

Venla Haunia

# **TIETOINTENSIIVISEN ORGANISAATIO- KULTTUURIN EDISTÄMINEN**

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Kandidaatintyö  
Huhtikuu 2019

## TIIVISTELMÄ

**Venla Haunia:** Tietointensiivisen organisaatiokulttuurin edistäminen  
Supporting Knowledge-Intensive Organizational Culture  
Tampereen yliopisto  
Kandidaatintyö, 30 sivua  
Huhtikuu 2019  
Teknis-taloudellinen TkK-tutkinto-ohjelma  
Pääaine: Tietojohtaminen  
Tarkastaja: Miikka Palvalin

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, tietointensiivisyys, johtaminen, tietämyksenhallinta

Kandidaatintyön tarkoitus oli selvittää, miten organisaatiokulttuuria voidaan edistää tietointensiivisissä organisaatioissa johtamisen keinoilla. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena Arlene Finkin menetelmää käyttäen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimuskysymysten kautta. Työn päätutkimuskysymyksenä oli: ”Miten tietointensiivistä organisaatiokulttuuria voidaan edistää?” Tämän lisäksi tutkimuksen toivottuja tuloksia tarkennettiin kahdella alatutkimuskysymyksellä: ”Millainen organisaatiokulttuurin malli edistää tietointensiivisyyttä?” sekä ”Millaisilla johtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?”.

Tutkimuksessa selvitettiin aluksi organisaatiokulttuurin määritelmä ja esiteltiin kolme erilaista kirjallisuudessa paljon hyödynnettyä organisaatiokulttuurin mallia. Tutkimus käsitteli lyhyesti myös organisaatiokulttuurin merkitystä osana tietämyksenhallintaa sekä yleisimpiä haasteita, joita tietointensiivisissä organisaatioissa esiintyy. Viimeisessä luvussa esiteltiin tutkimuksen tulokset eli tunnistetut johtamisen käytännöt sekä malli, jossa yhdistyvät tietointensiivisyyttä edistävän organisaatiokulttuurin tärkeimmät osa-alueet.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus tietointensiivisyyden toteutumiseen organisaatioissa. Suurimmat haasteet tietointensiivisissä organisaatioissa liittyvät siihen, etteivät ihmiset jaa tai hyödynnä tietämystään optimaalisesti. Tutkimuksessa löydettiin useita konkreettisia johtamisen käytäntöjä näiden ongelmien ehkäisemiseksi. Käytäntöihin lukeutui esimerkiksi organisaation tietämyksen mittaaminen sekä yhteisen sanaston määrittäminen. Keskeisimpänä tuloksena muodostettiin malli tietointensiivisyyttä edistävästä organisaatiokulttuurista. Mallista nähdään, että esimerkiksi avoimuus, yhteistyö, ad hoc-kulttuuri sekä kyky oppia ovat tietointensiivisyyttä edistäviä tekijöitä. Organisaatiokulttuurin tulee kuitenkin perustua yhtenäisyydelle.

## ALKUSANAT

Tämä tutkimus on Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelman kandidaatintyö. Työ on toteutettu kirjallisuustutkimuksena, jossa tutkitaan organisaatiokulttuurin edistämistä tietointensiivisissä organisaatioissa. Organisaatiokulttuurilla on huomattava vaikutus ihmisten toimintaan ja siten myös organisaation tehokkuuteen. Aihe on relevantti tietojohdamisen alalla, mutta sen valintaan vaikutti myös oma henkilökohtainen kiinnostukseni.

Haluan kiittää kandidaatintyökurssin ryhmääni, jolta olen saanut sekä rakentavaa että hyödyllistä palautetta ja vertaistukea koko kirjoitusprosessin ajan. Kurssitoverieni lisäksi haluan osoittaa kiitokset ohjaajalleni Miikka Palvalinille, joka tuki sekä haastoi minua sopivassa määrin työn kirjoittamisessa. Viimeisenä haluan kiittää koko perhettäni avusta sekä henkisestä tuesta kandidaatintyön aikana.

Tampereella, 17.04.2019

Venla Haunia

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	2
2.	TUTKIMUSMENETELMÄN JA -AINEISTON ESITTELY .....	4
2.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	4
2.2	Tutkimusaineisto .....	6
3.	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	10
3.1	Organisaatiokulttuurin määritelmät.....	10
3.2	Erilaisia organisaatiokulttuurimalleja .....	11
3.2.1	Scheinin malli .....	11
3.2.2	Denisonin malli .....	13
3.2.3	Kilpailevien arvojen viitekehys .....	14
3.3	Alakulttuurit osana organisaatiokulttuuria .....	16
4.	JOHTAMINEN TIETOINTENSIIVISESSÄ KONTEKSTISSA .....	18
4.1	Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet .....	18
4.2	Organisaatiokulttuuri osana tietämyksenhallintaa .....	20
4.3	Käytäntöjä tietointensiivisyyden johtamiseen.....	22
5.	PÄÄTELMÄT .....	25
5.1	Tutkimuksen tulokset .....	25
5.2	Tutkimuksen arviointi .....	27
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	28
	LÄHTEET.....	29

## KUVALUETTELO

<i>Kuva 1. Hakutulosten lukumäärät .....</i>	<i>7</i>
<i>Kuva 2. Kulttuurin tasot ja niiden väliset suhteet (mukailtu Schein 1984).....</i>	<i>12</i>
<i>Kuva 3. Denisonin malli (mukailtu Denison 2019).....</i>	<i>13</i>
<i>Kuva 4. Kilpailevien arvojen viitekehys (mukailtu Cameron &amp; Quinn 2006).....</i>	<i>15</i>
<i>Kuva 5. Tietämyksen hallinnan elementit (mukailtu De Long 1997).....</i>	<i>21</i>
<i>Kuva 6. Tietointensiivisyyttä edistävän organisaatiokulttuurin elementit.....</i>	<i>26</i>

## TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1. Tutkimuskysymykset .....</i>	<i>3</i>
<i>Taulukko 2. Hakulausekkeet ja tulokset eri tietokannoissa .....</i>	<i>5</i>
<i>Taulukko 3. Tarkennettujen hakujen tulokset.....</i>	<i>5</i>
<i>Taulukko 4. Ote tutkimusaineistosta .....</i>	<i>8</i>

## KESKEISET KÄSITTEET

**Ad hoc** (*ad hoc*) kuvastaa jotakin tilapäistä, spesifioitua ja dynaamista. Ad hoc-kulttuurissa on tapana suunnitella räätälöityjä eli tapauskohtaisia ratkaisuja ongelmiin. (Cameron & Quinn 2006)

**Alakulttuuri** (*subculture*) tarkoittaa suuremmasta kulttuurista erottuvaa pienempää kulttuurillista osaa, joka on muodostunut tietystä joukosta ihmisiä, jotka jakavat yhteiset arvot esimerkiksi taustan, uskonnon tai ammatin takia. (Hatch & Cunliffe 2013, s.159-161)

**Data** (*data*) on yksi tiedon muoto, jolla tarkoitetaan yksittäisiä havaintoja maailmasta. (Mesaroš & Toma 2008)

**Eksplisiittinen tieto** (*explicit knowledge*) tarkoittaa tietoa, joka on strukturoidussa ja tunnistettavassa muodossa esimerkiksi tietokannoissa tai dokumenteissa. (De Long 1997)

**Hiljainen tieto** (*tacit knowledge*) tarkoittaa ns. tiedostamatonta tietoa, joka on ihmisillä, mutta sitä on vaikea selittää muille. Hiljainen tieto on usein kontekstisidonnaista ja perustuu yksilön kokemukseen. (De Long 1997)

**Ihmisten johtaminen** (*leadership*) tarkoittaa vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen ja toimintoihin, tarkoituksena ohjata sekä motivoida heitä kohti organisaation tavoitteita. (Răducan & Răducan 2014)

**Informaatio** (*information*) on dataa, johon on lisätty konteksti ja tarkoitus. (Mesaroš & Toma 2008)

**Organisaatiokulttuuri** (*organization culture*) on sarja olettamuksia, jotka tietty ryhmä on kehittänyt tai löytänyt selviytyäkseen sekä sen sisäisistä että ulkoisista haasteista. Näitä olettamuksia jaetaan organisaation sisällä, jotta sen uudetkin jäsenet osaavat suhtautua samalla tavoin olettamusten mukaisesti näihin haasteisiin. (Schein 1984)

**Organisaation hallussa oleva tieto** (*organizational knowledge*) koostuu jokaisen organisaatioon kuuluvan yksilön yhdistetyistä tiedoista, jotka he jakavat keskenään. (Business Dictionary 2019)

**Tietointensiiviset organisaatiot** (*knowledge-intensive organizations*) tuottavat tietoa tai tietopohjaisia tuotteita ja niiden tärkeimpänä pääomana nähdään tieto sekä osaaminen rahallisen pääoman sijaan. (Alvesson 2004)

**Tietotyö** (*knowledge work*) tarkoittaa työtä, joka koostuu tiedon käsittelemisestä ja tuottamisesta. Tietotyön nähdään koostuvan vaativista sekä luovista tehtävistä, joita

tehdään usein teknologian avulla. Tietointensiivisissä organisaatioissa tapahtuva työ on tietotyötä. (Alvesson 2004)

**Tietämyksenhallinnan** (*knowledge management*) keskiössä ovat ihmiset ja prosessit sekä niiden johtaminen, ja sillä pyritään kehittämään tietoperusteista organisaatiokulttuuria. (Knowledge Management Tools 2018)

**Tietämys** (*knowledge*) on tiedon superlatiivi muoto ja se on jalostuneemmassa muodossa kuin informaatio. (Mesaroš & Toma 2008)



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Nykypäivänä organisaatiot keräävät toimintansa tueksi suuria määriä dataa ja hyödyntävät analytiikkaa muuttaakseen sen informaatioksi ja sitä kautta tekevät tietoon perustuvia päätöksiä työssään. Tällaisen tietopohjaisen päätöksenteon mahdollistavat suuret data- ja tietomassat, joiden määrä kasvaa maailmassa huomattavasti joka päivä. Tämänhetkisestä datan määrästä jopa 90 prosenttia on luotu vain viimeisen kahden vuoden aikana. Merkittävimpiä kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi IoT sekä sosiaalinen media, jotka kiihdyttävät sitä entistä enemmän. (Marr 2018) Tietoyhteiskuntaan siirtymisen myötä huomataankin, että organisaatiot ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita kilpailuedun säilyttämisessä.

