omassa Onedrivessa hinkata se johonkin asti tai sitten ne lähettelee sähköpostilla sitä tiedostoa, ihan järjetöntä.”* (H6)

Pelkoon yhdistyy varovaisuus: vaikka käytössä on yhdessä sovittuja jakamisen paikkoja, tietoa jaetaan tästä huolimatta myös muita reittejä. Tämä osaltaan työllistää muita työntekijöitä, joilla on pyrkimys ohjata yhteiset tiedot kaikkien saataville. Suljetussa piirissä jaettu tieto on jonkun huolehdittava yhteiseen jakoon, jotta sitä voidaan hyödyntää laajemmin.

*”Oon tunnistanut sitä varovaisuutta, että ne haluaa niille suljetuille kanaville laittaa ja ehkä kolmasosa tulee edelleen sähköpostiyhteydenottona, että joutuu sitten itse laittaa sinne kanavalle tai torppaamaan, että laita sinne kanavalle rohkeasti.”* (H3)

Jaettavan tiedon sisällöllä ei niinkään ollut vaikutusta pelon tunteisiin tai sen kokemuksiin: haastateltava (H9) luonnehtii, että jaettavat asiat eivät useinkaan ole sellaisia, joiden kohdalla olisi syytä tuntea pelkoa kasvojen menettämisestä.

*”Ne ei monestikaan oo ees semmoisia asioita, mistä kannattaisi edes pelätä jotenkin kasvojen menettämistä.” (H9)*

Yksi poikkeus kuitenkin tunnistettiin: henkilötiedot ja niiden sisältö aiheuttavat varovaisuutta jakamiselle. Niin sanottuja arkaluontoisten tietojen jakamisessa ollaan, syystäkin, tarkkoja. Kysymykset henkilötietojen oikeaoppisesta jakamisesta ovat toistuvia yhteisestä ohjeistuksesta huolimatta.

*”Yksi selkeä asia, mitä kysytään toistuvasti, että mitä tänne saa tallentaa eli ne on tosi varovaisia tallentaa mitään niin sanotusti arkaluonteista tietoa eli henkilötietoja. Sehän on meillä käsitelty niin, että saa tallentaa, että on parempi tänne tallentaa niitä sähköpostilla lähettää.” (H3)*

Havaittua tiedon jakamisen pelkoa on pyritty haastateltavien työyhteisöissä hälventämään ja madaltamaan näin kynnystä jakaa tietoa. Tämä on tapahtunut esimerkiksi rohkaisemalla tiedon jakamiseen sekä korostamalla sitä, ettei yhteisesti jaettavien sisältöjen tarvitse olla loppuun asti hiottuja. Keskenpäisenkin tiedon jakamisen on sanoitettu olevan sallittua ja toisaalta myös toivottua. Myös haastateltavat ovat itse tunnistaneet tahollaan, että tiedon jakaminen saattaa vaatia sen sanoittamista, että kyse ei ole valmiista sisällöstä.

*”Kyllä huomaan itsestäkin, että yleensä sanon, että tää on tämmöinen tajunnanvirta, joka ei ole vielä lähelläkään valmis. Semmoisen ääneen sanominen, oon huomannut, helpottaa joitakin. On ok, että keskeneräistä voi näyttää. Huomaan, että pitää tosi paljon rohkaista ihmisiä, että laita sinne Teamsiin, laita vaikka alustava luonnos ja kaikki tietää, että se ei ole vielä valmis.” (H6)*

Pelkoa koettiin myös tilanteissa, joissa oman tiedon ajateltiin olevan vähäpätöistä tai ei muiden mielestä kiinnostavaa. Tieto saattaa jäädä jakamatta, jos tiedon haltija on vaatimaton ja kokee, ettei tieto ole merkityksellistä muille. Pelko yhdistyy vähättelyyn: omaa asiaa ei kehdata laittaa julki, vaikka todellisuudessa tieto saattaisikin kiinnostaa organisaatiossa laajasti.

*”Suomalainen voi ajatella, että ei kukaan kuitenkaan tämmöisestä kiinnostu. Emmää viitsi omaa asiaa laittaa julki ilmoille. Eli semmoinen vähättely.” (H1)*

Kyseessä on niin sanottu tiedon jakamisen itsetehokkuus eli luottamus omaan kykyyn tarjota arvokasta tietoa vaikuttaa jakamiskäyttäytymiseen. (Henttonen, Kianto & Ritala 2016.)

## Tieto koetaan vallaksi

Osa haastateltavista tunnisti, että organisaatiossa on havaittavissa joiltakin osin niin sanottu tieto on valtaa -kulttuuri. Sen mukaan henkilökohtainen tieto voidaan nähdä edun ja jopa vallan lähteenä (Ipe 2003). Vallan menettämisen pelko voi vaikuttaa siihen, ettei tietoja haluta jakaa (Riege 2005). Tämä ilmenee kohdeorganisaatiossa esimerkiksi siten, että haastateltavien mukaan osa työntekijöistä ei haluaisi mielellään jakaa omistamaansa tietoa lainkaan muille tai jakamista tehdään korkeintaan tietyille itse valituille henkilöille. Organisaatiossa oli kohdattu haastateltavien sanoin koviakin ajatuksia siitä, että tieto on vain tiettyjen ihmisten, tiimien tai yksiköiden omaisuutta. Tiedon panttaaminen koettiin tekijäksi, joka vaikuttaa keskeisesti organisaation tiedon jakamiseen negatiivisesti.

*”Varmaan on jollakin lailla, voisiko sanoa vanhakantainen tieto on valtaa -kulttuuri. Eli jotenkin ajatellaan, että tieto on minun omaisuuttani, niin minä jaan sitä silleen harkiten vain näille avainhenkilöille.” (H10).*

*”Sitten on näitä valitettavasti vielä näitä, että tieto on valtaa ja että ei mielellään jaeta sitä tietoa mitä on.” (H5).*

*”Oon kyllä törmännyt aina välillä tosi koviinkin ajatuksiin siitä, että tietoa ei voi jakaa ja tämä on salaista. Tai tämä kuuluu vain meidän tiimille tai yksikölle. Tai että myös kaupungin sisällä on sellaista siiloutumista.” (H10).*

Kyseessä on piirre, jonka aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu vaikuttavan erityisesti julkisella sektorilla tiedon jakamiseen (Liebowitz & Chen 2003). Tämänkaltainen ajattelu kytkeytyy usein yhteen sellaisen organisaatiokulttuurin kanssa, jossa on puutteita yksilöiden tietämyksen arvostuksessa. Arvon kokemisen puute voi ilmetä haluttomuutena jakaa tietoa. Pelko oman aseman tai vallan menettämisestä linkittyy vahvasti myös luottamuksen puutteeseen (Riege 2005). Tietoa pantataan herkemmin, jos yksilöllä ei ole luottamusta organisaatioon tai työyhteisöön. Luottamuksen syntyminen voi olla vaikeaa, jos työyhteisössä koetaan pelkoa esimerkiksi työn tai kilpailuedun menettämisestä. Tilanteen, missä tietoa ei avoimesti jaeta, onkin voinut luoda vallalla oleva kilpailuhenkisyys tai kateus. Tällainen ilmapiiiri saa ihmiset panttaamaan tietoa itsensä suojelemiseksi. (Virtainlahti 2009.) Haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet suoraa esille, että olisivat havainneet kilpailua jakamattomuuden taustalla: ennemminkin käytös yhdistyi yksittäisiin henkilöihin ja heidän toimintatapoihinsa kuin esimerkiksi kokonaisuun työyhteisöihin tai koko organisaatioon.

*”Kyllä pääsääntöisesti jaetaan, eikä sitä pantata tietoisesti. Joskus tietenkin inhimilliseen elämään kuuluu... Kyllähän nyt itsekin tunnistaa joskus tilanteita, missä huomaa, että tuo ihminen panttaa tietoa tai osaamistaan joillakin henkilökohtaisilla motiiveilla höystettynä, mutta se on harvinaista.” (H7)*

Omien tietojen panttaamiseen liittyi yhden haastateltavan mukaan myös toisten työntekijöiden tiedontarpeiden pitäminen niin vähäpätöisinä, ettei tietoa tarvitse jakaa.

*”Kohtaan omassa työssä ihan viikoittain semmoista vähättelyä. Mulle sanotaan, että tää tieto ei ole semmoista mitä tarvitset. Ja ajattelen itse, että anteeksi, että miten voit päättää, jos teen mun työtä omasta näkökulmasta?” (H8)*

Kokemukset eivät kuitenkaan ole yhteneväisiä: osa haastateltavista ei tunnistanut organisaatiosta tietoista tiedon panttaamista. Työssä tarvittavat tiedot saadaan vähintäänkin kysymällä. Kaiken kaikkiaan monen haastateltavan mukaan organisaatiossa jaetaan tietoa kokonaisuudessaan avoimesti.

*”Minusta meillä jaetaan [tietoa avoimesti] sekä erityisesti [omassa yksikössä] että työyhteisössä, että ihan kaupungissakin. Että ei meillä semmoista salailua ja pimittämistä ole, että jossa on tieto on valtaa ja pidän sen itselläni. Minulla on valtaa -ajattelua ei meillä semmoista ole. (H3)*

*”Kyllä kysyttäessä [saa tietoa], en ole koskaan kokenut, että minulta pimitetään tieteen tahtoen jotakin tietoa, että jos kysyn niin oon saanut tiedon.” (H4)*

Oganisaation on mahdollista vaikuttaa yksilöiden haluun jakaa tietoa. Tätä voidaan tukea esimerkiksi luomalla luotettava sosiaalinen ilmapiiri, jossa tiedon jakaminen koetaan turvalliseksi. (Cabrera & Cabrera 2002.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi luottamusta työpaikan säilymiseen ja oikeudenmukaisuuden tunteiden kokemista (Lin 2007, 421–422). Vielä kattavammin kyse on tietoystävällisen kulttuurin luomisesta. Sen luomista voivat edesauttaa esimerkiksi tiedon jakamisen etujen näyttäminen, sitoutumisen osoittaminen koulutukseen ja kehittymiseen sekä osallistuvan johtajuuden osoittaminen. (Cabrera & Cabrera 2002). Kohdeorganisaatiolle olisikin eduksi keskittyä tukemaan näitä tekijöitä osana tiedon sähköistä jakamista ja hallintaansa.

## Osaaminen

Tiedon jakamiseen vaikuttavaksi nimetään myös osaamisen tekijät, jotka liittyivät tekniseen osaamiseen, esimerkiksi organisaation digitaalisten työvälineisiin ja toisaalta jaetun tiedon hyödyntämiseen. Jos käyttäjillä on puutteelliset tiedot ja taidot käytössä olevista työkaluista, niitä ei välttämättä oteta käyttöön. Osaamisen puute saattaa saada käyttäjät myös tukeutumaan vanhoihin tapoihin, joista heillä on enemmän kokemusta (H4).

*”Ei välttämättä osata käyttää tai ei halua osata käyttää uusia välineitä.” (H1)*

*”Se [osaamisen puute] on varmasti yksi aika isokin syy siihen, että koetaan edelleen se tuttu ja turvallinen sähköposti omaksi.” (H4)*

Aiemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että pelkät tietojärjestelmät eivät riitä onnistuneeseen tiedonhallintaan. Niistä tarvitaan koulutusta koko henkilöstölle, jotta varmistetaan niiden riittävä osaaminen. Tarvittavien tietojen ja taitojen puute tekee odotettujen töiden suorittamisesta haastavaa ja paikoin jopa mahdotonta. (Akhavan, Zahedi & Hosein 2014.) Kohdeorganisaatioissa henkilöstölle onkin tarjottu koulutuksia digitaaloista ja järjestelmistä, joita käytetään tiedon jakamiseen. Yksi haastateltavista (H1) toteaa, että organisaation järjestämiä koulutuksia ja koulutusmahdollisuuksia on henkilöstölle tarjolla laajasti.

*”Ei ainakaan koko organisaation puolesta voi olla syynä [koulutusten puute], mutta sitten jos esimies ei välttämättä tuo tällaisia vaihtoehtojen esille, että tarvitsetko koulutusta, että kaupunkihan kyllä järjestää ja tuollahan on [verkko-oppimisympäristö]. Sille ei voi mitään, jos esimies on jarruna.” (H1)*

Näin olettaen koulutusten puute ei näyttäisi muodostuvat tiedon jakamisen työkalujen osaamisen esteeksi. Puutteellisen osaamisen takana haastateltava arveli olevan muita tekijöitä, esimerkiksi oman lähiesihenkilön tuen puute kouluttautumiseen. Myös jo mainittu ajanpuute on lisäksi yksi tekijä, joka vaikuttaa myös osaamisen kehittämiseen. Uuden oppiminen ja työkalujen mahdollisuuksiin perehtyminen vaativat oman osansa työntekijöiden ajasta. Kiireen vuoksi päivittäisessä työssä ei välttämättä jää aikaa osaamisen kehittämiseen (H4).

*”No osalla on ajanpuute, että siihen työpäivään ei kerta kaikkiaan pysty lisäämään mitään uuden oppimista tai asioiden tutkimista silloin kun on vähän turhan kiire kausi menossa.” (H4)*

Osaamisen puutteet voivat liittyä myös jaetun tiedon käyttöön itsessään. Saatavilla olevaa tietoa ei välttämättä osata hyödyntää. Tiedon hyödyntämättömyyden taustalla voivat olla osaamisen lisäksi haasteet löytää jaettua tietoa.

*”Oon huomannut, että esihenkilöt ja työntekijät ei osaa hyödyntää kaikkea tietoa mitä saatavilla. Koen, että tuen ja ohjaan siihen tiedon hyödyntämiseen ja että mistä tietoa löytyy ja miten voit etsiä sitä eri paikoista ja kanavista.” (H5).*

Muutamit haastateltavat mainitsivat, että ovat pyrkineet auttamaan organisaation tietojen käytössä ja jaetun tiedon löytämisessä. Tiedon jakamisen paikkojen tarkasteluun palaan tarkemmin teknologisia tekijöitä käsittelevässä alaluvussa.

#### **4.2.2 Tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaatiolliset tekijät**

Tässä alaluvussa tarkastelun kohteena ovat tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaatiotason tekijät. Aineistosta löytyneitä tekijöitä ovat tiedon jakamisen johtaminen, yhteiset linjaukset, resurssit, kannustaminen tiedon jakamiseen, organisaation koko ja rakenne, sähköinen palaverikulttuuri sekä tiedon jakaminen palveluita tuottavien kumppaneiden kanssa.

##### **Tiedon jakamisen johtaminen**

Haastatteluissa nousevat esille ajatukset tiedon jakamisen johtamisen merkityksestä ja johdon avainasemasta tiedon jakamiselle. Johtamisen tärkeys tunnustetaan tiedon jakamisen ohjaamiselle, tukemiselle sekä esimerkin näyttämiseksi, jossa korostuvat avoimuus ja yhteisen suunnan viitoittaminen. Tiedon jakamisen nähdään olevan ennen kaikkea johtamisen kysymys (H10). Vastaajien näkemys yhdistyykin aiemmin tutkittuun. Tiedon johtamisessa keskeistä on kohdistaa painopiste tietoon liittyviin käytäntöihin, ajattelutapoihin ja asenteisiin sekä niiden kehittämiseen. (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist 2012). Kriittisinä menestystekijöinä tiedonhallinnalle korotuvat henkilöstöresursseihin liittyvät tekijät, kuten organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön johtaminen (Heisig 2009).

*”Pidän sitä päälliköiden, johtajien ja tiiminvetäjien valmiutta tiedon jakamiseen ja ymmärrystä siitä tiedon jakamisen kulttuurista olennaisena. Kyllä tää*

*on mun mielestä vahvasti johtamiskysymys kaikilla tasoilla. Johdon pitäisi olla aina se esimerkin näyttäjä. Jos ylin johtaja ei toimi täysin avoimesti ja esimerkillään jaa tietoa mahdollisimman avoimesti eri foorumeilla, niin kyllä se heti heijastuu mun mielestä seuraavalle tasolle ja koko organisaatioon.” (H10)*

Haastatteluista nousee esille toive nykyistä systemaattisemmasta tiedon jakamisen johtamisesta, mikä viittaa siihen, että johtamisen käytäntöjä tarkastelemalla voitaisiin mahdollistaa tiedon sähköistä jakamista nykyistä paremmin (ks. Tsoukas & Vladimirou 2001). Yksilöiden tarpeet johtamiselle vaihtelevat: osa henkilöstöstä kaipaa enemmän rohkaisua, toisille taas tiedon jakamista tukevat sovitut säännöt.

*”Semmoista trendinousua kaipaisi tällaiselle tiedolle, mistä henkilöstö hyötyy. Että johtajat tai päälliköt tukis sitä henkilöstönsä tiedon jakamista. Jotkut kaipaavat pelisääntöjä, missä mikäkin tieto on. Jotkut kaipaavat vaan semmoista tukeamista että jakakaa ihmeessä tietoa, tyylisiin rohkaisua. Että ei haittaa, jos sitä joskus tulisi semmoinen inspiroiva johtajille tästä asiasta.” (H1)*

Johdon kyky luoda ja tukea tiedon jakamiskäytänteitä onkin aiemmissa tutkimuksissa havaittu haasteena (ks. Alanko-Turunen & Pasanen 2008). Haastatteluissa nousee esille myös tarve keskustella yhteisesti organisaation tiedon jakamisen kulttuurista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen sanoittamista, millaisia toimintatapoja ja käytösmalleja organisaatiossa halutaan tukea.

*”Ja ehkä siinä mielessä johtamiskysymys, että keskustellaanko tällaisista asioista? Että saako kaikki tehdä kuten itse haluaa, olla niin avoin tai yksityinen. Ja käsitellä sitä tietoa niillä omilla tavoillaan? Vai onko olemassa pelisääntöjä, jotka on sovittu vaikka työyhteisö- tai organisaatiotasolla?” (H10)*

Kyse on tiedon jakamisen ja ylipäätään tietoystävällisen kulttuurin tukemisesta, jota käsittelee jo hieman yksilötason tekijöissä. Olennaista on, että johto on sitoutunut tähän kulttuuriin ja sen edistämiseen. Tämä vaatii heiltä esimerkiksi johdonmukaista viestintää sekä tukea tavoiteltavaan käyttäytymismalliin (O'Dell & Hubert 2011). Organisaation tiedon jakamisen kulttuuri luo puitteet sosiaaliselle vuorovaikutukselle, jolla on vaikutusta taas edelleen siihen, miten tehokkaasti tietoa jaetaan. Tämä vaatii jo mainitun luotettavan sosiaalisen ilmapiirin, missä tiedon jakaminen koetaan turvalliseksi. (Cabrera & Cabrera 2002.)

Loppukädessä tiedon jakamisen kulttuuri organisaatiossa määrittelee, mikä tieto koetaan jakamisen arvoiseksi (DeLong & Fahey 2000). Tutkitusti organisaation normit muokkaavat



työntekijöiden asenteita siitä, mikä sopii jaettavaksi. Työntekijät tulkitsevat herkästi muiden organisaation jäsenten tapoja käyttää tiedon jakamisen työkaluja. Tiedon jakamisen tottumuksiin vaikuttaa muiden käytös: omaa käytöstä voidaan selittää sillä, että ”kukaan muukaan ei jaa” tai ”näin muutkin tekevät.”. Tulkinnat muiden käytöksestä ovat muodostamassa organisaatiotason normeja sähköisten työkalujen, esimerkiksi ESM-ratkaisujen käyttöön. (ks. Laitinen & Sivunen 2021.) Tästäkin syystä kohdeorganisaation olisi keskeistä sopia ja pitää kiinni yhteisistä tiedon jakamisen sähköisistä tavoista nykyistä paremmin.

Osaamisen merkitys nähdään olennaisena myös johtajien ja esihenkilöiden kohdalla. Sen lisäksi, että johtotasolla on ymmärrys organisaation tiedon jakamisen kulttuurista ja sen toivotusta suunnasta, heillä tulisi olla myös itsellään riittävät taidot jakaa tietoa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi järjestelmien käytön osaamista.

*”Heillä pitäisi olla vähintään yhtä hyvät taidot kuin niillä työyhteisön jäsenillä tehdä tiedon jakamista, koska he ovat avainasemassa tiedon jakajina.” (H10)*

Tiedon jakamisen työkalujen osaaminen on tekijä, josta johtajien olisikin syytä huolehtia myös omalta osaltaan. Aiemmissa tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että johtajien vähäinen tietämys ESM-alustoista ja osallistumattomuus niiden käyttöön näyttävät johtavan luottamuksen heikkenemiseen niin johtamiseen kuin ESM-työkaluun. Sama vaikutus on myös sillä, jos johdosta tulee ristiriitaisia viestejä järjestelmien käytöstä. (Filstad, Simeonova & Visser 2018.) Tiedon jakamisen yksilökohtaisten tapojen yhteydessä nousi jo esille, että myös johtajilla on omat mieltymyksensä käyttää tiedon jakamisen työkaluja.

*”Johto hoitaa asioita enemmän sähköpostilla, he on vielä siellä sähköpostivikaudella osittain. Varmaan johtuu niistä omista sidosryhmistäkin, että jos he kommunikoivat muiden, vaikkapa johtajien kanssa ja organisaation ulkopuolelle, niin sähköposti on ehkä luontevampi tapa hoitaa niitä asioita.” (H10).*

Johtajien yksilökohtaisella työkalujen käytöllä voi kuitenkin olla vaikutusta työntekijöiden näkemyksiin eri järjestelmien käytöstä ja tämä saattaa muodostua esteeksi ESM-ratkaisujen hyödyntämiselle. Johdon kannatuksen ja innostuksen puute voi lähettää työntekijöille viestin, että kyseessä ei ole tärkeä asia. Työntekijät voivat myös tulkita, että ESM-ratkaisuja käytetään vain vahvistamaan vanhoja käytäntöjä. (Filstad, Simeonova & Visser 2018.) Näin

ollen kohdeorganisaation johdolle olisi kannatettavaa tarkastella myös omaa ESM-alustojen käyttöään ja suhtautumistaan niihin.

### **Yhteiset linjaukset tiedon jakamiseen**

Aineistosta nousevat toistuvasti näkemykset yhteisistä linjauksista ja sovitusta tavoista tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisessa onkin ennen kaikkea kyse organisaation rutiinista, joka kiteytyy siihen, onko tiedon jakamiseen olemassa selkeät menettelytavat sekä miten niitä tuetaan ja loppukädessä noudatetaan. (ks. Kharabsheh 2007). Lähtökohtana monessa työyhteisössä on toimia tiedon jakamisessa yhteisten käytäntöjen mukaan.

*”Yritetään pitää kiinni yhteisistä käytännöistä, että mitä tietoa jaetaan missäkin, että se auttaa kyllä tosi paljon.” (H2)*

Organisaation yhteisten linjausten tunnistaminen oli kuitenkin vaihtelevaa: osa haastateltavista tiesi organisaatiossa tai omalla toimialalla olevan sovittuja linjauksia tiedon jakamisesta. Esille tuli kuitenkin myös kokemuksia, joissa yhteisiä käytäntöjä ei ole tai ainakaan ne eivät ole työntekijöiden tiedossa. Tiedon jakamisen ja hallinnan kokonaisuudessaan katsottiin olevan monessa kohtaa tiimikohtaista. Tämä ilmeni myös siten, että uudet työntekijät perehdytetään tiimin omiin tiedon jakamisen tapoihin laajempien yhteisten käytäntöjen sijaan. Tästä seuraa, ettei tietoa jaeta koko organisaation yhteisesti, millä on vaikutusta organisaation yhteisen tietopohjan syntymiseen sekä jaetun tiedon laajempaan hyödyntämiseen niin päivittäisessä työssä kuin laajemmin organisaation toiminnan kehittämisessä.

*”Mun mielestä meidän toimialalla en ole koskaan kuullut isosta ohjeistuksesta [tiedon hallintaan], että nyt käytät tiedonhallintaa just tätä juttua ja kanavaa. Kyllä se on tiimikohtaista, että tiimi tekee sitä omaa tiedonhallintaa tavalla X ja sitten tiimin uudet henkilöt perehdytetään siihen.” (H8)*

Toisaalta myös niissä työyhteisöissä, joissa on sovittu käytäntöjä tiedon jakamisesta, on huomattu, että monet työntekijät ovat jatkaneet työskentelyä omien tapojensa mukaan. Yhteisistä käytännöistä huolimatta tiedon jakamisen sähköisten tapojen katsottiin olevan kirjavia.

*”Toki meillä on sovittuja käytäntöjä. Tietyt asiat tiedotetaan tietyssä paikassa. Mutta sitten joku saattaa kysyä jonkun pikkuasian sähköpostilla ja toinen*

*laittaa viestin ja kolmas käy kysymässä, että se on aika henkilöriippuvaista.”*  
(H2)

*”Olemassa on [linjaukset] ja pelisäännöt on luotu varsinkin tähän [oman tiimin] Teamsiin, mutta silti käyttö on hyvin kirjavaa. Edelleen pääpaino on ihan perussähköpostilistalla, jossa keskustelu 80 prosenttisesti käydään.”* (H4).

Linjausten puuttuminen saattaa vaikuttaa siihen, että yksilöt eivät tuo tietojaan muiden saataville. Näin tiedon hyödyntäminen ei tule lainkaan muille mahdolliseksi (ks. Ipe 2003, 341–342.) ja tällä on merkittävä vaikutus esimerkiksi siihen, kuinka muut suoriutuvat työssään.

*”Asiaan liittyvä tieto on jossakin substanssiasiantuntijan omassa Onedrivessä ja sitten kun tulee tilanne [missä tietoa pitäisi saada], niin mistä me saadaan tieto, kun se on sen yhden ihmisen takana. Kun hän ei käytä, eikä välttämättä ole omassa yksikössä oikein sovittukaan niitä yhteisiä pelisääntöjä.”* (H8)

Aineiston perusteella voidaankin päätellä, että kohdeorganisaation rutiinit tiedon jakamiseen vaativat vielä vahvistamista. Organisaation linjaukset tiedon jakamiseen jättävät yksittäisille työntekijöille mahdollisuuden toimia valitsemallaan tavalla. Tätä tulkintaa tukevat myös yksilötason tekijöissä käsitellyt tiedon jakamisen yksilölliset tavat, jotka osoittautuivat olevan hyvinkin persoonakohtaisia. Johtamisen merkitys korostuu yhteisten linjausten luomisessa ja niiden noudattamisessa. Eräs haastateltava myös muistuttaa, että myös tiedon jakamisen käytäntöjen muutokseen on varattava riittävästi resursseja.

*”Väittäisin, että jos haluttaisiin saada suurta muutosta, miten sitä tietoa sähköisesti jaetaan, pitäisi tehdä selvä ja iso päätös, että nyt siirrytään sinne uuteen tapaan tehdä asia ja siihen päätökseen pitäisi liittää resurssi, jolla se muutos toteutetaan ja ymmärtää, kuinka pitkän aikajänteen muutos se on, että se ei tapahdu viikossa kahdessa, vaan se vaatii tyyliin vuoden tai kaksi.”* (H8)

Linjauksiin liittyen aineistosta nousee tapojen lisäksi tilanteita, joissa ei olla varmoja, onko tiedon jakamiseen lupa. Tietoa ei voida jakaa ennen johtajien hyväksyntää, millä on suora vaikutus tiedon jakamiseen. Jakaminen voikin hidastua, jos viestintä- ja tietovirrat on rajoitettu tiettyihin suuntiin, esimerkiksi ylhäältä alas (Riege 2005). Tämän kaltaisissa tapauksissa työntekijä ei voi tehdä itsenäisesti päätöstä tiedon jakamisesta.

*”Meillä on osa semmoista tietoa, mikä pitää varmistaa aina tuolta meidän johtoportaalta, että mihin sitä saa jakaa ja saako jakaa yleensäkin.” (H9)*

Puolestaan toisaalla organisaatiossa ei ole tunnistettu tilanteita, joissa sisäisesti jaettava tieto olisi tullut varmistaa omalta esihenkilöltä tai muulta johdolta. Liiallisesta tiedon jakamisesta ei myöskään ollut saatu palautetta (H1).

*”En ole semmoisissa ollut kyllä koskaan mukana [että olisi saatu palautetta siitä, että tietoa on jaettu liikaa.]” (H1)*

### **Resurssit tiedon jakamiseen**

Organisaatiotasolla tiedon jakamiseen vaikuttavat keskeisesti organisaation tarjoamat resurssit: erityisesti, jos niistä on puutetta. Riittämättömät resurssit heijastuvat tiedonhallintaan kokonaisuudessaan ja tätä kautta myös tiedon jakamiseen. Kyseessä on niin ikään johtamisen kysymys: millaisia resursseja ja kuinka paljon tiedon jakamiseen katsotaan tarvittavan. (ks. O’Dell & Grayson 1998).

Seuraavassa otteessa haastateltava (H8) kuvaa, kuinka resurssien puute hänen käsityksensä mukaan on johtanut siihen, ettei organisaatiossa ole otettu käyttöön sähköisiä tietojärjestelmiä siinä mittakaavassa käyttöön kuin olisi mahdollista. Uudistukset vaativat resursseja, kuten rahaa ja henkilöstöä, eikä niitä hänen mukaansa ole riittävästi. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että ei ole olemassa tahoja, jotka huolehtisi jo käytössä olevan tiedon uusiin järjestelmiin. Tästä taas seuraa tilanne, missä tieto jää organisaatioon, mutta ei ole hyödynnettävissä.

*”Resurssien riittämättömyys on myös yksi iso osa ainakin täällä. Tai siihen ymmärrykseen oon tullut, että miksi montaakaan hyvää sähköistä tiedon tallennusjärjestelmää ei ole siinä laajuudessa otettu käyttöön, mitä olisi mahdollista, koska ei ole ketään, kuka siirtää tiedon sinne. Kaikki uudistukset vaatii resursseja, rahaa ja ihmisiä ja niitä ei ole. Ja sitten se tieto jää jonnekin.” (H8)*

Keskeinen tiedon jakamiseen vaadittu resurssi on niin ikään myös aika, jonka merkitystä tiedon jakamiselle käsittelinkin yksilötason esteissä (ks. Riege 2005; O’Dell & Grayson 1998). Yhtä lailla aika voidaan mainita organisaatiotason esteissä, sillä myös sen riittävyys ja kohdentaminen voidaan katsoa nimenomaan johtamisen kysymykseksi.

## Kannustaminen tiedon jakamiseen

Kuten mainittu, moni haastateltava näki tiedon jakamiseen kannustamisen tekijänä, jolla on positiivinen vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Olennaiseksi tässä katsottiin tiedon jakamisen johtaminen ja esihenkilötyö. Keskeisenä kannustimena toimivat esihenkilöiltä saatu positiivinen palaute ja kehu (H3). Kannustaminen on osaltaan myös ohjausta tiedon jakamiseen: kun työntekijällä on ymmärrys yhteisistä tavoitteista, niihin herkemmin myös pyritään.