Erityisesti tietointensiivisten organisaatioiden on tärkeää tehdä päätöksiä perustuen relevanttiin dataan ja tietoon, sillä heidän toimintansa perustuu tietotyölle. Tietointensiivisissä organisaatioissa tuotetaan tietoa tai tietopohjaisia tuotteita. Tällaisten organisaatioiden päätoiminta perustuu työntekijöiden tekemään älylliseen työhön esimerkiksi tuotekehityksessä, palvelutyössä tai myynnissä. (Alvesson 2004, s.17-19; Leovaridis & Cismaru 2016) Nurmi (1998) lisää määritelmään sen, että tietointensiivisten organisaatioiden menestyminen perustuu niiden oppimiselle, mutta myös hän korostaa tietoa niiden suurimpana pääomana esimerkiksi varallisuuden sijaan. Tietointensiivisten organisaatioiden työntekijöillä onkin usein akateeminen koulutus, sillä organisaatioiden tuottavuus saavutetaan työntekijöiden osaamisen ja tiedon kautta.

Lähtökohtana tietoon perustuvalle työlle on pohjimmiltaan ihmisten halu toimia tietoperusteisesti, johon taas oikeanlaisella organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa. Organisaatiokulttuurin tulee siis tukea tietointensiivisyyttä, joka ohjaa hyödyntämään, jakamaan sekä luomaan tietoa organisaatioissa. LaValle et al. (2011) toteavatkin artikkelissaan, että parhaiten pärjäävät organisaatiot hyödyntävät viisi kertaa enemmän analytiikkaa sekä datasta ja tiedosta saatavaa arvoa toiminnassaan verrattuna muihin organisaatioihin. Organisaatioiden suurimmat haasteet liittyen tiedon ja datan hyödyntämiseen ovat useimmiten johtamiseen sekä organisaatiokulttuuriin liittyviä, eivätkä esimerkiksi johdu teknologian puutteesta. Myös De Long ja Fahey (2000) toteavat organisaatiokulttuurin olevan suurin haaste tiedon optimaalisessa käytössä organisaatioissa. Organisaatioiden tulisi kuitenkin osata vastata näihin haasteisiin pysyäkseen jatkuvassa kilpailussa mukana, sillä tieto koetaan kilpailuedun tuottajaksi nykyisessä liiketoimintamaailmassa (Nurmi 1998; LaValle et al. 2011). Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että johtoportaan tehtävä on auttaa organisaatiota

ymmärtämään tiedon hyödyntämisen arvo ja edistää tiedon jakamista organisaation sisällä. Tietointensiivisessä ympäristössä ei tule myöskään ottaa itsestäänselvyytensä sitä, että jokainen työntekijä ymmärtäisi tiedon olevan merkittävä pääoma.

Kuten mainittua, tietointensiivisissä organisaatioissa tapahtuva tietotyö perustuu ihmisiin. Koska organisaation hallussa oleva tieto koostuu yksittäisten työntekijöiden kerryttämästä tiedosta, on tärkeää koko organisaation kannalta, että ihmiset haluavat ja osaavat hyödyntää tietämystään optimaalisesti. Tiedon rinnalla myös ihmiset tulee siis nähdä tärkeänä resurssina tietointensiivisissä organisaatioissa (De Long 1997; Drucker 2002, s.148-149; Alvesson 2004, s.238; Merat & Bo 2013). Johtamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta ihmisten toimintaan, ja pyrkiä kohti tietointensiivisyyttä. Tiedon monimuotoisuus luo kuitenkin haasteita johtamiselle, sillä tietoa voi esiintyä sekä eksplisiittisessä että hiljaisessa muodossa, joista jälkimmäistä on vaikeampaa tunnistaa ja johtaa. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että 90 prosenttia organisaatioiden hallussa olevasta tiedosta on nimenomaan hiljaista. Hiljaisen tiedon merkitystä voidaan kuvailla lauseella ”me tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. (Suppiah & Sandhu 2011) On siis erityisen tärkeää, että organisaatiokulttuuri edistää ihmisiä jakamaan ajatuksiaan sekä tietoaan avoimesti organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen alussa kuvaillaan ensin työn taustat sekä tutkimusongelma. Toinen luku keskittyy tutkimusmenetelmän esittelyyn, ja kolmannessa luvussa perehdytään tarkemmin organisaatiokulttuuriin käsitteeseen kolmen erilaisen kirjallisuuskatsauksessa havaitun mallin kautta. Neljäs luku käsittelee johtamista ja etenkin organisaatiokulttuurin edistämistä tietointensiivisissä organisaatioissa. Luvussa esitellään johtamiskäytäntöjen lisäksi myös yleisimpiä tietointensiivisessä kulttuurissa tunnistettuja haasteita. Työn lopussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja havainnollistetaan tietointensiivistä organisaatiokulttuuria edistäviä elementtejä tutkimuksen tuloksiin perustuvan mallin kautta.

## **1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset**

Tutkimus käsittelee tietointensiivisen organisaatiokulttuurin edistämistä johtamisen näkökulmasta. Aihe on rajattu relevanttiuden takia tietointensiivisiin organisaatioihin, sillä tällaisissa organisaatioissa tieto nähdään tärkeimpänä pääomana ja koko niiden toiminta perustuu tietotyölle (Alvesson 2004, s.17-19; Leovaridis & Cismaru 2016). Tietointensiivisyyttä esiintyy kuitenkin muissakin organisaatioissa, joissa tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää.

Ongelmana tutkimuksessa on tietointensiivisen organisaatiokulttuurin johtaminen ja edistäminen, jotta organisaatioissa olisi mahdollisimman hyvät lähtökohdat tietotyölle ja sen jäsenet ymmärtäisivät toimia tietointensiivisesti. Ongelmaan pyritään vastaamaan etsimällä erilaisia käytäntöjä ja keinoja organisaatiokulttuurin johtamiseen sekä tunnistamalla tietointensiivisyyttä edistäviä organisaatiokulttuurin tekijöitä.

Tutkimuksessa esitellään myös haasteita, joita tietointensiivisen organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyy, sillä ne ohjaavat tutkimuksen toivottuja tuloksia vastaamaan todellisiin ongelmiin. Taulukossa 1 esitellään päätutkimuskysymys sekä sitä tukevat alatutkimuskysymykset.

***Taulukko 1. Tutkimuskysymykset***

Päätutkimuskysymys	Miten tietointensiivistä organisaatiokulttuuria voidaan edistää?
Alatutkimuskysymys 1	Millainen organisaatiokulttuurin malli edistää tietointensiivisyyttä?
Alatutkimuskysymys 2	Millaisilla johtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?

Työn päätutkimuskysymys on: ”Miten tietointensiivistä organisaatiokulttuuria voidaan edistää?” Tästä kysymyksestä voidaan johtaa kaksi alakysymystä, joilla voidaan tarkentaa tutkimuksen tuloksia. Alatutkimuskysymykset perustuvat siis tutkimuksen toivottuihin tuloksiin. Tuloksena odotetaan konkreettisia organisaatiokulttuurin johtamisen käytäntöjä sekä pyritään luomaan malli, joka yhdistää ja esittelee tietointensiivisyyttä edistävän organisaatiokulttuurin tärkeimpiä osa-alueita.

Tutkimuksessa keskitytään organisaatiokulttuurin edistämiseen tiedon ja ihmisten johtamisen keinoin, ja siitä on rajattu miltei kokonaan pois tietointensiivisyyden tekninen näkökulma tutkimuksen sopivan laajuuden säilyttämiseksi. Tutkimuksessa perehdytään myös lyhyesti tietämyksenhallinnan vaikutukseen tietointensiivistä organisaatiokulttuuria rakennettaessa, mutta edelleen aiheen laajuuden takia työssä ei keskitytä tarkemmin sen prosesseihin.

## 2. TUTKIMUSMENETELMÄN JA -AINEISTON ESITTELY

### 2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena eli työssä hyödynnetään erilaisia kirjallisuuslähteitä, joiden perusteella pyritään vastamaan tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat siis pääosin erilaisiin tieteellisiin artikkeleihin, kirjoihin tai aiempiin tutkimuksiin.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään Arlene Finkin (2014) luomaa prosessimallia, joka on laadittu kirjallisuustutkimuksen toteuttamisen tueksi. Finkin prosessimalli on yleisesti käytössä akateemisessa kontekstissa, joten se soveltuu myös kandidaatintyöhön. Prosessimallia noudattaen kandidaatintyön tutkimus toteutetaan seitsemän kohdan mukaisesti:

1. Muodostetaan tutkimuskysymykset
2. Valitaan hyödynnettävät tietokannat
3. Laaditaan hakusanat sekä hakualgoritmit
4. Valitaan hakukriteerit (esim. kieli, julkaisuajankohta, tekstilaji)
5. Valitaan metodologiset kriteerit
6. Toteutetaan katsaus lähteisiin
7. Yhdistetään tulokset (Fink 2014)

Finkin (2014) prosessimallin mukaan kirjallisuustutkimus aloitetaan laatimalla tutkimuskysymykset tutkimusongelman pohjalta. Kuten ensimmäisessä luvussa esitellään, kandidaatintyön päätutkimuskysymys on ”Miten tietointensiivistä organisaatiokulttuuria voidaan edistää?”. Alakysymysten tarkoituksena on selkeyttää tutkimuksen rakennetta ja tarkentaa haluttuja tuloksia. Varsinkin työn rakenne pyritään koostamaan pohjautuen tarkentaviin alatutkimuskysymyksiin.

Prosessimallin toisessa vaiheessa valitaan tietokannat, joita aiotaan hyödyntää. Tietokannoista löytyy usein päällekkäisiä tuloksia, joten niiden valitsemisessa pitää olla kriittinen. Tampereen yliopiston Andor on todella kattava sekä toimiva vaihtoehto tietokantahakujen rajaamisen suhteen, joten sitä käytetään ensisijaisesti lähteiden hakuun. Käytössä ovat myös Scopus ja ScienceDirect, sillä niistä löytyy työn aiheen kannalta oleellisia artikkeleita. Tarvittaessa MOT-sanakirja on toimiva apuväline kielen kääntämiseen ja työn kirjoittamisen tukena käytetään lähteidenhallintajärjestelmä Zoteroa.

Kolmannessa vaiheessa määritellään tarvittavat hakusanat sekä hakualgoritmit, joita halutaan hyödyntää tiedonhaussa. Hakusanojen valinnassa tulee ottaa huomioon sanojen keskinäinen vaihdannaisuus, täsmällisyys sekä kielen kääntäminen. Hakulausekkeissa esiintyy useasti käsite ”organization culture”, sillä se on tutkimuksen merkityksellisin aihe. Tutkimuksen kannalta relevantteja lähteitä löytyy selkeästi enemmän englanniksi kuin suomeksi, joten haut suoritetaan pääasiassa vain englannin kielellä. Esimerkiksi termi tietointensiivinen voidaan kääntää sekä ”knowledge-intensive” että ”knowledge-driven” tai ”knowledge-based”. Vaihtoehtoisten käännösten huomioiminen sekä muu hakujen rajaaminen onnistuu Boolean algebraa hyödyntävien operaattoreiden avulla. Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu käytetyt hakulausekkeet sekä niiden antamat tulokset eri tietokannoissa.

**Taulukko 2.** Hakulausekkeet ja tulokset eri tietokannoissa

Hakulauseke	Andor	ScienceDirect	Scopus
("knowledge-based" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-intensive") AND "organization culture"	2 416	2 706	18
"knowledge-intensive" AND "organization culture" AND "leadership"	626	302	0
("knowledge-based" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-intensive") AND "organizational culture" AND ("management" OR "leadership")	11 629	2 656	173
"organization theory" AND "organization culture"	2 198	643	516
("knowledge-based" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-intensive") AND "organization" AND "knowledge management"	29 881	6 633	2 802

Finkin (2014) prosessimallissa ideana on rajata hakuja sen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä, jolloin hakutulosten määrä vähenee lopuksi järkevään määrään. Ensimmäiset haut tuottivat todella paljon tuloksia, joten hakuja tarkennetaan lisää niin, että koko tekstin tulee olla verkossa, se on tieteellinen sekä vertaisarvioitu ja vapaasti saatavilla. Prosessimallin viidennen vaiheen metodologinen karsinta tarkoittaa käytännössä hakujen täsmällistä liittämistä kontekstiin, jolloin tulokset edelleen tarkentuvat. Metodologinen karsinta toteutetaan käyttämällä asiasanoja ”knowledge management” ja ”organizational culture”. Asiasanarajausta käytettiin joissakin hauissa, jos se koettiin tarpeelliseksi. Tarkennettujen hakujen tulokset on esitelty alla olevassa taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Tarkennettujen hakujen tulokset

Hakulauseke	Andor	ScienceDirect	Scopus
("knowledge-based" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-intensive") AND "organization culture"	189	293	9
"knowledge-intensive" AND "organization culture" AND "leadership"	57	37	0
("knowledge-based" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-intensive") AND "organizational culture" AND ("management" OR "leadership")	145	190	15
"organization theory" AND "organization culture"	109	98	26
("knowledge-based" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-intensive") AND "organization" AND "knowledge management"	98	36	170

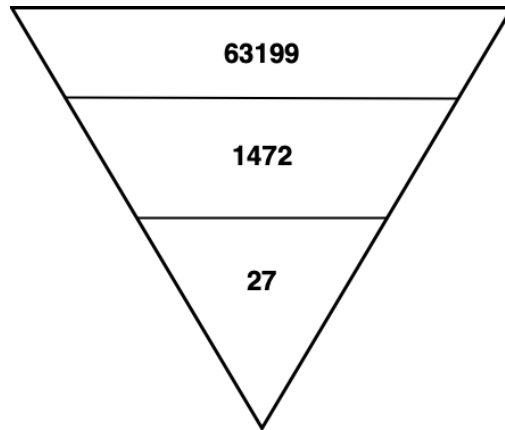
Kuten taulukosta voidaan huomata, rajaamalla tuloksia päädytään lukumääriin, joita on mielekästä käydä läpi ainakin otsikko- ja tiivistelmätasolla. Lähteitä löytyi työn edetessä myös tutustumalla artikkeleiden sisällysluetteloihin, jos artikkeli itsessään vaikutti erityisen hyödylliseltä tutkimuksen kannalta. Tällä tavalla löytyi hyviä julkaisuja, jotka muuten olisivat jäänyt lukematta. Lähdekriittisyys otettiin kuitenkin huomioon koko ajan, ja lähteiden julkaisuaika sekä vertaisarviointien ja viittausten määrä tarkistettiin valituista artikkeleista. Tutkimuksen edetessä aihe rajautui hieman lisää ja vastoin alkuperäistä suunnitelmaa työstä jätettiin pois organisaatioteorioiden käsitteleminen, jotta laajuus pysyi sopivana. Tästä syystä hakulausekkeen ”organization theory” AND ”organization culture” antamia tuloksia ei juurikaan hyödynnetty työssä. Muiden hakulausekkeiden avulla löytyi tasaisesti hyödyllisiä artikkeleita.

Finkin (2014) prosessimallin viimeiset vaiheet kuvaavat itse kirjallisuuskatsauksen toteuttamista. Aineistoihin tutustuminen aloitettiin otsikkotasolla tarkennettujen hakujen tuloksista, ja kelvollisimmista julkaisuista luettiin myös tiivistelmät, jotta päädyttiin lopulliseen lähdeaineistoon. Käsitteiden määrittelyssä tehtiin myös yksittäisiä täsmällisiä hakuja kuten ”ad hoc” aiemmin esiteltyjen hakulausekkeiden lisäksi.

Tutkimuksen viimeinen vaihe on Finkin (2014) prosessimallin mukaisesti tulosten yhdistäminen. Tulosten kannalta on tärkeää, että aineistoihin tutustutaan tarkasti sekä kriittisesti. Näin päädytään tekemään päätelmiä, jotka perustuvat useaan eri näkemykseen. Aineistosta pyrittiin löytämään näkökulmia, jotka osittain riitelevät keskenään, sillä tämä osoittaa aiheen kattavaa käsittelemistä. Tässä tutkimuksessa tulosten yhdistämiseen liittyi myös tietointensiivisyyttä tukevan organisaatiokulttuurimallin muodostaminen, joka tehtiin pohjautuen kirjallisuuskatsauksessa löydettyihin malleihin.

## 2.2 Tutkimusaineisto

Lopulliseen tutkimusaineistoon valikoitui 27 julkaisua. Nämä sisältävät kaksi painettua teosta, joista toista Hatchin ja Cunliffen (2013) kirjoittamaa *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* kirjaa hyödynnettiin paljon varsinkin organisaatiokulttuuriin liittyvien käsitteiden määrittelyssä. Muu lähdemateriaali koostuu erilaisista artikkeleista sekä kolmesta Tampereen yliopiston kirjaston e-kirjasta.



***Kuva 1.** Hakutulosten lukumäärät*

Kuvassa 1 esitellään hakutulosten lukumäärät prosessin eri vaiheissa. Taulukossa 2 esiteltyjen suodattamattomien hakutulosten summa on 63199. Kun hakutuloksia tarkennettiin lisää aiemmin esiteltyjen kriteereiden sekä metodologisen karsinnan avulla, jäljelle jäi vielä 1472 tulosta. Näistä valittiin tutkimukseen lopulta 27 julkaisua. Lähdemateriaaleihin tutustumiseen käytettiin kokonaisuudessaan melko paljon aikaa, ja suunnilleen puolet artikkeleista luettiin kokonaan, sillä ne osoittautuivat todella relevanteiksi. Taulukossa 4 esitellään tarkemmin tutkimusaineistoa. Siitä käy ilmi julkaisujen kirjoittajat, otsikot, julkaisuvuodet sekä keskeisin sisältö. Taulukkoon valittiin 27 julkaisun joukosta ne artikkelit tai teokset, joita hyödynnettiin eniten tutkimuksen aikana.