*”Ihmiset kyllä pyrkii parhaaseensa, jos ne saa kehuja ja tietää mitä pitää tavoitella, että se on semmoinen ohjaus, esimiestyöasia.” (H3).*

Aiempi tutkimus nostaakin johtajilta tulleen kannustamisen keskeiseksi edistäjäksi tiedon jakamiselle: johdon tuki on merkittävä tiedon jakamista tukevassa organisaation toimintaympäristössä (Oliver ym. 2003). Kannustamalla ja haluttuja käyttäytymismalleja tukeamalla voidaan kehittää organisaation tietointensiivistä kulttuuria. Organisaation tietoinfrastruktuuri rakentuu ihmisten välisten yhteyksien verkostosta, jolle annetaan tilaa, aikaa, työkaluja sekä rohkaisua vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. (Davenport ja Prusak 1998). Kyseessä on toiminta, jolle johtotasolla olisi syytä varata riittävästi huomiota.

Kohdeorganisaation tapauksessa kannustamista voitaisiin tehdä nykyistä enemmän: palautetta tiedon jakamisesta on koettu saatavan enemmän vertaisilta työyhteisön jäseniltä kuin esihenkilöiltä ja muulta johdolta. Toisaalta haastateltava (H10) esittää, että tämän taustalla voivat olla esimerkiksi inhimilliset syyt. Aikaresurssin on tämän analyysini aikana todettu useampaan otteeseen haastavan tiedon jakamista. Aikaa arvellaan merkittäväksi tekijäksi, joka vaikuttaa johdon mahdollisuuksiin reagoida jaettuun tietoon ja antaa kannustusta.

*”Mun mielestä tulee aika vähän [palautetta johdolta]. Kyllä melkein saan enemmän palautetta kollegoilta ja muilta asiantuntijoilta kuin esimieheltä tai johdolta. Mutta luulen, että tähänkin on inhimillisiä syitä, kiirettä ja muuta, onko mahdollisesti se johtohenkilö ehtinyt edes huomata, että täällä on jaettu tällaista tietoa, hän ei välttämättä ehtinyt perehtyä koko asiaan.” (H10)*

Yksilön kannalta olisi niin ikään keskeistä, että hän pystyy hahmottamaan toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta: miten oma tehtävä ja sen tarkoitus kytkeytyy koko organisaation tarkoitukseen (Sydänmaanlakka 2012). Yhteisten tavoitteiden lisäksi tiedon jakamisen

merkityksen avaaminen näyttäytyy ymmärryksen, ja tätä kautta tiedon jakamisen, kasvattajana (H10). Merkityksen avaaminen voi olla esimerkiksi jakamisen hyötyjen korostamista.

*”Semmoinenkin ymmärrys siitä, miksi se [tiedon jakaminen] on tärkeää, voi vaikuttaa siihen positiivisella tavalla. Tietoisuus siitä, että miksi tietoa jaetaan. Että pyritään vaikka välttämään päällekkäistä työtä tai ajattelemaan out of the box niin sanotusti eli saamaan vaikka uusia ideoita.”* (H10).

Kannustaminen nähtiin toimintana, jota voidaan tehdä myös jakamalla esimerkkejä onnistuneista tiedon jakamisen tavoista koko organisaation laajuisesti tai pienemmissä yhteisöissä. Esimerkkien avulla kannustaminen voi toimia rohkaisuna ja antaa toimivia ratkaisuja erilaisiin tiedon jakamisen tarpeisiin. Tietoisuutta tiedon jakamisen eri tavoista voidaan haastateltavan (H5) ehdotuksen mukaan lisätä esimerkiksi intranetin avulla.

*”Ehkä [voitaisiin kannustaa jakamaan tietoa] nostamalla yleisesti esille yhteisessä viestinnässä, vaikka Akkunassa ja tuoda eri kanavien hyötyjä enempi esille ja sitä esimerkkiä, että minkälaisessa tilanteessa mikäkin kanava toimii parhaiten.”* (H5).

Organisaatioiden olisikin viestittävä työntekijöilleen, kuinka tiedon tuottamista, jakamista ja edelleen soveltamista arvostetaan. Tällä on vaikutusta siihen, että organisaation on mahdollista saavuttaa haluttu yhteistyön ja tiedon jakamisen taso. (Riege 2005.) Muutamat haastateltavat nostivat esiin hyviä kokemuksiaan omista työyhteisöistään, jossa kannustusta tiedon jakamiseen on olennaisesti koettu.

*”Kyllä mun mielestä meillä on tosi hyvin asiat kunnossa ja nimenomaan on tullut niitä yhteisiä linjauksia, että miten tehdään ja on kannustettu nimenomaan siihen, että jaetaan sitä tietoa eikä hillota.”* (H6)

*”Kannustetaan johtajien tasolta ehdottomasti. Varmastikin johdon tasolla ymmärretään tiedon jakamisen merkitys organisaation toiminnassa. Mulla on aivan huiput esihenkilöt ja silleen, mutta se semmoinen vähän takapajui-nen asenne sitten on siellä syvissä riveissä.”* (H8).

Hyvistä kannustamisen kokemuksista huolimatta haastatteluissa tunnistettiin (H8), että työntekijöiden tiedon jakamisen asenteet voisivat olla nykyistä parempia. Tämän vuoksi olisikin tarpeen lisätä tiedon jakamisen kannustamista ja tukea jakamista suosivaa ilmapiiriä.

## Organisaation koko ja rakenne

Merkittäväksi organisaationaaliseksi tiedon jakamiseen vaikuttavaksi tekijäksi katsottiin organisaation koko ja rakenne.

*”Meillä on niin hirvittävän laaja organisaatio, että se tosi haastavaa.” (H4)*

*”Luulen, että toimialojen sisällä tiedon jakaminen toimii kohtuullisen hyvin. Mutta sitten kun pitäisi jakaa koko organisaation laajuisesti, niin siinä kohtaa tulee sellaiset siilot ja toimialarajat herkästi tielle. Osittain varmaan kyllä hyvinkin jaetaan tietoa. Mutta mitä isompaan ikään kuin kokonaisuuteen mennään, niin siinä tulee enemmän haasteita.” (H10).*

Erityisesti tiedon jakamiseen vaikuttaa organisaation toimialarakenne. Tietoa koetaan haettavan pääosin hyvin yksittäisten toimialojen sisällä. Jaettu tieto ei kuitenkaan etene niistä riittävän hyvin eteenpäin siten, että se hyödyttäisi kaikkia työntekijöitä ja koko organisaation toimintaa. Hierarkkinen organisaatorakenne voikin hidastaa tai jopa kokonaan estää jakamiskäytäntöjä (Riege 2005). Organisaatorakenteen hierarkkisuus on nimenomaan tyypillistä julkiselle sektorille (Liebowitz & Chen 2003). Toimialarakenne myös pakottaa tiedon tarvitsijat käyttämään enemmän vaivaa ja aikaa olennaisen tiedon löytämiseksi.

*”Jotenkin tuntuu, että tieto jää sinne toimialan sisälle ja itse ainakin joutuu sitä etsimään, koska mun ajatus on, että viisaus ei ole meillä vaan se on tässä organisaatiossa.” (H8)*

Haastateltavan (H8) ajatuksen mukaisesti on tarpeen saada tietoa oman toimialan ulkopuolelta, koska niin sanottu viisaus ja kaikki tarvittavat tiedot eivät ole löydettävissä pienestä joukosta. Toimialarajat ylittävä tiedon jakaminen olisikin olennaista, sillä vain olemalla vuorovaikutuksessa ympäristönsä organisaation toimialat voivat saada tietoa, jonka avulla niiden on mahdollista pysyä elinvoimaisina ja sopeutua ympäristöönsä. (ks. Janhonen 2011.) Tiedon laaja jakaminen myös tehostaa organisaation oppimista (Choo 2002, 25). Organisaation rakenne yhdistyy myös siihen, että rakenteet voivat kätkeä olennaisten tietojen haltijat. Tieto saattaa olla olemassa, mutta tiedon etsijällä ei ole käsitystä, keneltä sitä tulisi kysyä.

*”Tietenkin ymmärrän, että ollaan laaja porukka ja meillä on niin monenlaista kaupungin tasolla. Mutta että se tieto ei aina ole lähtökohtaisesti avoimesti esillä, vaan se pitää erikseen kysyä ja sitten pitää vielä tietää keneltä.” (H4)*

Organisaation koko on tekijä, johon organisaation on huomioitava tiedon jakamisen sähköisissä tavoissa ja löydettävä ratkaisuja, jotka edesauttavat jaetun tiedon saatavuutta organisaatorakenteista riippumatta. Samoin olisi keskeistä parantaa niiden henkilöiden tunnistamista, joilla on tietoa tietyistä asioista. On esimerkiksi havaittu, että ESM-alustat mahdollistavat sen, että organisaatiossa voidaan tunnistaa, kenellä on asiantuntemusta tietyllä alalla. Tämä vaatii sen, että työntekijät osallistuvat niiden kautta keskusteluun ja reagoivat jaettuun tietoon. (Ellison ym. 2015.) Tämä vaatii organisaation jäseniltä muun muassa sähköisesti tapahtuvaa vuorovaikutusta, jota käsittelem lisää teknologisten tekijöiden kohdalla.

### Sähköinen palaverikulttuuri

Yhteiset palaverit nimettiin keskeiseksi tavaksi jakaa tietoa. Niitä järjestetään sekä virtuaalisesti ja että kasvokkain. Sähköisten palavereiden määrän nähtiin kasvaneen organisaatiossa uusien työkalujen (ESM-alustat) sekä koronan lisäämän etätyön myötä. Palavereiden järjestämisen tapaa olennaisemmaksi voidaan kuitenkin haastatteluiden perusteella nostaa niiden merkitys tiedon jakamisen keinona. Muutamit haastateltavat toivat esiin palavereiden tarkoituksenmukaisuuden arjen tiedon jakamisen keinona: niissä jaettujen tietojen katsottiin monelta osin olevan yhtä mahdollista jakaa sähköisillä työkaluilla. Sen sijaan palaverit nähtiin keskeisenä areenana yhteiselle keskustelulle, ideoinnille ja tätä kautta tietojen syventämiselle. Tiedon jakaminenhan on tietoperustaisen näkökulman mukaan ennen kaikkea vuorovaikutteista toimintaa (Tsoukas & Vladimirou 2001).

*”Ei yhtään enempää haluaisi tukea sitä palaverikulttuuria, kun minusta olisi paras ratkaisu, että niitä vähennettäisiin ja pyrittäisiin sitä tietoa jakamaan noilla sähköisillä välineillä enemmän.” (H1)*

*”En tiedä, onko tarkoituksenmukaista, että meidän kaikki palaverit ovat vain tiedonvaihtopalavereita, kun meillä on paljon muitakin välineitä ja keinoja siihen tiedonjakoon. Saataisiinko tehokkuutta tähän meidän tiedon jakamiseen ja työn tekemiseen sillä, että käytettäisiin muita tapoja siihen perustiedon jakamiseen ja jätettäisiin ne palaverit keskustelulle ja ideoinnille ja semmoisille tärkeimmille asioille? Vaikka toki sille tiedon jakamiselle on aina paikkansa. Mutta kun aina tuntuu, että keskustelulle on liian vähän aikaa.” (H10)*

Palavereiden siirryttyä aiempaa enemmän sähköisiksi myös niiden asema tiedon jakamisen tapana on vahvistunut. Sähköisiin palaverihin on aiempaa helpompi liittyä mukaan, sillä



fyysistä läsnäoloa ei enää tarvita. Myöskään palaveriinkin siirtymiseen ei tarvitse käyttää aikaa. Tästä on seurannut haastateltavan (H3) mukaan esimerkiksi se, että palaveriinkin pyydetään ihmisiä useammin kuulolle. Hän kuvaa tapaa kuluttavaksi: samalla kyse on fokusointiongelmasta, josta myös haastateltavat (H1) ja (H10) puhuivat.

*”Nythän palaverit on sähköisiä, niin meidän kulttuurihan on se, että tule sinäkin kuulolle. Kyllähän sinunkin täytyy tästä tietää. Ennen piti mennä fyysiseen palaveriin paikan päälle, mutta nythän ne voi kuunnella sivukorvalla, jos tietää, että ei tarvitse kommentoida, kun muutamalla sanalla korkeintaan. Niin se on hyvin kuluttavaa. Mun mielestä se on fokusointiongelma ja löysien resurssien ongelma. Ja itse en kutsu koskaan ketään kuulolle sen takia. (H3)*

Luonnehdinnan mukaisesti tässä muodossaan palaverit eivät toimi yhteisen keskustelun areenoina, vaan ainoastaan tiedon välittämisen kanavina. Kokemuksen mukaisesti (H3) kuulolla oleminen ei lisää hyödyllisyyttä omalle työlle, sen sijaan se koettiin enemminkin kuluttavana.

*Voi varmaan summata tuon, että noiden palaverien sijaan sitä tietoa voisi välittää jollakin muullakin tavalla kuin sillä, että ollaan kuulolla siellä. Esimerkiksi aiheen mukaisella Teams-kanavalla. (H3)*

Sähköiset tiedon jakamisen työkalut tarjoaisivat jaetulle tiedolle pysyvyyttä, jotta siihen on mahdollista myöhemmin palata (ks. Leonardi 2013). Merkittäväksi ongelmaksi on kuitenkin tunnistettu, ettei tätä etua kaikilta osin hyödynnetä. Tieto jaetaan palaverissa suullisesti, jonka jälkeen se saattaa olla olemassa ainoastaan osallistujien muistissa.

*”Varsinkin jos ei kirjoiteta [palaverista] mitään muistiin. Niin on vielä huonompi se tiedon jakaminen. Hyvin usein täytyy palata, miten se olikaan ja jos se on vaan keskusteltu suullisesti niin käytännössä sitä tietoa ei enää ole sulle, ellet kysy. (H1)*

Tällaisissa tapauksissa organisaatiossa on jätetty käyttämättä sähköisten työkalujen tarjoamat mahdollisuudet tietojen dokumentointiin ja jakamiseen. Aineistosta voidaan tehdä tulkinta, että palaverien tapauksessa organisaatiossa on siirretty vanha tiedon jakamisen tapa suoraa sellaisenaan sähköiseen maailmaan. Kohdeorganisaatiolle voisikin olla hyödyllistä tarkastella palaverikäytäntöjään suhteessa tiedon jakamisen muihin sähköisiin tapoihin.

## Tiedon jakaminen palveluita tuottavien kumppaneiden kanssa

Joitakin kaupungin eri toimintoja on ulkoistettu ja myös tämän osa haastateltavista näki vaikuttavan tiedon jakamiseen. Vaikka näkökulmani on organisaation sisäisessä tiedon jakamisessa, tiedon jakaminen palveluita tuottavien kumppaneiden kanssa vaikuttaa keskeisesti organisaatiossa työn tekemiseen ja toisaalta heijastuu organisaation sisäiseenkin tiedon jakamiseen (H1). Tiedon yhteinen sijainti, jotta se olisi kaikkien osapuolten hyödynnettävissä ajantasaisesti, ei ole löytänyt kaikissa tapauksissa toimivaa tapaa.

*”Ulkoistaminen on aiheuttanut valtavasti haasteita tiedon jakamisessa.” (H3)*

*”Meillä on tämä [nimi] tässä kumppanina ja heidän pitäisi päästä tosi paljon kanssa meidän tietoihin. Siinä sitten tulee haastetta, että missä voi sijaita kaikki [nimeää tietoja] mitä [kumppani] tarvitsee niin, että ne on ajan tasalla molemmille, se on edelleen haaste. Ja sitten [kumppani] sotkee meitä vähän sisäisestikin, että mihin meillä oikeasti kannattaa nyt sitä tietoa laittaa.” (H1)*

Näiden ulkoistettujen toimintojen osalta kaupunki on antanut palvelujentuotantovastuun osittain tai kokonaan ulkopuolisille tuottajille. Kuitenkin lakisääteinen palvelujen järjestämis- ja viranomaisvastuu sekä valvontavelvollisuus esimerkiksi palveluiden laadusta säilyy kunnilla (Junnila & Fredriksson 2012, 6). Usein kuntien tekemillä ulkoistuksilla on tavoiteltu kustannustehokkuutta ja joustavuutta (Sydänmaalakka 2015, 60). Nämä lienevät kohdeorganisaation tapauksessakin olleet toiveina palveluita ulkoistettaessa. Haastateltavien mukaan tiedon jakamisen kohdalla tehokkuus ja joustavuus kuitenkin jättävät toivomisen varaa. Tiedon jakaminen kumppaneiden kanssa koetaan yksisuuntaiseksi. Muutaman haastateltavan kokemus oli, että tieto liikkuu organisaatiosta kumppaneille, mutta tietoa ei vastavuoroisesti jaeta takaisin. Työn kannalta asetelma nähtiin hidastavana. Tietojen saaminen kumppaneilta edellyttää ylimääräistä työtä, esimerkiksi niiden pyytämistä toistuvasti.