**Taulukko 4. Ote tutkimusaineistosta**

Kirjoittajat	Otsikko	Julkaisuvuosi	Sisältö
Alvesson, M.	Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms	2004	Teos kuvailee tietointensiivisyyden merkitystä organisaatioissa, mutta kyseenalaistaa myös tiedon roolin liiketoiminnassa.
Boo, D. & Merat, A.	Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership	2013	Artikkeli käsittelee ihmisten johtamisen sekä tietämyksenhallinnan linkittymistä toisiinsa tietointensiivisissä organisaatioissa.
De Long, D.	Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior	1997	Artikkeli esittelee keinoja tietointensiivisen organisaatiokulttuurin johtamiseen.
Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L.	Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives	2013	Teos käsittelee kattavasti organisaatioteorioita ja liittää organisaatiokulttuurin tähän kontekstiin.
Leovaris, C. & Cismaru, D. M.	Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organisations	2016	Artikkeli käsittelee tietointensiivisen organisaation ominaispiirteitä ja organisaatiokulttuurin merkitystä sen suorituskyvyille.
Mesaroš, P. & Toma, R.	Creating the Knowledge Culture in Organization as a Part of Implementing the Knowledge Management	2008	Artikkeli käsittelee tietämyksenhallinnan suhdetta organisaatiokulttuuriin.
Schein, E. H.	Coming to a New Awareness of Organizational Culture	1984	Artikkeli käsittelee organisaatiokulttuuria ja elementtejä, joista se koostuu.

Esimerkiksi De Longin artikkeli *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior* (1997) oli työn kannalta erityisen hyödyllinen. Artikkelin esittelee useita konkreettisia keinoja tietointensiivisen kulttuurin johtamiseen, ja se myös käsittelee neljä eri tapaa, jotka liittyvät tietämyksenhallinnan ja organisaatiokulttuurin yhteen. De Longin artikkelin pohjalta oli mielekästä kirjoittaa kappaleita 4.2 sekä 4.3. Scheinin kirjoittama artikkeli *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* (1984) oli erityisen hyödyllinen varsinkin kirjoitusprosessin alussa, kun määriteltiin kokonaiskuvaa organisaatiokulttuurista ja sen osa-alueista. Vaikka artikkeli onkin melko vanha, sen todettiin olevan edelleen relevantti, sillä organisaatiokulttuuri käsitteenä ei ole muuttunut vuosien saatossa, vaikka sitä onkin pyritty kuvailemaan uusilla tavoilla. Kappaleessa 3.2 esitellyt organisaatiokulttuurimallit täydentävät Scheinin vanhempaa määritelmää uudemmillä näkökulmilla.

Useat tutkimusaineiston artikkeleista oli kirjoitettu työn kannalta sopivasta näkökulmasta, sillä aineistosta löytyi selkeitä käytäntöjä ja huomioita organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyen. Esimerkiksi Mesaroš & Toma (2008) esittelevät artikkelissaan *Creating the Knowledge Culture in Organization as a Part of Implementing the Knowledge Management* hyviä esimerkkejä myös haasteista, joita



tietointensiivisissä organisaatioissa usein esiintyy. Tutkimusaineistosta havaitut haasteet ja johtamisen käytännöt olivat melko linjassa toistensa kanssa, eli löydettyjä käytäntöjä pystyttiin liittämään ongelmien ratkaisuehdotuksiksi. Tutkimusaineistoa luettaessa havaittiin myös, ettei materiaaleista löytynyt mitään kovin poikkeavaa näkökulmaa tai käytäntöä, vaan artikkelit ja tutkimukset tukivat toistensa väittämiä. Miltei kaikki kirjoittajat mainitsivat organisaatiokulttuurin edistämisen lähtökohdaksi sen käsitteen tunnistamisen ja tiedostamisen jokaisella organisaation tasolla.

## 3. ORGANISAATIOKULTTUURI

### 3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmät

Organisaatiokulttuurin käsite on tunnistettu kirjallisuudessa jo 1980-luvulla, mutta sille on annettu useita erilaisia määritelmiä. Yhteistä näille määrittelyille on se, että organisaatiokulttuurin käsitteestä puhuttaessa se on liitetty sekä organisaation uskomusten että käyttäytymisen tasolle. (Ahmady et al. 2016) Organisaation kehittämistä ja organisaatorakenteita paljon tutkinut teoreetikko Edgar Schein on luonut yleisesti käytössä olevan määritelmän organisaatiokulttuurille. Organisaatiokulttuuri sisältää enemmän kuin pelkästään organisaatiossa tapahtuvan työn ja toiminnan. Organisaatiosta voidaan tunnistaa useita kulttuurillisia elementtejä, kuten yhteiset käytöstavat, ilmapiiri, viralliset tavat, yhteiset arvot ja normit sekä esimerkiksi kirjoittamattomat säännöt, joihin organisaatiossa on totuttu (Schein & Schein 2016). Myös Scheinin määritelmää tulkittaessa huomataan, että kulttuuri sisältää sekä konkreettisia käytökseen liittyviä elementtejä että abstraktimpia ajatusmaailmallisia tekijöitä.

Scheinin (1984) tarkka määritelmä kuuluu seuraavasti: organisaatiokulttuuri on sarja olettamuksia, jotka tietty ryhmä on kehittänyt tai löytänyt selviytyäkseen sekä sen sisäisistä että ulkoisista haasteista. Näitä olettamuksia jaetaan organisaation sisällä, jotta sen uudetkin jäsenet osaavat suhtautua samalla tavoin tiettyjen olettamusten mukaisesti kohtaamiinsa haasteisiin. Tämä tarkoittaa, että organisaation sisällä vanhat jäsenet opettavat uusille jäsenille aiemmin mainittuja yhteisiä kulttuurillisia elementtejä kuten uskomuksiaan, arvojaan ja näkemyksiään. Schein (1984) kuvaileekin kulttuurillisia elementtejä opituiksi ratkaisuiksi ongelmiin ja haasteisiin. Toiset teoreetikot ovat painottaneet organisaatiokulttuurin määrittelemisessä enemmän organisaation yhteisten arvojen merkitystä, sillä ne ohjaavat ihmisten ajattelua yhteiseen näkemykseen asioista. Opitulla arvomaailmalla on todettu taas olevan suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. (Ahmady et al. 2016) Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa, sitä helpommin esimerkiksi ihmisten työtapoja voidaan muuttaa haluttuun suuntaan.

Organisaatiokulttuurit jaotellaan usein joko vahvaksi tai heikoksi niiden vaikutuksen perusteella. Jos organisaatiolla on vahva kulttuuri, sillä on merkittävä vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja siten organisaation toimintaan. Vahvan kulttuurin organisaatioissa työntekijät tiedostavat organisaatiokulttuurin olemassaolon ja esimerkiksi organisaation arvot selkeästi. Organisaation heikko kulttuuri heijastuu päinvastoin niin, etteivät sen jäsenet tunnista yhteisiä arvoja, ne ovat epäjohdonmukaisia tai ne eivät toteudu organisaation toiminnassa. (Hatch & Cunliffe 2013, s. 186; Warrick 2017) Voidaan päätellä, että vahvoissa kulttuureissa organisaatioiden johtaminen on helpompaa, sillä jäseniin pystytään vaikuttamaan helpommin. Toisaalta, jos organisaatiossa on vahva,

mutta vääränlaisiin arvoihin perustuva kulttuuri, sillä on voimakas negatiivinen vaikutus organisaation menestymiseen.

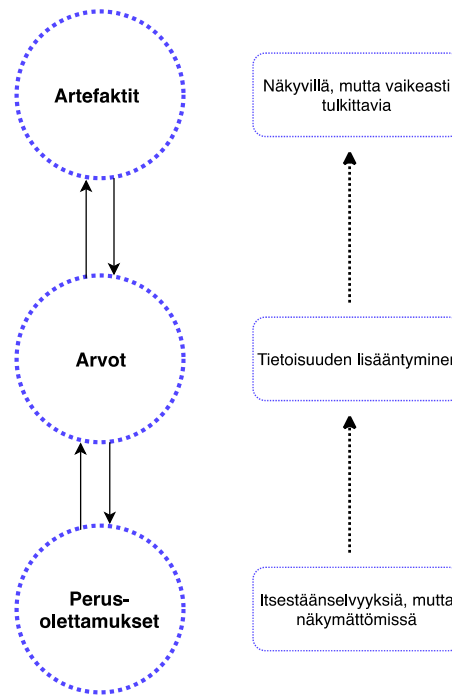
## **3.2 Erilaisia organisaatiokulttuurimalleja**

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kolme erilaista kirjallisuudessa yleisesti tunnettua organisaatiokulttuurin mallia, joiden avulla organisaatiokulttuurin käsitettä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Vanhin malleista, eli Scheinin malli perustuu laajasti organisaation kehitystä sekä kulttuuria tutkineen Edgar Scheinin tutkimuksiin (Schein 1984). Professori Daniel Denison on luonut oman mallin perustuen innovatiiviseen ja tehokkaaseen organisaatiokulttuuriin (Ahmady et al. 2016). Cameronin ja Quinnin kilpailevien arvojen viitekehys taas kuvailee neljä eri yleisintä organisaatioiden kulttuurityyppiä, joiden avulla voidaan esimerkiksi analysoida sopivia johtamistyyliä näihin ympäristöihin (Cameron & Quinn 2006, s.31).

### **3.2.1 Scheinin malli**

Organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja sen elementtien ymmärtäminen on tärkeää organisaatiota johdettaessa. Parhaimmassa tapauksessa organisaatiokulttuuri itsessään voi toimia voimakkaana työkaluna yhteisen identiteetin luomisessa ja sen avulla voidaan tunnistaa organisaation jäsenten käyttäytymismalleja, tunteita ja asenteita sekä ennustaa, miten he todennäköisesti reagoisivat tiettyihin muutoksiin ja tilanteisiin. (Ahmady et al. 2016) Myös Scheinin (1984) mukaan organisaatiokulttuurin selkeä määrittely mahdollistaa käsitteen ymmärtämisen lisäksi kulttuurin eteenpäin välittämisen ja muokkaamisen organisaation sisällä.

Schein on kehittänyt mallin, joka jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, jotka sisältävät hänen mukaansa ne dynaamiset voimat, jotka vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen sekä kehittymiseen. Ensimmäinen ja konkreettisin taso sisältää näkyvät artefaktit kuten organisaation arkkitehtuurin, teknologiat, julkiset dokumentit tai esimerkiksi työntekijöiden tavan pukeutua. Toinen taso käsittää organisaation arvot ja kolmas taso kuvaa organisaatiossa vallitsevat perusoletukset esimerkiksi suhteesta ympäristöön tai todellisuuden ja ihmissuhteiden luonteesta. (Schein 1984) Kuva 2 esittää tämän mallin ja niiden väliset suhteet.



**Kuva 2.** Kulttuurin tasot ja niiden väliset suhteet (mukailtu Schein 1984)

Jotta Scheinin mallia voidaan hyödyntää optimaalisesti organisaation johtamisessa, on tärkeää ymmärtää näiden eri tasojen välinen vuorovaikutus. Ensimmäisen tason, eli kuvan 2 ylimmän tason, sisältämät käsitteet ovat helposti näkyvissä myös organisaatioon kuulumattomalle jäsenelle, mutta niiden juurisyytä voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta ymmärtää. Usein arvot ovat asioita, jotka ohjaavat toimintaamme, joten mallin toisella tasolla olevat arvot pyrkivät perustelemaan ensimmäisen tason valinnat. (Schein 1984) Konkreettinen esimerkki Scheinin teoriasta: organisaation tapa työskennellä avokonttorissa voi selittyä organisaation arvomaailmalla, joka pyrkii yhteistyöhön ja avoimeen kulttuuriin. Jos työtapaa halutaan muuttaa, tulee ymmärtää syy sille, miksi avokonttori on alun perin haluttu ottaa käyttöön.

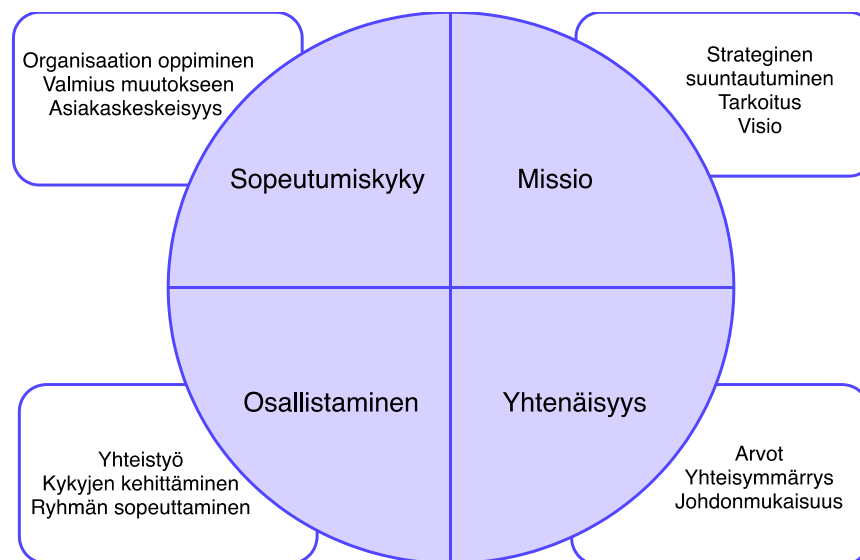
Useimmille organisaatioille arvot ovat varsinkin nykyisessä liiketoimintamaailmassa asia, jota halutaan korostaa ja tuoda vilpittömästi esille myös organisaation ulkopuolisille tahoille. Tärkeintä kuitenkin olisi, että varsinkin organisaation jäsenet tiedostavat ne. Organisaation arvot on yleensä dokumentoitu virallisesti, mutta ne sisältävät vain sen ideaalin arvomaailman, joka halutaan välittää organisaation ulkopuolelle. Todellisuudessa näiden arvojen taakse kätkeytyy myös muita toimintaa ohjaavia syitä, joita on vaikeampi tunnistaa (Schein 1984; Hatch & Cunliffe 2013, s. 169).

Kuvassa 2 esitetyn Scheinin mallin alimmalla eli kolmannella tasolla kuvatut organisaation perusolettamukset ovat hänen mukaansa ne perimmäiset syyt, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Tällaiset oletukset ovat ihmiselle itselleen itsestään selviä asioita, joita voi olla vaikea tiedostaa ja varsinkin ulkopuoliselle ne ovat näkymättömissä. (Schein 1984) Tästä syystä näiden perusolettamusten muokkaaminen on voimakas keino vaikuttaa ihmisten toimintaan, sillä ne ovat niin syvällä ihmisten

ajatuksissa, ettei niitä kyseenalaisteta tai uhmata. Toisaalta niitä on tästä samasta syystä myös kaikkein vaikeinta muuttaa.

### 3.2.2 Denisonin malli

Toinen organisaatiokulttuurin osa-alueita kuvastava malli, johon kirjallisuudessa on paljon viitattu, on professori Daniel Denisonin 2000-luvulla luoma kehys, joka jakaa organisaatiokulttuurin neljään eri osa-alueeseen, joihin organisaation tulee kiinnittää huomiota menestyäkseen. (Ahmady et al. 2016) Mallin tarkoituksena on eritellä organisaatiokulttuurin elementit hallittaviin osiin, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden johtamisessa. Denison on keskittynyt tutkimuksissaan yhdistämään organisaatiokulttuurin organisaation tehokkuutta mittaaviin asioihin kuten sen kasvuun, innovatiivisuuteen tai kannattavuuteen (Ahmady et al. 2016). Alla oleva kuva 3 esittelee Denisonin mallin neljä organisaatiokulttuurin elementtiä, jotka ovat vapaasti suomennettuna sopeutumiskyky (*adaptability*), tehtävä tai missio (*mission*), osallistaminen (*involvement*) ja yhtenäisyys (*consistency*).



**Kuva 3.** Denisonin malli (mukailtu Denison 2019)

Denisonin mallin osa-alue osallistaminen viittaa siihen, että ihmiset nähdään organisaatiossa tärkeänä resurssina, jota halutaan hyödyntää ja kehittää eli ottaa heidät mukaan erilaisiin toimintoihin yksikkörajojenkin yli. Osallistamisen kulttuurissa painotettavien yhteishengen ja yhteistyön on huomattu edistävän organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Ahmady et al. 2016) Kun työntekijöitä tuetaan, he kokevat tulleensa arvostetuksi ja tuntevat olevansa merkittävä osa organisaatiota (Cameron & Quinn 2006, s.41; Ahmady et al. 2016).

Denisonin mallissa tehokkaaseen organisaatiokulttuuriin liitetään sopeutumiskyky, mikä tarkoittaa mukautumista ulkoiseen toimintaympäristöön sekä asiakkaan vaatimuksiin. Organisaation sopeutumiskykyä kuvaillaan kolmen elementin kautta; valmius vastata

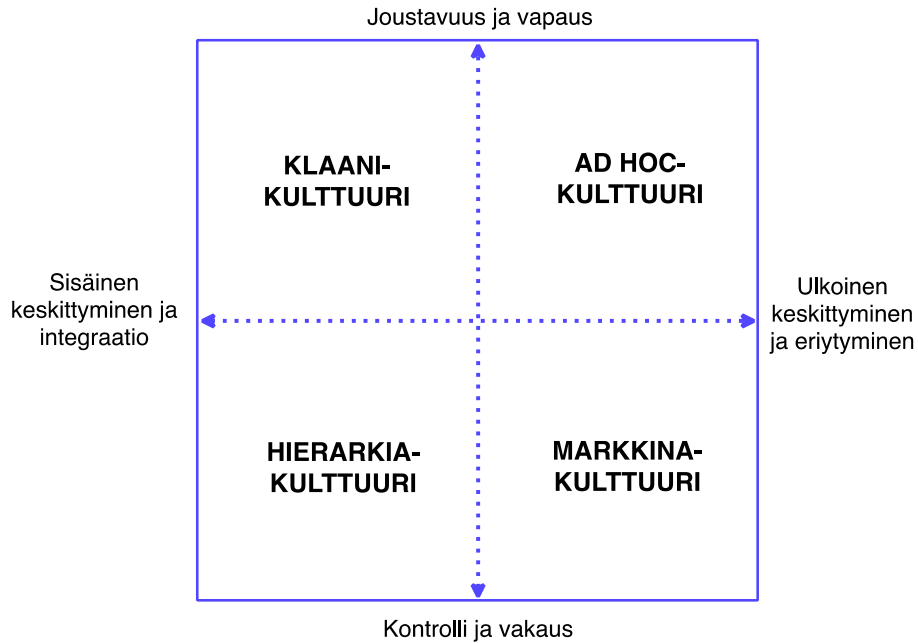
tulevaisuuden muutoksiin, keskittyminen asiakkaan tarpeisiin ja organisaation oppiminen. Viimeisimpänä mainittu organisaation kyky oppia pohjautuu sille, että organisaatio tiedostaa virheensä sekä jakaa kokemuksiaan ja tietoaan niistä eteenpäin, jotta virheet osattaisiin välttää seuraavalla kerralla. (Ahmady et al. 2016; Warrick 2017) Varsinkin virheiden myöntämisen helppous tai vastaavasti vaikeus perustuvat siis pitkälti vallitsevaan kulttuuriin.