*”Ei se [kumppani] sinänsä jaa tietoa meidän suuntaan kovin paljoa, se on aika lailla toisinpäin. Kyllä joutuu kaivamaan, kyselemään ja kaivamaan taas. Aina joudut kysymään. Et saa valmista vastausta olemassa olevista tiedoista. Ja tää hidastaa tietenkkin (omaa työtä). Ja sitten se ainainen pyytäminen ja kysyminen on turhauttavaa. Toivoisi, että sen vaiheen vois jättää välistä.” (H1)*

*”Kyllä minua häiritsee jatkuvasti se, että [kumppani] on täysin meidän [tehtävien] parissa, mutta kun se ei ole Oulun kaupungin työntekijä vaan se on*

*[kumppanin] työntekijä, niin ne eivät jaa sitä tietoa, eikä ne vastaa heti sähköposteihin, eivätkä ole tavoitettavissa muutenkaan.” (H3)*

Jalonen ym. (2012) ovat tunnistaneeet julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön olevan tekijä, joka on lisännyt tiedonhallinnan haasteita. Palveluiden tuottaminen yhdessä (esimerkiksi tilaaja-tuottajamallit) ja organisaatorajat ylittävät palveluketjut vaativat saumatonta tiedonkulkua. Mainittujen ongelmien lisäksi katkeamatonta tiedonkulkua estävät yhden haastateltavan mukaan myös kumppaniorganisaatioissa tapahtuvat henkilövaihdokset.

*”Kyllä ne vaihtaa työntekijöitä koko ajan. Aina tulee uusi työntekijä ja kun sitä luottamusta on yhden kanssa pystynyt juttelemaan niin paljon, että luottaa siihen että ne tekee oikeat hommat niin sitten se vaihtuukin. Ja sieltä tulee taas uusi työntekijä, niin sitten ne alkaa kyselemään asiakkaalta, että miten nää pitää tehdä. Ja sitten kun siellä tyypit vaihtuu niin tietoa hukkuu.” (H3)*

Huolimatta siitä, että kaupungin ja kumppaniorganisaatioiden välillä jaetaan tietoa sähköisesti, tietoa koettiin hukkuvan henkilövaihdosten yhteydessä.

#### **4.2.3 Tiedon jakamiseen vaikuttavat teknologiset tekijät**

Tässä alaluvussa tarkastelen lähemmin tiedon jakamiseen liittyviä teknologisen tason tekijöitä. Sellaisia ovat kanavien paljous, jaetun tiedon määrä ja ajantasaisuus, sähköisten kanavien mahdollisuudet vuorovaikutukseen sekä digilähettilästoiminta. Kuten yksi haastateltava (H2) toteaa, keskeistä eivät ole niinkään jakamisen työkalut itsessään, vaan se, millä tavoin niitä organisaatiossa käytetään.

*”Siis itsessäänhan ne [Teams ja intranet]on vaan työkaluja, mutta se miten niitä käytetään ja miten sinne jaotellaan se tieto, niin sillä on aivan hirvittävästi merkitystä. Koska kaikkia työkaluja voi käyttää hyvin ja huonosti.” (H2)*

#### **Kanavien paljous**

Kysyttäessä haastateltavilta huonoja kokemuksia sähköisestä tiedon jakamisesta haastateltavat mainitsivat säännönmukaisesti kanavien määrän. Organisaation tiedon jakamiseen

käytössä olevien kanavien moninaisuus on tässä analyysiosiossani tullut esiin jo aiemmin. Kanavien paljous tarjoaa organisaation työntekijöille monia mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ja toisaalta vaikeuttaa jakamispaikan valintaa. Lisäksi kanavien moninaisuus hajauttaa tietoa, jolloin sen kattava hyödyntäminen työn tukena on vaikeampaa.

*”Huonoja kokemuksia just tämä, että niitä kanavia on miljoona. Tämä kanavien paljous voi ohjata ihmisiä harhaan, varsinkin jos ei ole kokenut niiden kaikkien kanavien ja välineiden käyttäjä.” (H10).*

*”Kyllä siihen [tiedon löytämiseen] joutuu paljon näkemään vaivaa valitettavasti edelleen. En siis kaipaa yhtään lisää kanavia mitä pitää seurata.” (H9)*

Tiedon jakamisen kanavien moninaisuuden taustalla näyttäisi yhtenä tekijänä olevan se, ettei organisaatiossa ole täsmällisesti linjattu, mitä kanavia jakamiseen käytetään. Haastateltavalla (H8) on käsitys, että tiedon jakamiseen on otettu käyttöön uusia työkaluja, mutta vanhoista tavoista ei ole kuitenkaan luovuttu. Sen sijaan tavat ovat jääneet rinnakkaisiksi.

*”Sähköisiä järjestelmiä on hirvittävästi. Siinä missä on tullut uudet Teamsit ja uudet Onedrivet. niin olen siinä ymmärryksessä, että ne vanhat ei ole kuitenkaan samassa suhteessa poistuneet. Eli tulee vaan järjestelmää järjestelmän päälle niin, että se koetaan hirvittävän hankalaksi, että mihin tässä nyt sitten pitäisi mennä, kun tietoa löytyy niin monesta eri paikasta.” (H9)*

Jaettujen tietojen pirstaloitumista katsotaan tapahtuvan sekä yksittäisten kanavien sisäisesti että laajemmassa mittakaavassa. Myös koko kaupunkia koskevien laajojen asiakokonaisuuksien kohdalla tiedon jakautuminen eri kanaviin on läsnä. Tämänkaltainen tilanne voi aiheuttaa sen, että organisaatiossa ei yhteisesti tiedetä, mitä kaikkea tietoa on käytettävissä.

*”Teams-maailmahan on mennyt semmoiseksi, että et välttämättä muista, missä chatissa, kanavalla tai tiimissä joku asia tai tiedosto olikaan. Kun ihmiset ei ole aina loogisia, minne ne asioita laittaa. Että ei niitä aina löydy.” (H10)*

*”Toisinaan semmoiset kaupungin yhteiset laajat asiakokonaisuudet pilkkoutuu tosi moneen paikkaan, että niitä saattaa löytyä Akkunasta tietosivuilta, uutisista, blogeista tai niitä saattaa olla Teamsissa jollakin kanavalla.” (H6)*

Edellisissä alaluvuissa korostuivat työkalujen yksilökohtainen käyttö sekä sovitut ja yhdessä noudatetut paikat tiedon jakamiseen. Yhteisesti käytössä olevat työkalut eivät kuitenkaan ole

yksinään tae tiedon onnistuneesta jakamisesta. Yksittäisen työkalun sisällä voi olla monia mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ja myös niiden käyttö vaatii yhteistä organisointia tiedon käytettävyyden lisäämiseksi. Jaetut tiedot voivat näyttäytyä yksittäisen työkalun sisällä hajanaisina, jos jakamiseen ei ole yhteistä logiikkaa, esimerkiksi kansiorakenteita (H4).

*”Kyllähän täydellisessä maailmassa ihmiset työskentelisi siellä [Teamsissa] ja aina unelmoin siitä, että myös siellä opittaisi järkevä kansio- ja tiedostojen tallentamisen rakenne. Sekään ei tarkoita, että vaikka olet päässyt Teamsiin, että osaat sitten. Kun laitetaan aina johonkin tiedostojen juureen ne kaikki ja ne on yhtä vaikea melkein löytää sieltä, kun sähköpostitulvasta. (H4)*

Sovittujen kanavien ja paikkojen merkitys korostuu, kun tiedon sisäistämiseen käytettävää aikaa on vähän. Erityisiksi työntekijäryhmiksi mainitaan ne, jotka eivät tee työtä tietokoneella päivittäin. Ajan säästämiseksi tiedolle toivotaan täsmällisiä paikkoja, joista jaetut tiedot löytyvät nopeasti. Joiltakin osin näin on pyritty toimimaankin (H7).

*”Meilläkin kuitenkin on paljon työntekijöitä, jotka ehtivät satunnaisesti katsoa sähköpostit, Teamsit ja Akkunat, niin kyllä välillä mietin, että niillä on aikaa niin vähän. Niin silloin pitäisi olla täsmäpaikat, josta he löytää tiedot.” (H6)*

*”Vaikka ne harvakseltaan pääsee tietokoneella ja Akkunassa käymään, niin kuitenkin heillä on se ymmärrys, että siellä on [toimialan] Akkuna, niin sieltä löytyy ne minun työhön liittyvät asiat. (H7)*

Kanavien moninaisuus kuitenkin haastaa jaetun tiedon löytämistä, vaikka tiedolle olisi sovituna yhteisiä paikkoja.

*”Välillä menee hieman aikaa, että missä asiasta keskusteltiin tai mihin jokin muistio tai dokumentti on tallennettukaan. Tietenkin tällaiset asiat ja teemat, joita viikoittain pyörittää, löytyy, mutta on juttuja mihin tarvitsee harvakseltaan palata, niin joskus joutuu kollegoilta kysymään, että mihin se laitettiin, kun huomaan että oon viisi minuuttia käyttänyt työaika hukkanaan, kun on ensin yrittänyt itse etsiä sitä sieltä, missä kuvittelin sen olevan.” (H7)*

Kyseessä on laajaan tunnistettu ongelma. Esimerkiksi Feldman (2004) on arvioinut, että tietotyöntekijät käyttävät tiedon etsimiseen 15–35 prosenttia työajastaan. Cross ja Parker (2004) ovat esittäneet samankaltaisia lukuja: tyypillisesti kolmannes työajasta käytetään tiedon etsimiseen ja samaa tekevien kollegoiden auttamiseen. Feldman (2004) on myös todennut hälyttäväksi, kuinka sen ajan osuus kasvaa, mikä käytetään tiedon luomiseksi uudelleen,

koska alkuperäistä tietoa ei löydettykään tai sen olemassaolosta ei tiedetty. On perusteltua myös pohtia, kuinkahan paljon luovuus ja omaperäinen ajattelu voisivat lisääntyä, jos työntekijöillä olisi enemmän aikaa ajatella sen sijaan, että he yrittävät etsiä olemassa olevia tietoja. Laskemaan tätä menetettyä aikaa ei voi. (Dalkir 2005.)

### **Tiedon määrä sähköisessä maailmassa**

Digitaalisessa maailmassa tiedon määrä voi olla käytännössä rajaton. Haastateltavat kertovatkin, että tietoa on myös kohdeorganisaatiossa paljon ja tällä on vaikutusta niin tiedon jakamiseen kuin jaetun tiedon löytämiseen. Olemassa olevan tiedon määrän takia osa on päätynyt harkitsemaan, missä määrin itse jakaa tietoa. Tiedon määrä ei automaattisesti lisää sen arvoa. Sen sijaan vaikutus voi olla jopa käännteinen. (Nöllke 2004, 74.) Tämän olivat havainneet myös haastateltavat. Seuraavassa haastateltava (H5) kuvaa, kuinka samanaikaisesti tavoitteena on jakaa mahdollisimman paljon tietoa ja toisaalta jaetun tiedon määrän on oltava suhteen kriittinen, ettei tule kuormittaneeksi muuta henkilöstöä liiallisella tiedolla.

*”Kyllä sitä [tietoa] ainakin pyritään jakamaan mahdollisimman paljon. Toki pitää olla sillä tavalla kriittinen sen tiedon suhteen, että mikä on kellekin. Liika tietokin voi olla... Pitää pystyä keskittämään sitä, että ei kuormita liikaa henkilöstöä koko ajan sillä, jos joka tuutista tulee tietoa.” (H5).*

Tiedon kokonaismäärän onkin tunnustettu muokkaavan voimakkaasti työntekijöiden päätöksiä jakaa tietoa. Kynnys jakaa tietoa voi nousta, jos uuden sisällön nähdään lisäävän jo ennestään liiallista tiedon määrää. Tässä tilanteessa on oletus, että kaiken jaetun uuden tiedon pitäisi olla hyödyllistä organisaatiolle. (Laitinen & Sivunen 2021.) Oma kokemus tietotulvasta voi vaikuttaa siihen, että yksilökohtaisesti tiedon jakamista rajoitetaan. Haastateltavan (H1) mukaan omaan työhön vaikuttaa toisilta saatujen tietoa sisältävien viestien määrä, joka on saanut miettimään omaa roolia tiedon jakajana.

*”Toiset pommittaa sulle liikaa. Että se on vaan yhtä Teamsin lukemista. Niin siinä tulee semmoinen, että et halua yhtään enempää laittaa roolia tuohon, että se Teams on aivan täynnä kaikkea.” (H1)*

Nölken (2004) mukaan tietotulvaan auttaa ainoastaan yksi asia: itselle jaetun tiedon määrän karsiminen ja keskittyminen oleelliseen. Ehtymättömän tietovirran ongelmaa voi aiheuttaa esimerkiksi se, että ihmiset jakavat toisilleen tietoa tietämättä, mikä vastaanottajalle on keskeistä. Lähtökohtaisesti monet antavat tietoa mieluummin liikaa kuin liian vähän. Keskeistä olisikin linjata sitä, mistä tiedosta ollaan valmiita luopumaan. Informaatioähkyn välttämiseksi onkin käyty keskusteluja (H7) siitä, mitkä tiedot ovat sellaisia, että ne on vietävä eteenpäin ja mitä taas ei jaeta.

*”Kyllä me pyritään aina rajoittamaan meidän viestintä mahdollisimman pienen, että ei tulisi sitä informaatioähkyä. Sitä, että vastaanottaja ei enää välitä. On keskusteltu, minkälaista on hyvä viestintä ja tuotu esiin tätä, että ei pidä alkaa [sitä kanavaa] käyttämään vaan käyttämisen ilosta.” (H7).*

Jaetun tiedon löytymistä on haastateltavien mukaan mahdollista helpottaa myös hyödyntämällä sähköisten työkalujen ominaisuuksia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon järjestämistä kunkin työkalun tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Haastateltavan (H2) työyhteisössä jakamista on pyritty yhtenäistämään luomalla tiedolle keskitettyjä paikkoja, jotka ovat tiimistä riippumatta samat. Keskenään samanlaista tietoa kannattaakin tallentaa järjestelmiin samalla tavalla, jotta se olisi löydettävissä riippumatta siitä kuka tietoa etsii. (Fowlin & Cenamo 2017, 62–63.)

*”Meillä vasta siivottiin Teamsia. Meillä on täällä talon sisäiset tiimit, joilla on kaikilla oma kanava, niin siellä tiedostokansiot rakennettiin joka tiimille samanlaiseksi. Plus toki omiakin, mutta se perusrakenne on sama. Sitä on yritetty yhtenäistää, että se tiedon löytäminen olisi helpompaa. Samoten Akkunassa, koitetaan pitää jonkun näköinen logiikka. Aikaisemmin tieto oli enemmän hajallaan ja ollaan tietoisesti yritetty tehdä näitä koonteja ja keskittämistä.” (H2)*

Sovellusten tekniset mahdollisuudet on koettu kohdeorganisaatiossa hyväksi avuksi, jotta olennainen omaan työhön liittyvä tieto tavoittaa. Aktiivinen ote itselle relevantin tiedon saamiseen voi tarkoittaa esimerkiksi Teamsin ilmoitusasetusten säätämistä tai intranetin ja siellä julkaistujen uutisten säännöllistä seuraamista.