Arvot ja perusolettamukset toimivat perustana organisaatiokulttuurin rakentamiselle (Schein 1984; Ahmady et al. 2016). Denisonin mallissa organisaation arvot sisällytetään yhtenäisyyteen, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa pyritään luomaan yhdenmukainen näkemys tärkeimmistä arvoista, jotta jokaisella organisaation tasolla voidaan tehdä päätöksiä yksimielisesti. Etenkin johtoportaan sekä operatiivisen tason työntekijöiden pitäisi säilyttää keskinäinen konsensus. (Ahmady et al. 2016) On siis tärkeää toimivan organisaatiokulttuurin kannalta, että arvot määritetään ja perustellaan yhteisesti, vaikka esimiesasemansa takia johtoportaalta olisikin valtaa tehdä koko organisaatiota koskevia päätöksiä yksin.

Viimeinen organisaatiokulttuurin elementti Denisonin mallissa on organisaation missio, jolla viitataan yhtenäiseen strategiseen suunnitteluun. Menestyvässä organisaatiossa sen jäsenillä on selkeä kuva siitä, mikä organisaation tarkoitus on ja jokaisella on mahdollisuus osallistua sen toteuttamiseen. Organisaatiossa ollaan myös tietoisia sekä nykyhetkestä että tulevaisuuden visiosta. Tarkoituksen ja merkityksellisyyden tunteminen on tärkeää myös työntekijätasolla. (Ahmady et al. 2016) Denisonin mallin elementtejä tarkastellessa voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurin osa-alueet eivät ole täysin erillisiä toisistaan, vaan ne vaikuttavat toisiinsa, joten yhtenäisyys niiden välillä on todella tärkeää. Yhdellä tapaa organisaatiokulttuurin tarkoituksena onkin yhtenäistää koko organisaation toimintaa ajatusmaailmaan vaikuttamalla.

### **3.2.3 Kilpailevien arvojen viitekehys**

Cameron ja Quinn (2006) lähestyvät organisaatiokulttuurin konseptia kilpailevien arvojen viitekehysten kautta. Viitekehys jakautuu nelikenttään siten, että sen osa-alueet kuvastavat arvomaailmoiltaan toistensa vastakohtia. Joustavuuden ja vapauden vastakohtana ovat kontrolli ja vakaus, ja horisontaalisina vastakohtina nelikentässä ovat sisäisiin asioihin kuten henkilöstöön keskittyminen ja mukautuminen ulkoiseen toimintaympäristöön. Kuvassa 4 esitellään tämä Cameronin ja Quinin viitekehys tarkemmin.



**Kuva 4.** Kilpailevien arvojen viitekehys (mukailtu Cameron & Quinn 2006)

Cameronin ja Quinin viitekehyksessä vasemmalle ylös sijoittuu klaanikulttuuri (clan), joka viittaa yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden organisaatiokulttuuriin. (Cameron & Quinn 2006, s.41-43) Klaanikulttuurissa pyritään siis osallistamaan ja sitouttamaan työntekijöitä, mikä sopii esimerkiksi tietointensiiviseen ympäristöön, jossa tiedon jakamisella on suuri merkitys. Kuten kuvasta 4 nähdään, klaanikulttuurissa keskitytään etenkin organisaation sisäiseen konsensukseen sekä integraatioon. Viitekehyksessä klaanikulttuurin vastakkaiseen kulmaan sijoittuu sen vastakohta markkinakulttuuri (market), jolle on ominaista nimensä mukaisesti mukautuminen ulkoiseen toimintaympäristöön ja toimiminen erilaisten markkinamekanismien kautta. Markkinakulttuurissa keskitytään etenkin tehokkuuden sekä kilpailuedun säilyttämiseen ja organisaation onnistumista mitataan erilaisten tunnuslukujen avulla. (Cameron & Quinn 2006, s.39-40) On huomattava, että esimerkiksi tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa tulisi pyrkiä yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen, sisäistä kilpailua korostava kulttuuri voi vähentää työn tehokkuutta.

Viitekehysten oikeaan yläkulmaan sijoittuva ad hoc-kulttuuri on syntynyt vasta, kun teollisesta aikakaudesta siirryttiin tietoyhteiskuntaan (Cameron & Quinn 2006, s.43-45). Tällainen organisaatiokulttuuri sopiikin aikakauteen, jota sävyttävät informaatiomassat sekä nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimukset. Ad hoc-kulttuurille on tyypillistä se, että jotakin pystytään luomaan nopeasti, dynaamisesti sekä spesifioidusti tilapäiseen tarkoitukseen (Cameron & Quinn 2006, s.43-45). Ad hoc-kulttuurin on huomattu olevan kaikista toimivin vaihtoehto tukemaan tietopohjaista kulttuuria esimerkiksi konsulttifirmoissa tai ohjelmistokehitykseen keskittyneissä yrityksissä, jotka ovat tyypillisiä esimerkkejä tietointensiivisistä organisaatioista. Syynä tähän on se, että

tällainen strategia tutkitusti edistää uuden tiedon luomista, innovatiivisuutta sekä tiedon jakamista organisaation sisällä. (Nurmi 1998; Alvesson 2004, s.17-19; Cameron & Quinn 2006, s.43-45) Konsultointiyrityksissä ad hoc-kulttuuri näkyy esimerkiksi siten, että jokaiselle asiakkaan projektille luodaan oma väliaikainen organisaatorakenne, joka säilyy vain projektin ajan. (Cameron & Quinn 2006, s.44) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaista projektia varten valitaan ne toimintatavat, jotka tukevat haluttua lopputulosta ja ne työntekijät, joiden tietämys ja osaaminen ovat tarpeellisia tavoitteen kannalta. Projektien vaihtelevan luonteen takia organisaation tulee siis pystyä mukautumaan nopeasti asiakkaan tarpeisiin, johon ad hoc-kulttuurilla pyritään.

Ad hoc-kulttuuri perustuu innovatiivisuuteen, luovuuteen ja ketteryyteen, kun taas muodolliset toimintatavat sekä selkeät ohjeet ja säännöt ovat ominaisia hierarkiakulttuurille. Jokaisella organisaation jäsenellä on tarkka rooli; vastuut ja päätäntävalta on jaettu täsmällisesti. Tällaisella hierarkkisella kulttuurimallilla pyritään säilyttämään vakaus organisaatiossa. (Cameron & Quinn 2006, s.37-38) Voidaan päätellä, että hierarkkinen kulttuuryyppi toimii tietyssä kontekstissa. Nopeasti muuttuvassa tietointensiivisessä ympäristössä säännelty kulttuuri ei välttämättä ole kuitenkaan toimivin ratkaisu, sillä se ei tue luovaa ajatustyötä eikä tiedon jakamista. Myös Nurmi (1998) toteaa, ettei hierarkkinen kulttuuri toimi tietointensiivisessä ympäristössä.

### **3.3 Alakulttuurit osana organisaatiokulttuuria**

Kirjallisuudessa on esiintynyt myös eriäviä mielipiteitä siitä, onko organisaatiokulttuurin käsite vain yksittäinen tapaus alakulttuurista. (Ahmady et al. 2016) Tällaisen teorian mukaan esimerkiksi teollisuusyrityksen organisaatiokulttuurin nähdään muodostuneen toimialan vaikutuksesta. Useimmiten alakulttuurit koetaan kuitenkin yhtenä osana organisaatioiden kokonaiskulttuuria, jolloin niillä tarkoitetaan suuremmasta kulttuurista erottuvaa pienempää kulttuurillista osaa, joka on muodostunut tietystä joukosta ihmisiä, jotka jakavat yhteiset arvot esimerkiksi taustan, uskonnon tai ammatin takia. Alakulttuurit voivat muodostua myös ihmisistä, jotka työskentelevät yhdessä samassa tilassa tai käyttävät yhteisiä laitteita työssään. (Hatch & Cunliffe 2013, s. 159-161) Tällaiset alakulttuurit erottuvat siis arvomaailmallisesti muusta organisaatiosta.

Varsinkin organisaation johtoportaan on tärkeä ymmärtää, että organisaation sisällä voi olla useampia alakulttuureja, jotka eroavat jollakin tavalla yhteisesti havaitusta organisaatiokulttuurista. Alakulttuurien onkin huomattu edistävän huomattavasti esimerkiksi negatiivisten haasteiden ja ongelmien ilmenemistä organisaation sisällä. (Hatch & Cunliffe 2013, s. 159-161) Myös Schein (1984) painottaa alakulttuurien huomioonottamista organisaatiokulttuuria muokatessa. Koska alakulttuurien ansiosta organisaation arvoja ja tottumuksia kyseenalaistetaan, niitä ei tule nähdä vain negatiivisena asiana. Kuten luvussa 3.2.2 esitellystä Denisonin mallista käy ilmi, menestyvä organisaatio kykenee sopeutumaan muutoksiin ja oppimaan (Ahmady et al. 2016). Voidaan päätellä, että vaikka organisaation tulee pyrkiä yhtenäiseen kulttuuriin,



alakulttuurien edustajat voivat tuoda toivottua kriittistä näkökulmaa organisaation päätöksiin, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus oppia uutta. Myös De Long (1997) huomauttaa, että uskomusten ja toimintatapojen kyseenalaistaminen on suuri haaste organisaation johdolle, mutta se on keskeinen osa uuden tietämyksen syntymistä organisaatioissa.

## 4. JOHTAMINEN TIETOINTENSIIVISESSÄ KONTEKSTISSA

Tietointensiivisessä organisaatiossa, jossa työnteko perustuu tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen, nähdään tieto strategisesti tärkeimpänä resurssina. Tietopohjaista näkemystä organisaatiosta voidaankin pitää yhtenä resurssipohjaisen strategian muotona. (Grant 1996) Leovaridis ja Cismaru (2016) kuvailevat tietointensiivisiä organisaatioita sellaisiksi, joiden menestyminen riippuu niiden kyvystä tuottaa ja hyödyntää tietoa. Edelleen heidän mukaansa tällaisissa organisaatioissa tieto on tärkeämpää kuin mikään muu pääoma. Koska keskiössä ovat tietotyöläiset itse ja heidän tietopääomansa, ihmiset nähdään kuitenkin tiedon rinnalla tärkeänä resurssina (Drucker 2002, s.148-149; Alvesson 2004, s.17-19; Merat & Bo 2013). Tietotyöläisten työtä kuvaillaan luovana, itsenäisenä sekä usein akateemista koulutusta vaativana, ja tätä tukevaan kulttuuriin liitetäänkin luvussa 3.2.2 Denisonin (2019) mallissa esitelty organisaation kyky sopeutua muuttuvaan ympäristöön, mikä vaatii pitkälti uuden relevantin tiedon hyödyntämistä. Havaitaan, että aineettoman pääoman ja ihmisten johtaminen korostuu tietointensiivisissä organisaatioissa.

Tietointensiivisissä organisaatioissa korostuu työntekijöiden työn itsenäisyys, mutta tästä huolimatta työntekijöiden identiteetit tulee liittää osaksi yhtenäistä organisaatiokulttuuria, kuitenkin kunnioittamalla heitä (Alvesson 2004, s.17-21; Leovaridis & Cismaru 2016). Edgar et al. (2014) huomauttavat, että kulttuuri on yksi tärkeimmistä tietointensiivisten organisaatioiden suorituskyvyn ajureista myös siksi, että niiden tuottamien palveluiden tai tuotteiden arvoon vaikuttavat pitkälti myös vuorovaikutussuhteet asiakkaan kanssa. Koska keskittyminen on uusien tuotteiden ja palveluiden synnyttämisessä tiedon avulla (Cameron & Quinn 2006, s.45), tietointensiivisissä organisaatioissa pyritään kohti sellaista organisaatiokulttuuria, jonka tarkoituksena on luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet tiedon luomiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle.

### 4.1 Organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet

Tietointensiivisistä organisaatioista voidaan tunnistaa useita samankaltaisia haasteita riippumatta niiden toimialasta. De Long (1997) esittelee artikkelissaan merkittävimpiä organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen liittyviä ongelmia. Vaikka tietointensiivinen työ perustuu tiedon jakamiseen organisaatiossa, ihmiset eivät kuitenkaan ole aina halukkaita jakamaan tietämystään muille. Tämä johtuu siitä, että he kokevat tuovansa arvoa organisaatiolle vain henkilökohtaisen osaamiseensa kautta, ja haluavat turvata työpaikkansa säilyttämällä tietämyksensä itsellään. (De Long 1997; Mesaroš & Toma 2008) Tietointensiivisessä kontekstissa tämä on perustavanlaatuinen ongelma, mutta

ymmärrettävää, koska tieto nähdään tärkeimpänä pääomana organisaatioissa. Väärinymmärrettynä tämä voi tarkoittaa, että organisaatiot pyrkivät keräämään itselleen kaiken osaamisen ja sivuuttavat työntekijät.

Organisaatiokulttuurin käsitteen tunnistaminen ja tiedostaminen on erityisen tärkeää organisaation johtoportaan tasolla (Merat & Bo 2013; Ahmady et al. 2016). Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, sillä De Long (1997) näkee haasteena sen, etteivät johtoasemassa työskentelevät ymmärrä organisaatiokulttuurin merkitystä osana liiketoimintastrategiaa. Organisaatiossa vallitsevien alakulttuurien olemassaoloa ei myöskään tiedosteta tai eriävät näkemykset pyritään hiljentämään. Toisaalta johdon haasteena on saada myös muut työntekijät ymmärtämään, että organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta on keskeistä muokata organisaatiokulttuuri sen tietämyksenhallintaa sekä liiketoimintastrategiaa tukevaksi. (De Long 1997) Käsitteiden abstraktisuus sekä yhteisen kielen puuttuminen saattavat aiheuttaa näitä haasteita. Esimerkiksi tiedon ja tietämyksen määritelmät kaipaavat yhtenäistä linjaa organisaation sisällä. On myös tärkeää, että hiljainen sekä eksplisiittinen tieto osataan tunnistaa ja erottaa toisistaan (De Long 1997; Grant 1996).

Organisaatiossa vallitsevalla epäterveellä kulttuurilla, joka voi ilmetä esimerkiksi liiallisena sisäisenä kilpailuna, on huomattu olevan negatiivinen vaikutus työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen sekä motivaation, ja tätä kautta koko organisaation tehokkuuteen (Derrick 2017). Yhteistyön puute vaikuttaa tietointensiivisissä organisaatioissa esimerkiksi tiedon jakamiseen ja se linkittyy myös teknologian hyödyntämiseen. Tietämyksenhallintaa tukevasta teknologiasta pystytään hyödyntämään vain se määrä, jonka vallitseva organisaatiokulttuuri mahdollistaa (De Long 1997). Tämä tarkoittaa, että tietotyötä tukevan teknologian käyttöönotolla ei saavuteta maksimaalista hyötyä, ellei organisaatiokulttuuri kannusta käyttämään teknologiaa ja ohjaa luottamaan sen tuomaan lisäarvoon.

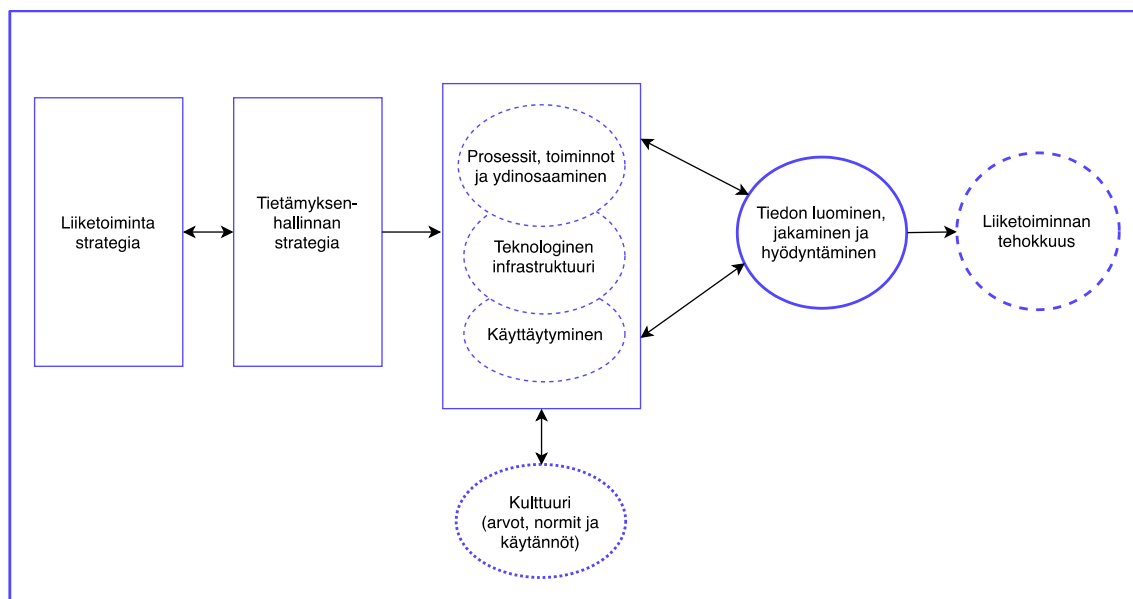
Mesaroš ja Toma (2008) listaavat organisaatioiden haasteisiin myös monia ihmisten tiedon jakamiseen liittyviä näkökohtia. Pelko ja epävarmuus kritiikistä saattavat jarruttaa tiedon jakamista, ihmiset eivät ehdi tai muista jakaa tietojaan tai he eivät ylipäättään ymmärrä yhteyttä tiedon jakamisen sekä liiketoiminnallisten tarkoitusten välillä. Haasteena on myös erottaa oma henkilökohtainen tietämys organisaation tiedosta (Grant 1996). Ihmisillä on taipumusta vähätellä omaa tietämystään, ja jostain muualta opittua ei haluta jakaa eteenpäin, koska se koetaan kopioimisena tai matkimisena. Myös uuden teknologian käyttöä saatetaan vierastaa tai pelätä, mikä voi pohjautua organisaatiokulttuurin luomaan käyttäytymismalliin, ja olisi täten muutettavissa. (Mesaroš & Toma 2008) Tietointensiivisissä organisaatioissa on myös muita infrastruktuuriin ja teknologian käyttöön liittyviä haasteita, mutta ne jätetään käsittelemättä tässä kontekstissa.