*”Se on myös työntekijän oman aktiivisuuden varassa, että seuraa tiettyjä paikkoja esimerkiksi Akkunaa ja sitten valikoi Teamsista omaan työhön liittyvät olennaiset kanavat seurattavaksi. Kyllä se semmoista järjestelytyötä vähän vaatii. Kiinnität vaikka jotain kanavia tai järkkäät ilmoitusasetukset.” (H4)*

Aineistosta ei käy ilmi, kuinka paljon kohdeorganisaatioissa on ohjattu työntekijöitä hyödyntämään eri työkalujen teknisiä ominaisuuksia tiedon jakamisen ja jaetun tiedon löytämisen apuna. Joka tapauksessa ei olisi ainakaan haitaksi, jos organisaatioissa korostettaisiin sovelusten teknisten ominaisuuksien hyödyntämistä tiedon jakamisen tukena.

### **Järjestelmissä olevan tiedon ajantasaisuus**

Jaetun tiedon on oltava myös ajan tasalla, jotta se olisi hyödynnettävissä. Hyvään tietoonhan liitetään tiettyjä laadullisia ominaisuuksia, kuten ajantasaisuus ja paikkansapitävyys. (Virtanen & Stenvall 2014, 102.) Tiedon jakaminen kytkeytyy vahvasti tiedon varastointiin ja käyttöön: ilman tiedon jakamista varastoitua tietoa on vaikea käyttää (Choo 2002, 25). Haastateltavien mukaan ajantasaisen tiedon merkitys korostuu tilanteissa, joissa työyhteisössä on vaihtuvuutta tai ylipäättään arjessa, joissa on luonnollisesti poissaoloja tai lomiam.

*”Kaikki pysyy ajan tasalla, eikä joka puolella lillu eri versioita. Ne tiedostot säilyy sen tarvittavan porukan käytössä, vaikka henkilöt vaihtuisi, ne ei piiloudu jonkun omiin koneisiin tai tiedostoihin, joista niitä ei sitten saa poissa. Välillä käy niin että joku henkilö on yhtäkkiä poissa vahvuudesta, niin sitten kuitenkin ne tiedostot ja sitten tarvittavasti tiimin tarvittava tieto on käytettävissä missä tahansa millä tahansa laitteella.” (H6)*

Aineiston mukaan jaetun tiedon ajantasaisuuden esteeksi saattavat muodostua yksilöiden käytös ja työyhteisön toimintatavat. Haastateltavan (H8) esimerkissä yhteisessä tietojärjestelmässä olevan tiedon ajantasaisuuteen ei luoteta ja tämä on saanut työntekijöitä perustamaan omia henkilökohtaisia tietovarastojaan sen sijaan, että yhteisessä järjestelmässä oleva tieto päivittäisiin yhteneväiseksi ja ajan tasalle.

*”Sen sijaan, että kaikki olisi [tiedonhallinnan järjestelmässä] ajan tasalla, porukka tallentaa tiedot omaan Onedriveen ja salaisiin kansioihin, koska näin he voi vakuuttua siitä, että se oma merkintä on ajantasainen ja paikkansa pitävä. Että siihen [järjestelmän nimi] sähköisen tiedonhallinnan järjestelmänä ei edes luoteta, mikä on surullista. Se maksaa myös tosi paljon koko ajan. Tieto häviää sinne kaikkien omiin Onedrive-kansioihin. Ja voitaisiin kysyä, että missä määrin nämä kansioden sisällöt on toistensa kanssa yhteneviä.” (H8).*



Tekniset järjestelmät, esimerkiksi ESM-alustat, tarjoavat mahdollisuuksia tiedon pysyvyydelle ja muokattavuudelle. Omaa tai muiden jakamaa tietoa voi esimerkiksi muokata lähettämisen jälkeen, jolloin sen ajan tasalla pysyminen on teknisesti mahdollistettu. (Leonardi ym. 2013; Rice ym. 2017.). Kohdeorganisaatiolle voisi olla hyödyllistä tarkastella sähköisiä tiedon jakamisen käytäntöjään myös siitä näkökulmasta, miten jaetun tiedon ajan tasaisuus saataisiin turvattua hyödyntämällä jakamiseen tarkoitettujen työkalujen ominaisuuksia ja toisaalta ohjattua työntekijöitä käyttämään niitä optimaalisella tavalla.

### **Sähköisten kanavien mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja sen merkitys jakamiselle**

Kuten aiemmin analyysissäni käsittelin, tiedon jakamisesta saatu palaute nähtiin olennaisena tekijänä, joka kannustaa ja motivoi tiedon jakamiseen. Keskeisesti jakamiseen kannusti toisten reagointi jaettuun. Tietojärjestelmien käyttöä tiedon jakamisessa on perinteisesti haastanut sosiaalisten kontaktien puute. Esimerkiksi sähköpostin käyttö ei sisällä kaikkea tietoa, joka välittyy vuorovaikutteisessa viestinnässä ja tapaamisissa (Lee 1994, 13). Sen sijaan uudet tekniset ratkaisut, esimerkiksi ESM-alustat, tarjoavat edellytykset sosiaaliselle vuorovaikutukselle sekä keinoja reaktioiden tunnistamiseen (ks. Leonardi ym. 2013). Toisten reaktioita on pidetty pitkään tärkeänä osana tiedon jakamista (ks. Nonaka ym. 1995).

*”Toki se kannustaa kanssa siihen jakamiseen, että niihin tiedonantoihin reagoidaan, että ne ei ole aivan tyhjän päällä siellä.” (H9)*

Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä hyödynnetä ESM-ratkaisujen antamaa mahdollisuutta keskustelulle tai palautteelle. Haastateltavien mukaan jaettuun tietoon ei aina reagoida riittävästi. Sen sijaan tiedon jakamiseen saatetaan reagoida vain peukuttamalla, joskin tämäkin on usein vähäistä.

*”Ihan pari hassua peukkua saattaa tulla siihen Teams-keskusteluun. Mutta ei muuten tule minkäänlaista palautetta. Jos sitten siellä [oman yksikön Teamsissa] vaikka laitetaan, että [nimeää aiheita], niin ei ne synnytä keskustelua. Hyvin usein ne jää siihen yhteen, siihen aloitusviestiin. Sähköisesti pystytään jakamaan, mutta niihin ei saa kommentteja eikä sitä vastavuoroisuutta.” (H1)*

Monessa tapauksessa sähköinen tiedon jakaminen päättyy siis pelkkään tiedoksiantoon ja vastavuoroisuus jää puuttumaan. Samoin tiedon jakamiseen kannustava palaute jää saamatta. Tällaisissa tapauksissa tiedon jakaja ei saa myöskään käsitystä siitä, ovatko vastaanottajat ymmärtäneet ja sisäistäneet saamansa tiedon, kuten tietoperustaisuuteen kuuluu (ks. Davenport & Prusak 2000). Tiedon jakajalta jää myös puuttumaan käsitys siitä, kenet tieto ylipäättään on tavoittanut. Aiemman tutkimusnäytön mukaan työntekijöiden osallistumista organisaation ESM-alustojen käyttöön motivoi kaksi asiaa: saatu palaute jaetusta tiedosta sekä esihenkilöiden ja työtovereiden toimiminen näkyvästi samoin. Näkyväksi palautteeksi katsottiin esimerkiksi julkaisuihin saadut kommentit. Sen sijaan pelkkiä klikkauksia ei katsottu riittäväksi palautteeksi. (Brzozowski, Sandholm & Hogg 2009.) Näiltä osin organisaation työntekijöiden tavat käyttää ESM-ratkaisuja eivät tue tiedon jakamista. Haasteista huolimatta sähköisesti tapahtuva vuorovaikutus ja tiedon jakaminen nähtiin potentiaalisesti yhtä hyvänä vaihtoehtona kuin läsnäkeskustelunakin tapahtuva kommunikaatio.

*”Minusta sähköisessä on potentiaalia yhtä hyvään vuorovaikutukseen kun läsnäkeskustelussa. Jonkun toisen henkilön kesken, vaikka kahdestaan, niin keskustelut on yhtä hyviä, aivan samantaisia läsnä. Ja Teamsissa, näin miten mekin nyt [haastattelua] tehdään, molemmat on aivan yhtä tehokkaita.” (H1.)*

Sähköisten työkalujen koettiin kuitenkin vähentäneen vapaamuotoista kommunikaatiota, jota tapahtuu epävirallisten vuorovaikutustilanteiden, kuten kahvitaukojen, yhteydessä. Näiltäkin osin digitaalisten työkalujen käyttö kommunikoinnin tukena vaatii kohdeorganisaatiossa vielä tarkastelua: miten niitä voidaan hyödyntää epävirallisempaan tiedonvaihtoon.

*”Ei ole jäänyt mistään paitsi että ne aamukahvi- ja iltapäiväkahvikeskustelut, niitä ei tehdä enää missään. Eli periaatteessa tietoa jaetaan vähemmän. Jos ajatellaan näin sähköisesti nyt kun korona jätti meidät etätöihin. (H1)*

Vuorovaikutuksen haasteiden koetaan kuitenkin olevan läsnä työyhteisöstä riippumatta. Haastateltava (H4) avaa kokemustaan työyhteisöstä, jossa kanssakäyminen oli tiivistä ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus päivittäistä. Läsnäolosta huolimatta yhteistä tietoa jäi myös pimentoon. Sähköinen jakaminen voi hänen mukaansa joissakin tapauksissa olla jopa selkeämpää, sillä näin tiedosta tulee näkyvää ja siihen on mahdollista palata.

*”Tuntuu, että tiedon jakamisen haasteet on olemassa aina tietyllä tavalla oli se työyhteisö minkälainen. Mäkin tuun työyhteisöstä, missä ollaan tosi tiiviisti*

*yhdessä, nähdään joka päivä kasvotusten ja jutellaan paljon. Silti tuntuu, että ei välttämättä se tieto aina siirry niin jouhevasti sielläkään, että ollaan pimenossa joistakin asioista. Joskus jopa voi olla selkeämpää, että jaetaan sähköisessä muodossa, niin se jää ylös se asia ja siihen pystyy palaamaan.” (H4)*

## **Digilähttiläät**

Hyviä tiedon jakamisen kokemuksia kysyttäessä useampi haastateltava nimeää kaupungin digilähttiläsverkoston onnistuneena esimerkkinä tiedon jakamisesta. Ryhmän nykymuotoisen toiminnan mahdollistajana toimivat sähköiset tiedon jakamisen työkalut.

*”Onhan meillä nää kaikki digilähttiläät, että niistä saan kyllä mun mielestä jo aika hyvin, jopa aivan ideaalimaisesti tietoa.” (H8)*

Tutkimusaineistoa käsitellessäni kuvasinkin digilähttiläiden verkoston luonnetta. Keskeistä sen toimintatavassa on avoimuus ja koko henkilöstön mahdollisuus liittyä digilähttiläiden joukkoon: tietoa jaetaan matalalla kynnyksellä verkostomaisesti. Toimintatavoiltaan digilähttiläät sopivat Hislopin (2013) määritelmään käytännön yhteisöistä. Tällä hän on nimenyt yksilöistä muodostuvia yhteisöjä, joita yhdistää jokin yhteinen kiinnostuksen kohde tai osaamisalue. Kyseessä ei ole virallista statusta nauttivat ryhmä, joka esimerkiksi näkyisi organisaatiokaaviossa. Sen sijaan käytännön yhteisöt usein muodostuvat vapaaehtoisuuden pohjalta jäsenistä, joilla on haluna jakaa tietoa ja oppia yhteisestä aiheesta muulta yhteisöltä. Yhteisöt ovat itseohjautuvia ja kehittyvät yhteisesti jaettujen arvojen pohjalta, joten tästäkin syystä ne ovat tiedon jakamiseen tehokas ja luonteva keino. (Hislop 2013, 57–65.)

*”Verkostoista nyt voi mainita vaikkapa tän meidän digilähttiläsverkoston, että sen ideahan on nimenomaan, että jaettaisiin sitä tietoa verkoston sisällä muillekin, hyviä käytäntöjä, vinkkejä, ideoita ja että saa kysyä. Koska se on myös olennainen osa mun mielestä sitä tiedon jakamista, että voi kysyä.” (H10)*

Haastateltava (H10) ottaa esiin, että digilähttiläiden tarjoaman mahdollisuuden kysyä ja tätä kautta saada keskustelun kautta vastauksia yhteisiin aiheisiin. Tätä kautta verkoston toimintaan liittyy myös sosiaalinen vuorovaikutus ja sen tuki tiedon jakamiselle. Digilähttilästoiminnan ja verkostomaisen toimintatavan eduksi nostettiin mahdollisuus viedä työntekijöiden kautta tietoa uusista tietotyön mahdollisuuksista edelleen eri toimialoille.

*”Ehkä [tiedon jakamisen] ideaalutilanne on tää digilähettilästoiminta. Nimenomaan, että tää jakautuu organisaatioihin, että ei joku ylätasolla koko kaupunkiorganisaatiolle yritä vääntää rautalangasta näitä asioita, vaan jokaisessa organisaatiossa levitetään sitä digilähettiläiden ilosanomaa, osaamista ja tietämystä eteenpäin. Mun mielestä loistava toimintamalli.” (H6)*

Hyvistä puolistaan huolimatta käytännön yhteisöt eivät ratkaise yksinään tiedon jakamisen haasteita, vaan huomiota on kiinnitettävä niiden lisäksi organisaation formaaleihin prosesseihin (Brown & Duguid 2000). Digilähettiläiden kaltaisten verkostojen tarjoamat mahdollisuudet tiedon jakamiselle ovat kuitenkin hyvinkin mainittavia.

### 4.3 Tiedon jakamisen seuraava suunta

Analyysiosioni on sopivaa päättää lyhyeen käsittelyyn, miltä tiedon jakamisen tulevaisuus voi mahdollisesti kohdeorganisaatiossa näyttää. Digitaaliset mahdollisuudet kehittyvät koko ajan ja tällä on luonnollisesti vaikutusta myös tiedon jakamiseen. Organisaation tekemällä työtapojen modernisoinnilla on lähtökohtaisesti koettu olevan merkittävä positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen ja tätä kautta myös työntekoon. Arki on muuttunut helpommaksi: uusien työtapojen luonnehditaan jopa pelastaneen työntekijöiden (H6).

*”Kyllä sanon, että siis ylipäätään pilvi, Sharepoint, Teams on pelastanut mun työntekijän. Se on muuttunut paljon helpommaksi niiden kautta ja avulla. Jos joku rupeaa kauheasti, niin kun tiedät, että joskus saattaa kahvipöytäkeskusteluissa tulla, että se [Teams]on kyllä niin kamala ja muuta. Ja sitten hoksautat, että oikeasti miettikääpä, että mitä tehtiin ennen Teamsia tai pilveä. Niin kaikki sanoo, että se oli ihan kauheata. Että kyllä tää kuitenkin pääsääntöisesti meillä on tosi positiivinen juttu. Tää tiedon jakamisen helppous.” (H6)*

Käynnissä nähdään kuitenkin olevan edelleen murrosaika, jossa tiedon sähköinen jakaminen muuttuu ja etsii vielä muotoaan. Organisaatiolla on ollut käytössä aiemmin sähköisiä työkaluja, jotka ovat olleet organisaatio- ja työyhteisötasoisien sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistajina melko vajavaisia. Tällaiseksi nimetään esimerkiksi perinteinen sähköposti. Työn sähköinen murros muuttaa kuitenkin organisaation sähköisiä tapoja vuorovaikutteisimmiksi, mikä vaatii yksilöiltä muutosta omaan toimintaansa.

*”Tässä on mun mielestä semmoinen murros ollut käynnissä. Että on siirrytty tämmöisestä sähköpostikulttuurista pikkuhiljaa kohti pikaviestintäkulttuuria. Ja se ei ole kaikille yksilöille ja yksiköille ihan yhtä helppoa, että sen huomaa. Pidän tätä myös jonkinlaisena kypsyyssasiana. Että yksilöt kypsyvät, pikkuhiljaa ottaa haltuunsa uusia työvälineitä ja uusia tapoja vaikkapa vetää palaveriteita tai tehdä muistiinpanoja. (H10)*

Osaltaan murrosaika kytkeytyy yhteen organisaation tilanteeseen, missä tiedon jakamisen tavat eivät ole yhteiset. Voidaan nähdä, että kuvatussa kaltaisessa murrostilanteessa tiedon jakamisen johtamisen sekä yhteisten linjausten ja toimintatapojen merkitys korostuvat, jotta organisaatio voisi kehittää ja vakiinnuttaa hyväksi koettuja tiedon sähköisen jakamisen tapoja osaksi yhteistä arkea ja työntekeä.

*”Semmoisessa murroksessa tässä ollaan että eivät ole kaikille samat ne välineet ja se on myös yksi osa sitä ongelmaa, koska jos osaa käyttää yhtä ja osa käyttää toista ja jotkut vielä kolmatta. Niin se kanavien määrä aiheuttaa sekaannusta ja asiat ei pysy niin hyvin hanskassa.” (H10)*

Varmaa lienee ainoastaan se, ettei mikään organisaatio tule kohtaamaan tilaa, jossa sen tiedon jakamisen tapojen tila voisi olla niin sanotusti pysyvä. Tiedon jakamiseen tarkoitettujen työkalujen kehittyvät koko ajan uusien digitaalisten mahdollisuuksien myötä. Tämä vaatii koko organisaatiolta ja sen jäseniltä jatkossakin positiivista suhtautumista tiedon jakamiseen. Uuden oppiminen tulee olemaan myös tulevaisuudessa keskeinen osa tiedon jakamista. Tänä päivänä opittu sähköinen tapa jakaa tietoa ei välttämättä ole enää vuosikymmenen kuluttua käytössä tai toimivien ratkaisujen. Kuten haastateltava (H10) seuraavassa sanoittaa, rohkeus ja avoimuus uudelle ovat merkittäviä arvoja tiedon jakamisen digitaalisessa muutoksessa.

*”Näähän tiedon jakamisen asiat muuttuu ja kehittyy koko ajan, ettei voi tuudittautua siihen, että se tapa, minkä nyt tänä vuonna opettelet, on sitten hyvä 5 tai 10 vuoden päästä, kun tää muutos on niin hurjaa. Kaikkea ei tietenkään tarvitse laittaa uusiksi, mutta rohkeasti ja avoimesti ottaa niitä uusia mahdollisuuksia myös sitten käyttöön.” (H10).*

Loppuun voidaan esittää ajatus siitä, kuinka on myös kiinnostavaa jäädä seuraamaan, miten kauan tämä opinnäytetyöni sisältö pysyy ajankohtaisena ajassa, jossa digitaalisuus ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet muuttavat alati kohdeorganisaation tiedon jakamisen tapoja ja vaikuttavat näin ollen myös tiedon jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro graduni tarkoituksena on ollut tutkia, kuinka Oulun kaupunki voisi kehittää työntekijöidensä tiedon jakamista sähköisillä työkaluilla. Tutkimuksessani kiinnostukseni on kohdistunut organisaation sisäisesti jaettavaan tietoon, jota työntekijät tarvitsevat arjessaan työnsä teon tueksi. Tutkielmani tarkoitus on ollut tarjota kohdeorganisaatiolle ymmärrystä ja tuloksia, joita voidaan hyödyntää sen tiedon sähköisen jakamisen kehittämisessä. Olen tutkimuksessani ensisijaisesti keskittynyt yksilöiden hallussa olevaan ja jakamaan tietoon. Vastauksia pääkysymykseeni etsin kahden täsmentävän alatutkimuskysymyksen kautta.

- Millaisia tiedon jakamisen sähköisiä käytäntöjä organisaation kannattaisi tukea tiedon käyttäjien eli työntekijöiden näkökulmasta: minkä tekijöiden on koettu tukevan arjen työssä tapahtuvaa päivittäistä tiedon jakamista?
- Millaisia tiedon sähköiseen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, ja etenkin haasteita, organisaatiossa on tunnistettu?

Tutkimukselliselta luonteeltaan pro graduni perustuu teoreettiselta viitekehykseltään tiedon jakamisen ja tietämyksenhallinnan käsitteisiin. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, joka on kohdistunut yhteen organisaatioon. Tämän vuoksi saamistani tuloksista ei luonnollisestikaan voi tehdä johtopäätöksiä, joita voisi yleistää laajemminkin koskemaan suomalaisia kaupunkeja, kuntia tai muita julkishallinnon organisaatioita. Tutkimuksen tuottamasta tiedosta voivat toivoakseni kuitenkin hyötyä myös samankaltaisissa toimintaympäristöissä toimivat julkisen hallinnon organisaatiot.

Tutkielmani aineisto muodostui kymmenestä Oulun kaupungin digilähettilään puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka tein alkuvuodesta 2023. Aineistoani lähestyin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Haastateltavien joukko osoittautui monipuoliseksi: lähettiläiden työskennellessä keskenään eri toimialoilla ja tehtävissä esille nousi erilaisia näkökulmia kaupungin tiedon sähköisestä jakamisesta. Näen tämän tutkimuksellisessa mielessä arvokkaana, samoin kuin lähettiläiden halun jakaa kokemuksiaan avoimesti ja rehellisesti.

Aineistoni analyysin tuloksena syntyi kolme pääosiota: nykytila organisaation tiedon jakamisessa, tunnistetut tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät sekä tiedon jakamisen seuraava

suunta. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijöitä olen tarkastellut Riegen (2005) jaottelun mukaisesti yksilö-, organisaatio- ja teknologiatasojen kautta. Tutkielmassani olen lähestynyt tietoa tietoperustaisuuden lähtökohdista. Siinä tietoa pidetään organisaation tärkeimpänä resurssina ja organisaation kannalta kriittiset osa-alueet keskittyvät tiedon liikkumiseen ja jakamiseen (Mertala 2011).

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on ollut oma työnantajani, joten olen pyrkinyt kuvaamaan käyttämäni menetelmät ja tekemäni johtopäätökset mahdollisimman tarkasti tutkimuksen avoimuuden ja luotettavuuden takaamiseksi. Analyysissä olen pyrkinyt yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin. Aineistoni esittelyssä olen kuvannut osallisuuttani tutkimustilanteissa, jotta sen mahdollinen vaikutus tuloksiin tulee ilmi. Lisäksi olen kiinnittänyt erityistä huomiota omaan tutkijan rooliini ja subjektiivisuuden tarkasteluun koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukseni analyysi perustuu vain ja ainoastaan litteroituun aineistooni ja siitä nouseisiin näkökulmiin.

Seuraavaksi teen yhteenvetoa tutkimukseni keskeisimmistä tuloksista vastaamalla tutkimuskysymykseeni ja sitä täsmentäviin alakysymyksiin

## **5.1. Yhteenveto tutkimuksesta ja pohdinta**

Tieto näyttäytyy tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatiossa olennaisena resurssina. Tiedon jakaminen työntekijöiden kesken on tärkeä tiimi- ja organisaatitiedon lähde ja sitä pidetään edellytyksenä omalle työlle sekä organisaation toiminnalle (ks. Cabrera & Caberera 2002). Haastateltavat nimesivät keskenään erilaisia tiedon tarpeita ja tapojaan käyttää tietoa. Keskeiseksi mainittiin kuitenkin tiedon tarkoituksenmukaisuus: saatua tietoa on mahdollista käyttää kehittää tai muuttaa edelleen kuhunkin tarkoitukseen sopien. (ks. Carlile 2002). Tiedonhallinnan muutkin vaiheet ovat merkittävässä roolissa haastateltavien työnkuvassa: tietoa kerätään, etsitään, tuotetaan ja sovelletaan omaan työhön. Haastateltavien kuvailuissa voidaan nähdä piirtyvän tietoperustainen näkökulma tietoon (ks. Davenport & Prusak 2000).

Organisaatiossa on käytössä monipuolinen kattaus erilaisia sähköisiä tapoja tiedon jakamiseen. Merkittävimmät, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa, olivat ryhmätyöhön tarkoitettu Microsoft Teams, intranet Akkuna sekä sähköposti. Myös sähköisesti tapahtuvat

palaverit mainittiin säännönmukaisesti tapana jakaa tietoa. Sähköinen tiedon jakaminen on tullut vahvemmin osaksi työntekijöiden päivittäistä arkea erityisesti tietotyössä. Yhtenä tekijänä tämän taustalla on kohdeorganisaation niin sanottu työtapojen modernisointi, jossa on otettu keskeisesti käyttöön pilvipohjaisia työkaluja arjen työhön (Oulun kaupunki 2020). Uudet digitaaliset mahdollisuudet, esimerkiksi ESM-alustoista Microsoft Teams, ovat mahdollistaneet tiedon jakamisen kohdeorganisaatioissa aiempaa vuorovaikutteisemmin. Korona-aika vauhditti entisestään sähköisten työkalujen käyttöä tiedon jakamiseen.

Aineisto toi esiin monia tiedon jakamiseen liittyviä tekijöitä, jotka toimivat kohdeorganisaatioissa hyvin ja joita kannattaisikin aiemman tutkimustiedon valossa tukea enemmän. Yhtä lailla haastattelut piirsivät kuvan tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, joiden kohdalla organisaatioissa olisi yhä kehitettävää. Osittain tunnistetut tekijät linkittyvät toinen toisiinsa. Seuraavassa teen yhteenvetoa, millaisia tiedon jakamisen tekijöitä eri tasolla tunnistettiin ja kiteytän, millaisia käytäntöjä organisaation kannattaisi niiden osalta tukea.

### **Yksilölliset tekijät**

Nykyisellään arki koettiin niin hektiseksi, ettei tiedon jakamiselle ollut haastateltavien mukaan riittävästi aikaa. Tästä syystä tietoa jäi jakamatta tai sitä jaettiin vain suppealle ryhmälle. Ajankäyttö vaikuttaa tiedon jakamisen lisäksi sen jäsentämiseen ja sisäistämiseen. Jos tietoa ei sisäistetä, tietoperustaisen näkökulman mukaan tiedon jakaminen ei ole onnistunut (Davenport & Prusak 2000). Tämän vuoksi olisi keskeistä, että organisaatio varaisi jokaiselle työntekijälle nykyistä enemmän aikaa tiedon jakamiseen kuin sen sisäistämiseen.

Tutkimus osoitti vahvasti, kuinka kohdeorganisaatioissa työntekijöillä on keskenään hyvin erilaiset tavat jakaa tietoa sen sijaan, että jakamisen tavat olisivat yhteiset. Käytössä olevia yhteisiä työkaluja ei käytetä yhdenmukaisesti: sen sijaan käyttö on vahvasti persoonakohtaista. Yksilölliset erot korostuvat etenkin ESM-alustojen ja niin sanottujen perinteisempien tiedon jakamisen tapojen välillä. Työntekijöiden keskenään erilaiset tavat vaikuttavat edelleen koko työyhteisön ja organisaation tapoihin jakaa tietoa. Tiedon jakamisen monet tavat viestivät osaltaan siitä, että organisaation tulisi tarkastella tiedon jakamisen linjaamista sekä antaa työntekijöille riittävästi ohjausta ja käyttönormeja alustojen käyttöön. (ks. Sun ym. 2019.) Nykytilanne, missä jakamiseen ei ole massaa riittävän selkeitä yhteisiä sääntöjä tai



käyttönormeja, antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden valita tiedon jakamisen tavan henkilökohtaisten mieltymystensä mukaan.

Yksilötason tekijöiksi tunnistettiin myös erilaisia yksilön omista asenteista ja motivaatiosta lähteviä tekijöitä (ks. Ipe 2003, 133), joilla on vaikutusta siihen, kuinka sähköisiä työkaluja halutaan käyttää tiedon jakamiseen. Keskeisimpänä tiedon jakamiseen kannustavana tekijänä nähtiin saatu palaute: kun jaettuun reagoidaan, se motivoi edelleen tiedon jakamiseen. Tiedon jakamiseen kielteisesti vaikuttavista tunnetekijöistä nimettiin pelkoon liittyvät tunteet. Ne ilmenivät sekä arkuutena jakaa tietoa että pelkona menettää tiedon mukanaan tuoma valta. Arkuuden osalta tunne liittyi kasvojen menettämisen pelkoon. Se ilmeni muun muassa siten, että pelon takia tietoa jaetaan herkemmin suljetussa piirissä kuin avoimesti.

Vallan menettämisen pelko puolestaan näkyi siten, että osa työntekijöistä ei mielellään haluaisi jakaa tietojaan muille tai korkeintaan tietyille valituille henkilöille. Kokemukset tiedon jakamattomuudesta eivät kuitenkaan olleet yhteneväisiä: osa haastateltavista ei tunnistanut tietoista tiedon panttaamista. Haastateltavat eivät myöskään tuoneet esille, että olisivat havainneet kilpailua tai luottamuspulaa tiedon jakamattomuuden taustalla (ks. Riege 2005; Virtainlahti 2009.): ennemminkin tiedon jakamattomuus yhdistyi yksittäisiin henkilöihin ja heidän toimintatapoihinsa kuin laajasti kokonaisuun työyhteisöihin tai koko organisaatioon. Organisaation on mahdollista vaikuttaa yksilöiden halukkuuteen jakaa tietoa: tämä tapahtuu esimerkiksi luottamusta korostavan ilmapiirin tukemisella sekä laajemminkin tietoystävällisen kulttuuriin panostamisella (ks. Cabrera & Cabrera 2002.) Kohdeorganisaation kannattaisikin keskittyä tukemaan näitä tekijöitä osana tiedon sähköistä jakamista ja hallintaansa.

Myös osaamisen tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen. Osaamiseen liittyvistä tekijöistä mainittiin yhtäältä tekniseen osaamiseen, esimerkiksi organisaation digitaalisten työvälineisiin, liittyvät asiat ja toisaalta osaaminen jaetun tiedon hyödyntämiseen. Haastatteluiden perusteella organisaatiossa on tarjolla laajasti koulutuksia digitaidoista ja järjestelmistä. Osaamisen esteeksi näytti muodostuvan koulutusmahdollisuuksien sijaan ajan puute. Eduksi voisi myös olla, jos esihenkilöt tukisivat työntekijöiden kouluttautumista nykyistä enemmän.

### **Organisaatiolliset tekijät**

Tutkimukseen osallistuneet tunnistavat johtamisen tärkeyden kohdeorganisaation tiedon jakamisen ohjaamiselle, tukemiselle ja esimerkin näyttämiseksi. Haastatteluista piirtyy esille

tarve nykyistä systemaattisemmasta tiedon jakamisen johtamisesta, mikä viittaa siihen, että johtamisen käytäntöjä tarkastelemalla voitaisiin tukea tiedon sähköistä jakamista nykyistä paremmin (ks. Tsoukas & Vladimirou 2001). Aineistosta nousee myös tarve keskustella yhteisesti organisaation tiedon jakamisen kulttuurista. Kyse on esimerkiksi sen sanoittamisesta, millaisia tiedon jakamisen toimintatapoja ja käytösmalleja organisaatiossa halutaan tukea. Organisaatiotasolla tiedon jakamiseen vaikuttavat lisäksi organisaation tarjoamat mahdollisuudet ja resurssit: erityisesti, jos niistä on puutetta. Kyseessä on niin ikään johtamisen kysymys: millaisia resursseja ja kuinka paljon katsotaan tiedon jakamiseen tarvittavan.

Tuloksista käy ilmi, että kohdeorganisaation yhteiset linjaukset tiedon sähköiseen jakamiseen olivat vaihtelevia: kaikissa tapauksissa sovittuja käytäntöjä ei ollut tai ne eivät olleet tiedossa. Organisaation olisikin keskeistä sopia ja pitää kiinni yhteisistä tiedon jakamisen sähköisistä tavoista, jotta tietoa saadaan nykyistä paremmin organisaation yhteiseen tietopohjaan ja hyödynnettyä sekä päivittäisessä työssä että toiminnan kehittämisessä.

Tutkimukseni kohdeorganisaatio voisi hyötyä, jos se vahvistaisi tietoystävällistä kulttuuriin tukevia toimintatapoja. Tämä vaatii johdolta sitoutumista sekä esimerkiksi johdonmukaista viestintää ja tukea tavoiteltavaan käyttäytymismalliin (ks. O'Dell & Hubert 2011.) Kohdeorganisaation kannattaisikin viestiä työntekijöilleen nykyistä enemmän, kuinka tiedon jakamista ja edelleen soveltamista arvostetaan. Tämä sekä esihenkilöiltä ja työkavereilta saatu positiivinen palaute ja kehu toimivat keskeisinä kannustimina tiedon jakamisen. Kannustaminen nähtiin osaltaan myös ohjaukseksi tiedon jakamiseen: kun työntekijällä on ymmärrys yhteisistä tavoitteista, niihin herkemmin myös pyritään.

Johtajien ja esihenkilöiden on olennaista näyttää esimerkkiä tiedon sähköisessä jakamisessa. Aineiston mukaan johtajilla on nykyisellään vaihtelevat tavat käyttää työkaluja, mikä voi lähettää työntekijöille ristiriitaisia viestejä ja muodostua esteeksi niiden hyödyntämiselle (ks. Filstad, Simeonova & Visser 2018). Näin ollen kohdeorganisaation johdolle olisi kannatettavaa tarkastella myös omaa ESM-alustojen käyttöään ja suhtautumistaan niihin.

Organisaation koko ja rakenne nähtiin tutkimuksessa merkittävänä tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä: tietoa jaetaan hyvin yksittäisten toimialojen sisällä, mutta jaettu tieto ei kaikissa tapauksissa etene siinä määrin eteenpäin, että se hyödyttäisi koko organisaation toimintaa. Organisaation koko on tekijä, johon kohdeorganisaation on sopeutettava tiedon

jakamistaan ja tuettava sähköisiä ratkaisuja, jotka edesauttavat jaetun tiedon löytymistä organisaatorakenteista riippumatta. Samoin olisi keskeistä parantaa niiden henkilöiden tunnistamista, joilla on tietoa tietyistä asioista, esimerkiksi ESM-alustojen tarjoamilla keinoilla.

Niin sanottu palaverikulttuuri istuu organisaatiossa vahvasti: tietoa jaetaan runsaasti yhteisten palavereiden kautta ja tämän tarkoituksenmukaisuutta kyseenalaistettiin: monelta osin tietojen katsottiin olevan yhtä mahdollista jakaa sähköisillä työkaluilla. Sähköisyyden koettiin jopa lisänneen palavereihin käytettyä aikaa, sillä sen myötä kynnys osallistua on madaltunut. Tiedon jakamisessa olisi mahdollista suosia sähköisiä välineitä ja näin vapauttaa nykyistä enemmän aikaa esimerkiksi yhteiselle ideoinnille ja keskustelulle.

### **Teknologiset tekijät**

Tietoa on paljon tarjolla ja sähköisten kanavien moninaisuus on lisännyt sen määrää. Tulosten mukaan kanavien paljous tarjoaa organisaation työntekijöille monia mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ja toisaalta vaikeuttaa jakamispaikan valintaa. Lisäksi kanavien moninaisuus hajauttaa tietoa, jolloin sen kattava hyödyntäminen työn tukena on vaikeampaa. Kanavien moninaisuus korostuu tilanteessa, missä ei ole täsmällisesti linjattu, mitä kanavia jakamiseen käytetään. Teknologiaan liittyvistä tekijöistä nousee esiin myös järjestelmissä olevan tiedon ajantasaisuus. Näitä tekijöitä tulisikin tarkastella osana organisaation tiedon jakamisen tapoja ja linjauksia.

Haastateltavien mukaan jaetun tiedon käsittelyä voi helpottaa hyödyntämällä sähköisten työkalujen ominaisuuksia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon järjestämistä kunkin työkalun tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti ja yhteisesti sovittua logiikkaa. Kohdeorganisaation kannattaisikin tukea nykyistä enemmän jakamiseen tarkoitettujen työkalujen ominaisuuksien hyödyntämistä ja toisaalta ohjata työntekijöitä käyttämään niitä optimaalisella tavalla.

Tekniset ratkaisut tarjoavat edellytyksiä toisten reaktioiden tunnistamiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, mutta niiden antamia mahdollisuuksia keskustelulle tai palautteelle ei tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa hyödynnetä tarpeeksi. Näiltä osin työkalujen käyttö kommunikoinnin tukena vaatii kohdeorganisaatiossa vielä tarkastelua: miten työntekijöitä kannustetaan nykyistä enemmän käyttämään vuorovaikutteisia mahdollisuuksia tiedon jakamiseen.

Useampi haastateltava nimesi kaupungin digilähettiläsverkoston onnistuneena esimerkkinä tiedon jakamisesta. Ryhmän nykymuotoisen toiminnan mahdollistajana toimivat sähköiset tiedon jakamisen työkalut. Kyseessä on niin sanottu käytännön yhteisö, jossa tietoa jaetaan matalalla kynnyksellä verkostomaisesti ja koko henkilöstön on mahdollisuus liittyä mukaan. Verkoston toimintaan liittyy myös sosiaalinen vuorovaikutus ja sen tuki tiedon jakamiselle.

### **Pohdinta**

Tutkielmani tulokset tuovat lisää tietoa julkisen sektorin organisaatioiden tiedon sähköisestä jakamisesta, jota on tehty aiemmin verrattain vähän suhteessa yksityisiin organisaatioihin (ks. Amayah, 2013; Henttonen, Kianto & Ritala 2016). Osa tutkijoista on esittänyt väitteen, että yksityisen sektorin tiedonhallinnasta tehtyjen tutkimusten tuloksia ei voitaisi helposti siirtää koskemaan julkista sektoria, sillä julkisella sektorilla on nähty olevan ainutlaatuisia piirteitä, jotka voivat vaikuttaa tiedon jakamiseen (Henttonen ym. 2016, s. 750). Tulosteni perusteella voidaan kuitenkin nähdä, että aiemmissa tutkimuksissa tunnistetut tiedon jakamisen tekijät ovat monelta osin läsnä myös kohdeorganisaatiossani.

Tutkimuksessani hyödynnetty Riegen (2005) tiedon jakamisen tekijöiden jaottelu (yksilö-, organisaatio- ja teknologinen taso) soveltuu mielestäni hyvin julkisen sektorin tiedon sähköisen jakamisen tekijöiden tarkasteluun. Kohdeorganisaatiosta hahmottui erilaisia tekijöitä, jotka sisällöllisesti sopivat Riegen aiemmin tekemiin havaintoihin eri tasoille kytkeytyvistä esteistä. Keskeisesti mainittavia ovat esimerkiksi tiedon jakamisen johtamiseen ja ohjaukseen, tietokulttuurin tukemiseen, yksilöiden välisiin eroavaisuuksiin ja järjestelmien tekniiseen käyttöön liittyvät tekijät. Riegen tutkimuksen lisäksi nämä kohdeorganisaatiostani nousseet tekijät ja havainnot niistä ovat pitkälti yhtäläisiä muihin yksityisen sektorin organisaatioista toteutettuihin aiempiin tutkimuksiin.

## **5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet**

Arvioidessa tutkielmani tuloksia on syytä huomioida, että kyseessä on laadullinen tapaus-tutkimus, joka on kohdistunut yhteen organisaatioon. Kuten jo aiemmin totesin, tästä syystä saamiani tuloksia ei voi yleistää koskemaan muita julkishallinnon organisaatiota. Keskeinen jatkotutkimusaihe olikin laajentaa aiheen tutkimusta muihin suomalaisiin kaupunkeihin ja kuntiin. Kiinnostava olisikin tutkia, ovatko tiedon sähköiseen jakamiseen liittyvät tekijät ja

haasteet läsnä myös muissa kunnissa ja kaupungeissa vai onko niiden välillä keskeisiä eroja. Jatkokysymyksenä luonnollisesti voidaan esittää, mitä selittäviä tekijöitä mahdollisten erojen taustalla piilee.

Yhtenä rajoituksena näen myös tutkielmani aineiston otoskoon, joka on otettava huomioon tutkielmani tulosten tarkastelussa: tulokset kertovat haastateltavina olleiden digilähettiläiden subjektiivista näkemyksistä ja myös niissä oli osaltaan variaatiota. Tutkielmani tuloksia ei näin ollen voida yleistää edustamaan koko kaupunkiorganisaatiota ja sen kaikkia työyksiköitä. Tulokset voidaan kuitenkin nähdä siltä osin laaja-alaisina, että haastateltavat tulivat keskenään eri toimialoilta ja työntekijäryhmistä, ja tietyt tiedon sähköisen jakamisen tekijät toistuiivat aineistossa riippumatta siitä, missä toimialalla haastateltavat työskentelivät. Näin ollen haastateltavien erilainen tausta on ollut tukemassa tutkimuksessa saatua kuvaa kohdeorganisaation tiedon sähköiseen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tarvittaisiin kuitenkin huomattavasti kattavampi otos, jotta voitaisiin saavuttaa tuloksia, jotka olisivat laajemmin yleistettävissä koko kohdeorganisaatioon.

Tämä tarjoaa tutkimukselleni tarpeellisen jatkotutkimusaiheen. Kaupungin digilähettiläät, ainakin haastateltavieni osalta, edustavat myös tietotyötä tekeviä työntekijäryhmiä, jolloin tutkimuksen ulkopuolelle ovat jääneet ne työntekijät, joiden työnkuvassa digitaalisuus ei näyttele yhtä vahvaa roolia. Jatkotutkimuksen paikka olisikin selvittää, miten kaupungin tiedon jakaminen koetaan muissa työntekijäryhmissä. Aineistostani nousi myös näkökulma, jonka mukaan tiedon jakamisessa palveluita tuottavien ulkoisten kumppaneiden kanssa on haasteita, jotka myös heijastuvat tiedon jakamiseen sisäisesti. Näihin kokemuksiin pohjaa-vaa tutkittua tietoa olisikin mielenkiintoista saada lisää.

Opinnäytetyöni rajallisuuden vuoksi olen ymmärrettävästi keskittynyt vain tiedonhallinnan yhteen osa-alueeseen. Tätä tapaustutkimusta olisikin mahdollista laajentaa käsittelemään Oulun kaupungin tiedonhallintaa sen kaikissa vaiheissa aina tietotarpeista tiedon hankintaan, analysointiin ja jakamisen kautta tiedon hyödyntämiseen saakka. Onhan muistettava, että lopullisen merkityksensä tieto saa vasta, kun sitä hyödynnetään esimerkiksi toiminnan kehittämässä tai päätöksenteossa. Olennaista on, että sen ansiosta voidaan saada aikaan todellisia muutoksia organisaation toiminnassa (Choo 2002). Jos tietoa ei osata tulkita ja muuntaa edelleen hallinnollisiksi toimenpiteiksi, siitä ei ole mitään hyötyä (Virtanen & Stenvall 2014, 56). Tutkimusta voitaisiinkin näin ollen laajentaa myös kaupungin tiedonkäytön

mittaamisen ja organisaation toiminnan muuttumiseen: mitä tiedon käytön avulla tapahtuneita muutoksia ja millaista tiedosta seurannutta organisaation oppimista voidaan todentaa.

Lisäksi koska tutkielmani keskiössä ovat olleet tiedon käyttäjät, lisää tutkimusta tarvittaisiin myös Oulun kaupungin tiedolla johtamisesta. Tässä tutkimuksessa olisi syytä huomioida niin tekniset kuin inhimillisetkin näkökulmat. Tutkimuksella voitaisiin tunnistaa lisää kaupungin tiedolla johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia, ja tätä kautta luodata edelleen Oulun kaupungin tietotoimintaa. Näiden esittämieni jatkotutkimusaiheiden kautta Oulun kaupunkiorganisaation olisi mahdollista lisätä ymmärrystään omasta tiedonhallinnastaan sekä tukea nykyistä paremmin tiedon hyödyntämistä organisaation toiminnan kehittämisessä.

## LÄHDELUETTELO

- Abbasi, S., Iftikhar, U. & Raja, A. (2018). Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Moderating Effect of Knowledge Governance Mechanism and Motivation. *Global management journal for academic & corporate studies*, 8(2), 41–52.
- Ackoff, R. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis* (16), 3–9.
- Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. (2008). Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.), *Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta*. (s. 103–118). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaitinen, T. (2017). Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 181–197). Tampere: Vastapaino.
- Akhavan, P., Zahedi, M. & Hosein, S. (2014). A conceptual framework to address barriers to Knowledge Management in project-based organizations. *Education, business and society 2014*, 7(2/3), 98–119.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conception, foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*, 17(3), 454–471.
- Anttiroiko, A-V. & Kallio, O. (1999). *Johdon tietojärjestelmät kunnallishallinnossa*. Tampere: TAJU, Tampereen yliopiston julkaisujen myynti.
- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 137–154.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in developing human resources*, 10(4), 541–554.
- Armbrecht, F., Chapas, R., Chappelow, C., Farris, G., Friga, P., Hartz, C., McIlvaine, M, Postle, S. & Whitwell, G. (2001). Knowledge Management in Research and Development. *Research technology management*, 44(4), 28–48.

- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76.
- Becerra-Fernandez, I. & Leidner, D. (2008). *Knowledge management: An evolutionary view*. New York: Routledge.
- Bell, D. (1999). *In The Coming of the Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Bradley, J., Paul, R., & Seeman, E. (2006). Analyzing the structure of expert knowledge. *Information and Management*, 43(1), 77–91.
- Borgman, C. L. (2015). *Big Data, Little Data, No Data: Scholarship in the Networked World*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Bretschneider, S. (1990). Management Information Systems in Public and Private Organizations: An Empirical Test. *Public administration review*, 50(5), 536–545.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78(3), 73–80
- Brzozowski, M., Sandholm, T., & Hogg, T. (2009). Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media. *In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*, (61–70).
- Cabrera, A. & Cabrera, E. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687–710.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization science (Providence, R.I.)*, 13(4), 442–455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization science (Providence, R.I.)*, 15(5), 555–568.
- Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations: A field study*. St. Paul: University of Minnesota.
- Choo, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford (N.J.): Information Today.



- Choo, C.W. (2006). *The Knowing Organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.
- Coakes, E., Coakes, J. & Rosenberg, J. (2008). Co-operative work practices and knowledge sharing issues: A comparison of viewpoints. *International Journal of Information Management* 28(1), 12–25.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (1997). *Information ecology*. Oxford: Oxford University Press.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Massachusetts: Harvard Business School press.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity - Association for Computing Machinery*, 2000(August), 2-es.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management perspectives*, 14(4), 113–127.
- Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing: Gathering knowledge is easy, but sharing it is harder. More than a few firms are starting to realize that knowledge shared is knowledge smartly deployed and leveraged. *Ivey business journal*, 66(4), 35.
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L. & Weber, M. S. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *The American behavioral scientist (Beverly Hills)*, 59(1), 103–123.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018.) Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 24–46). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feldman, S. (2004). The high cost of not finding information. *KM world*, 13(3), 8.
- Filstad, C., Simeonova, B., & Visser, M. (2018). Crossing power and knowledge boundaries in learning and knowledge sharing. *The Learning Organization*, 25(3), 159–168.
- Flood, C. (2016). The Online Workspace. Teoksessa Connolly, I., Palmer, M., Barton, H. & Kirwan, G. (toim.), *An Introduction to Cyberpsychology* (s. 238–253). London and New York: Taylor & Francis Group.
- Fowlin, J. & Cennamo, K. (2017). Approaching Knowledge Management Through the Lens of the Knowledge Life Cycle: a Case Study Investigation. *TechTrends*, 61(1), 55–64.
- Guetat, S. & Dakhli, S. (2015). The Architecture Facet of Information Governance: The Case of Urbanized Information Systems. *Procedia Computer Science*, 64, 1088–1098.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, 13(4), 4–31.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91–100.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of knowledge management*, 20(4), 749–768.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*. 21(2), 492–515.

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
- Israilidis, J., Siachou, E., & Kelly, S. (2021). Why organizations fail to share knowledge: An empirical investigation and opportunities for improvement. *Information technology & people (West Linn, Or.)*, 34(5), 1513–1539.
- Jalonen, H. (2007). Tietojohtaminen julkishallinnon organisaatiossa. Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (toim.), *Tietojohtaminen tutkimusalueena* (s. 96–112). Tampere: Pilot kustannus.
- Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2009). Onko tiedolla johtaminen saavuttamaton ihanne? *Hallinto: valtiovarainministeriön järjestelyosaston julkaisu*, 50(2), 24–25.
- Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus*, 31(2), 138–147.
- Jalonen, H. (2020) Tietämättömyyden tunnustaminen on viisauden alku. *Focus Localis*, 48(3), 75–85.
- Janhonen, M. (2011.) Tiedon jakaminen tiimityössä. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 81–83.
- Johannessen, J., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International journal of information management*, 21(1), 3–20.
- Juhila, K. (2021). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>, 06.04.2023.
- Junnila, M. & Fredriksson, S. (2012). *Palvelujen ulkoistus*. Tampere: Juvenes Print.
- Kalra, A., & Baral, R. (2020). Enterprise social network (ESN) systems and knowledge sharing: What makes it work for users? *VINE journal of information and knowledge management systems*, 50(2), 305–327.
- Kharabsheh, R. (2007). A Model of Antecedents of Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 419–426.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2002). *Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Edita.

- Kuntalaki 10.4.2015/410. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>, 16.8.2023.
- Laitinen, K. & Sivunen, A. (2021). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. *Information Technology and People*, 34(2), 642–665.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization studies*, 21(3), 487–513.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013): Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 1–19.
- Leonardi, P. M. (2014). Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. *Information systems research*, 25(4), 796–816.
- Lessard, D. R. & Zaheer, S. (1996). Breaking the silos: Distributed knowledge and strategic responses to volatile exchange rates. *Strategic management journal*, 17(7), 513–533.
- Liebowitz, J. & Chen, Y. (2003) Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management. Teoksessa Holsapple, C. (toim.), *Handbook on Knowledge Management* (s. 409–424). Springer Berlin Heidelberg.
- Lin, C. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of business ethics*, 70(4), 411–428.
- Lips, M. (2020.) *Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era*. Taylor & Francis Group.
- Long, D. W. D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management perspectives*, 14(4), 113–127.
- Lähtenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. (2015). Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: tiede- ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan? Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä* (s. 115–149). Tampere: Tampere University Press.
- Lönnqvist, A. (2007). *Tietojohdaminen tutkimusalueena*. Tampere: Pilot-kustannus.
- Mannermaa, K. (2018). *Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Maier, R. & Remus, U. (2002). *Defining process-oriented knowledge management strategies. Knowledge and process management*, 9(2), 103–118.
- McAdam, R. & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European industrial training*, 24(6), 317–329.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103–117.
- Mertala, S. (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja. Terveysthuollon kompleksiset työympäristöt*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Michailova, S. & Husted, K. (2003). *Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms. California management review*, 45(3), 59–77.
- Microsoft (2023). Microsoft Teams. Haettu sivulta: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/log-in>, 10.10.2023.
- Mukkamala, A. M. & Razmerita, L. (2014). Which Factors Influence the Adoption of Social Software? An Exploratory Study of Indian Information Technology Consultancy Firms. *Journal of Global Information Technology Management*, 17(3), 188–212.
- Nguyen, T-M., Siri, N. & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 70–87.
- Niiranen, V. (2020). Tiedon käyttäminen kuntien päätöksenteossa ja kuntia koskevien päätösten toimeenpanossa. *Focus localis*, 48(3), 63–74.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Nöllke, M. (2004). *Johtaminen: Mitä johtohenkilöiden tulee tietää*. Helsinki: Rastor.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California management review*, 40(3), 154–174.
- O'Dell, C. & Hubert, C. (2011). Building a Knowledge-Sharing Culture. *The Journal for Quality and Participation*, 34 (2), 22–26.

- Oulun kaupungin intranet Akkuna. (2023). *Digilähettiläät*. Haettu Oulun kaupungin sisäisestä intranetistä. 26.1.2023.
- Oulun kaupunki. (2020). *Oulun kaupungin intranet ja ryhmätyö uudistuvat*. Haettu sivulta [https://www.ouka.fi/oulu/ajankohtaista/etusivu/-/asset\\_publisher/lQ3E/content/oulu-kaupungin-intranet-ja-ryhmatyo-uudistuvat](https://www.ouka.fi/oulu/ajankohtaista/etusivu/-/asset_publisher/lQ3E/content/oulu-kaupungin-intranet-ja-ryhmatyo-uudistuvat), 11.12.2022.
- Oulun kaupunki. (2022). *Asteen verran arvostetumpi. Henkilöstöohjelma 2022–2025*. Haettu sivulta <https://www.ouka.fi/documents/52058/0/Ouka+henkilost%C3%B6ohjelma+2022%E2%80%932025.pdf/491109a1-fa3d-4774-b0fb-d4111c6e602b>, 16.1.2023.
- Oulun kaupunki. (2023a). *Tilastoja Oulusta*. Haettu sivulta <https://www.ouka.fi/oulu/oulu-tietoa/tilastoja-oulusta>, 25.2.2023
- Oulun kaupunki. (2023b). *Oulun kaupungin hallintosääntö*. Haettu sivulta <https://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/johtosaannot-ja-ohjeet>, 16.8.2023.
- Palomäki, R. & Hyyryläinen, E. (2022). Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuuriin perusta: tarkastelussa. *Hallinnon Tutkimus*, 41(2), 149–165.
- Pfadenhauer, M. (2009). At the eye level: The expert interview – a talk between expert and quasi-expert. Teoksessa Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Ed.), *Interviewing experts* (s. 81–97). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rajala, T., Laihonen, H. & Haapala, P. (2018). Why is dialogue on performance challenging in the public sector? *Measuring Business Excellence*, 22(2), 117–129.
- Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J. & Treem, J. W. (2017). Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. *Journal of communication*, 67(1), 106–130.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.

- Ruppel, C. & Harrington, S. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE transactions on professional communication*, 44(1), 37–52.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 424–431). Tampere: Vastapaino.
- Ryu, S., Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications* 25(1), 113–122.
- Silvasti, T. (2014). Sisällönanalyysi. Teoksessa Massa, I. (toim.), *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen* (s. 33–48). Helsinki: Gaudeamus.
- Sinervo, L-M. & Jäntti, A. (2020). Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa – kohti tiedollista kumppanuutta. *Focus Localis*, 48(3), 3–4.
- Spender, J. & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic management journal*, 17(S2), 5–9.
- Stei, G., Szász, L. & Rossmann, A. (2022). *How to facilitate knowledge ambidexterity with the use of enterprise social media*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Stewart, A. (1997). *Elements of Knowledge: Pragmatism, Logic, and Inquiry*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R. & Hu, F. (2019). The Impact of Enterprise Social Media Platforms on Knowledge Sharing. *In Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 233-250.
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344–358.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Vantaa: Talentum.

- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum.
- Syvjärvi, A., Vakkala, H. & Stenvall, J. (2013). Tiedon hallintaa ja positiivisuutta henkilöstöjohtamiseen julkisen sektorin terveydenhuollossa. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä* (s. 151–170). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Syvjärvi, A. & Kivivirta, V. (2017). Tulevaisuuden kunta ja digitalisaatio – kohti digikuntaa ja digikuntalaista. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Sjöblom, M.(toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 265–277). Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27–43.
- Tampoe, M. (1993). Motivating knowledge workers—The challenge for the 1990s. *Long range planning*, 26(3), 49–55.
- Tallon, P. P., Ramirez, R. V. & Short, J. E. (2013). The Information Artifact in IT Governance: Toward a Theory of Information Governance. *Journal of Management Information System*, 30(3), 141–178.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic management journal*, 17(S2), 11–25.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of management studies*, 38 (7), 973–993.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Haettu sivulta [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf), 18.12.2022.
- Vakkala, H. & Palo, M. (2016) Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s.187–226.) Tampere: Tampere University Press.



- Valtiovarainministeriö. (2023). *Kuntien tehtävät ja toiminta*. Haettu sivulta <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>, 24.3.2023.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Virta, M. (2011). *Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa – lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta?* Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*. (s. 9–26). Tampere: Tampere University Press.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Voelpel S., Dous M. & Davenport T. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet. *Academy of Management Executive*, 19(2), 9–23.
- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>, 07.04.2023.
- Vuori, V., Helander, N. & Mäenpää. S. (2019). Network level knowledge sharing: Leveraging Riege's model of knowledge barriers. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(3), 253–263.
- Wang, S., Noe, R. & Wang, Z. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment. *Journal of management*, 40(4), 978–1009.
- Weiss, L. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Organization development journal*, 17(4), 61.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- Tehtävänimike
- Lyhyt kuvaus työtehtävistä
- Kauanko olet työskennellyt Oulun kaupungilla?
- Työvuodet muualla kuin kaupungilla (lyhyesti missä tehtävissä ja kuinka kauan?)

### Tieto ja sen jakamisen käytännöt

- Mitä/minkälaista muiden työntekijöiden tuottamaa tietoa tarvitset työssäsi usein?
- Miten ja mistä haet näitä tietoja?
- Mitä sähköisiä työkaluja käytät päivittäiseen työhön liittyvän tiedon jakamiseen?
- Onko ryhmällänne/yksiköllänne käytössä yhteistä paikkaa, johon työntekijät jakavat toisilleen tietoja/ohjeita? Jos on, mikä/minkälaisia?
- Miten itse jaat päivittäistä, työhön liittyvää tietoa työkavereillesi sähköisillä työkaluilla?

### Kokemukset tiedon jakamisesta

- Minkälaisia hyviä kokemuksia sinulla on digitaalisesti tapahtuvan tiedon jakamisesta omassa työyhteisössäsi, muissa työyksiköissä tai muualla?
  - Miksi arvelet, että tiedon jakamisen tapa on ollut toimiva?
- Entä huonoja?
  - Miksi arvelet, että tiedon jakamisen tapa ei ollut toimiva?
- Miten paljon päivittäistä työhön liittyvää tietoa jaetaan työyhteisössäsi työkavereiden kesken?
- Oletko huomannut eroja arjen tiedon jakamisen sähköisissä käytännöissä työyksiköiden/toimialojen välillä?

### **Haasteet tiedon jakamisessa**

- Valuuko arkista, päivittäistä tietoa hukkaan puuttuvien sähköisten tiedonjaon käytöntöjen tai tiedonpuutteen vuoksi? Jos, esimerkiksi mitä?
- Millaisena näet kaupungin tiedon jakamisen kulttuurin, jakavatko työntekijät toisilleen työssä tarvittavaa tietoa mielestäsi avoimesti ja riittävästi?
- Millaisia esteitä näet Oulun kaupungilla työssä tapahtuvan tiedon sähköisessä jakamisessa?
- Mitkä ovat haasteet sähköisten työkalujen käytössä tiedon jakamisen paikkoina?
- Millä keinoin mielestäsi voitaisiin parantaa sähköisesti tapahtuvan, päivittäisessä työssä tarvittavan tiedon jakamista kaupungilla?

### **Vapaa sana**

- Tuleeko mieleesi vielä muuta, jota haluaisit sanoa päivittäisestä, arkisen työn puitteissa tapahtuvasta tiedon jakamisesta eri digivälineillä?

## Liite 2. Tietosuojalomake

EU:n yleinen tietosuojalain 13 ja 14 artiklat

### Tietoa tutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa tekemääni hallintotieteen pro gradu -tutkimukseen, jonka aiheena on päivittäisessä työssä tapahtuva tiedon jakaminen eri digivälineillä Oulun kaupungilla. Tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää kaupungin sähköisen tiedon jakamisen käytäntöjä, siihen liittyviä haasteita sekä kehittämisen kohteita. Oulun kaupunki on tutkimuksen kohdeorganisaatio ja ainoa tutkimuskohde. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit ilmoittaa missä tahansa vaiheessa tutkimusta, ettei halua olla osallisena. Kyseessä on kerta-tutkimus.

Tutkimuksen haastattelut tehdään alkuvuoden 2023 aikana. Pro gradu -työn arvioitu valmistumisaika on vuonna 2023.

**Tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, joten tutkittavista muodostuu henkilörekisteri. Tietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalain (EU 2016/679, artikla 6) mukaisesti.**

<b>Tutkimuksesta vastaa</b>	Tiia-Maria Juuso
<b>Oppilaitos</b>	Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotiede
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	Henkilötietojasi käsitellään yllä kuvatussa opinnäytetutkimuksessa. Henkilötietojen käsittelyperusteena on haastateltavan suostumus. <i>(EU:n yleinen tietosuojalain 6 artikla 1.a-kohta.)</i>  Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettuihin käsittelyihin lainmukaisuuteen.
<b>Henkilötietojen käsittely</b>	Tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ja ottaa huomioon henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön.  Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään keräämäänsä aineistoa luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi sekä turvaamaan tarkastelemissaan henkilöiden intimitettiin ja anonymiteetin. Haastateltavien tunnistetiedot poistetaan haastatteluvaiheessa.  Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

<b>Kerättävät henkilö-tiedot ja tietolähteet</b>	<p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään. Tutkimuksen aikana haastatteluilta kerätään:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nimitiedot</li> <li>• Työhön liittyvät tiedot (tehtävänimike, kuvaus nykyisestä tehtävästä, lyhyt työhistoria)</li> <li>• Haastattelun tietosisältö</li> <li>• Ääni ja mahdollinen kuva haastattelunauhalle</li> </ul> <p>Haastattelut nauhoitetaan Microsoft Teamsilla niiden analysointia ja käsittelyä varten.</p>
<b>Tutkimusaineiston suojauksen periaatteet</b>	<p>Digitaalisesti taltioitu haastatteluaineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla sekä kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA).</p> <p>Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot niiden käsittelyn aikana. Yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa valmiista pro gradu -työstä.</p>
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	<p>Aineisto säilytetään tutkimuksesta vastaavan pro gradu -tutkimuksen ajan. Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
<b>Tutkittavan oikeudet</b>	<p>Jos haluat peruuttaa suostumuksesi, tietojasi ei käytetä enää tässä tutkimuksessa. Voit peruuttaa suostumuksesi tutkimuksen missä tahansa vaiheessa.</p> <p>Jos sinulla on kysyttävää tutkittavan oikeuksista voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään.</p> <p>Tutkittavalla on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos tutkittava katsoo, että henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (lue lisää: tietosuoja.fi). Tutkimuksessa ei poiketa muista tietosuojalainsäädännön mukaisista tutkittavan oikeuksista.</p>
<b>Tutkimustulokset</b>	<p>Tutkimuksesta valmistuu pro gradu -työ, joka on saatavilla julkisesti Lapin yliopiston Lauda-tietokannassa.</p>