## 4.2 Organisaatiokulttuuri osana tietämyksenhallintaa

Tietämyksenhallinnalla pyritään saamaan organisaation tieto kaikkien jäsenten saataville ja tuomaan esille tiedon sekä inhimillisen pääoman rooli organisaatioissa (Mesaroš & Toma 2008). Voidaankin sanoa, että tietämyksenhallinnalla edistetään tietointensiivistä kulttuuria. Erilaiset tietojärjestelmät sekä tietokannat ovat tärkeä osa tietämyksenhallinnan toteuttamista. Tarkoituksena on kuitenkin rohkaista ihmisiä jakamaan sekä hyödyntämään tietämystään, joten tietämyksenhallinnassa tarvitaan myös ihmisten johtamisen keinoja. (Mesaroš & Toma 2008) Organisaatioiden on siis tärkeää nähdä tietämyksenhallinta strategisena työkaluna, jos he haluavat edistää tietointensiivistä organisaatiokulttuuria.

Ahmady et al. (2016) toteavat, että onnistuakseen tietämyksenhallinnan strategian luomisessa organisaatioiden on tunnistettava heidän organisaatiokulttuurinsa, sillä se vaikuttaa suoraan sekä prosesseihin että yhteistyön onnistumiseen ja organisaation jäsenten sitouttamiseen toteuttaa tietämyksenhallintaa. Myös Merat ja Bo (2013) sekä Warrick (2017) huomauttavat, että tietointensiivisten organisaatioiden perusedellytyksenä johtamisessa käytettävän strategian sekä organisaatiokulttuurin tukemisen välillä tulee olla yhteneväisyys, sillä organisaation menestyminen perustuu päivittäisten tietoon perustuvien työtehtävien optimisoinnille. Hyvänä esimerkkinä toimivat konsulttifirmat, joissa uuden tiedon luominen sekä hyödyntäminen asiakasprojekteissa on arkipäivää.

Jokaisen organisaation, joka toivoo menestyvää liiketoimintaa, tulisi liittää tietämyksenhallinnan strategiaansa kolme osaa: (1) prosessit ja toiminnot, jotka luovat tai tuottavat tietoa, (2) teknologinen infrastruktuuri, joka tukee tiedon tallentamista sekä hyödyntämistä ja (3) käyttäytymistavat, jotka edistävät tehokasta tiedon käyttöä eli toisin sanoen tietointensiivisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri. (De Long 1997) Kuvassa 5 esitellään nämä tietämyksenhallinnan elementit sekä niiden suhde organisaation liiketoimintastrategiaan sekä suorituskyvyn parantamiseen.



**Kuva 5.** Tietämyksen hallinnan elementit (mukailtu De Long 1997)

De Long painottaa tietämyksenhallinnan strategisessa suunnittelussa organisaatiokulttuurin merkitystä ja käyttää esimerkkinä uuden tietojärjestelmän hankintaa. Vaikka organisaation käyttöön implementoitaisiin uutta tietopohjaista toimintaa tukevaa teknologiaa, ei siitä ole mitään hyötyä elleivät työntekijät ole halukkaita jakamaan osaamistaan ja tietämystään organisaatiossa (De Long 1997; Mesaroš & Toma 2008). Kuten kuvasta 5 voidaan huomata, kun kulttuuri tukee esimerkiksi infrastruktuurisia valintoja, tietointensiivisyys lisääntyy, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaation kokonaisvaltaiseen suorituskykyyn.

Myös Seyedyousefi et al. (2016) mainitsevat artikkelissaan, että menestyneessä tietointensiivisessä organisaatiossa on tiettyjä tarvittavia kulttuurillisia ominaisuuksia tietämyksenhallinnan toteuttamiseen. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri on fasiliteetti, jonka avulla luodaan ideaali ympäristö tietämyksenhallinnan toteuttamiselle. Konkreettisia etuja, joita tietämyksenhallinnan keinoilla voidaan organisaatiossa saavuttaa ovat muun muassa hajaantuneen tiedon yhdistäminen, kustannusten vähentäminen, tietotyöläisten tehokkuuden parantaminen sekä strategisten tavoitteiden edistäminen (Seyedyousefi et al. (2016). Voidaan siis päätellä, että organisaatiokulttuurilla on tietointensiivisten organisaatioiden strategian luomisessa tärkeä rooli.

De Long (1997) on perustellut organisaatiokulttuurin yhteyden tietämyksenhallintaan neljän aspektin kautta. Kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa siihen, millainen tieto koetaan hyödylliseksi, tärkeäksi tai validiksi. Näiden taustalla, ovat Scheinin (1984) määrittelemät organisaation arvot. Lähtökohtaisesti tärkeintä on tiedostaa kuitenkin se, koetaanko tiedon hyödyntäminen ja jakaminen ylipäättään tärkeäksi organisaatiossa. Näillä valinnoilla on yhteys tietämyksenhallinnan strategian suunnitteluun, sillä vain arvokasta ja hyödyllistä tietoa on syytä johtaa.

Organisaation kulttuuri määrittelee myös sen, miten tietoa jaetaan organisaation sekä sen yksilöiden välillä, ja mikä tieto kuuluu kenellekin (De Long 1997; Warrick 2017). Tiedon omistajuuden ymmärtämisen kautta tietoa pystytään jakamaan sekä johtamaan selkeämmin. Kuten Seyedyousefi et al. (2016) mainitsevat, myös De Longin mukaan kulttuuri synnyttää kontekstin eli ympäristön, jossa organisaation jäsenet vuorovaikuttavat keskenään luoden sekä jakaen tietoa. Viimeinen De Longin (1997) havaitsema yhteys tietämyksenhallinnan ja organisaatiokulttuurin välillä näkyy siten, että kulttuuri muodostaa prosessit, joiden avulla uusi tieto organisaatioissa luodaan ja arvioidaan. Päättellään, että organisaation pyrkiessä kohti tietointensiivisempää kulttuuria tietämyksenhallinta tulee liittää osaksi prosessia, sillä se on välittömässä suhteessa kulttuuriin.

### **4.3 Käytäntöjä tietointensiivisyyden johtamiseen**

Tietämyksenhallinnan lisäksi tietointensiivisissä organisaatioissa voidaan erilaisilla ihmisten johtamisen keinoilla tukea tietotyötä ja siten edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä haasteita voidaan minimoida muokkaamalla organisaatiokulttuuria. Schein (1984) mainitsee, että organisaatiokulttuurin muokkaamisesta tulee puhua mieluummin sen kehittämisenä, sillä tämä luo positiivisemmän assosiaation käsitteen ympärille. Organisaatiokulttuuri kehittyy myös itsestään esimerkiksi silloin, kun organisaatioon rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Ihmisten oma historia ja kokemus näkyvät heidän toimintatavoissaan, ja niiden pohjalta he kyseenalaistavat uuteen organisaatioon siirtyessään siellä vallitsevia tapoja ja tottumuksia (Schein 1984; Hatch & Cunliffe 2013, s. 159-161). Johdon tulisi ottaa tällaiset tilanteet mahdollisuutena oppia uutta.

Suoraviivaisin ja luultavasti helpoin tapa muuttaa työntekijöiden tiedon hyödyntämiseen liittyvää käyttäytymistä, on kuitenkin muuttaa konkreettisia käytäntöjä organisaatiossa. Pidemmällä aikavälillä nämä uudet käytännöt muuttavat normeja, joihin organisaatiossa on totuttu. Työntekijöiden arvomaailmaa on mahdotonta muuttaa ainakaan nopealla aikavälillä, koska arvot ovat juurtuneet todella syvälle ihmisten mieleen. (Schein 1984; De Long 1997) Konkreettinen esimerkki käytäntöjen muuttamisesta voisi olla, että koko organisaatio ottaa käyttöön yhteisen avoimen alustan, jonne voidaan jakaa vapaasti ajatuksia ja ideoita. Käytäntö muuttaa työntekijöiden käsitystä tiedon jakamisesta, ja tietointensiivisyys organisaatiossa lisääntyy. Muutoksen jälkeen johtoportaan tulee toimia esimerkkinä ja kannustaa uuteen toimintatapaan. Pelkkä uuden teknologian tai keskustelualustan implementointi ei auta, ellei työntekijöitä ohjata sen käyttöön.

Vaikka työntekijöiden arvomaailmaan on suoraan melko mahdotonta vaikuttaa, voi johtoporras omilla valinnoillaan korostaa haluamia tavoitteita. Jos organisaatio mittaa onnistumistaan esimerkiksi ROI-prosentin eli pääoman tuottoasteen kautta, työntekijöille syntyy kuva, että liiketoiminnallinen menestys perustuu rahaan ja ainoastaan se nähdään merkityksellisenä. Tietointensiivisissä organisaatioissa inhimillisen pääoman roolia

voidaan tehostaa ottamalla käyttöön mittausmenetelmiä, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä tietointensiivisempään suuntaan (De Long 1997). Tuottavuuden mittaamisen lisäksi organisaation tulisikin mitata esimerkiksi organisaatioon kerrytettyä tietämystä.

Bukowitz et al. (2004) huomauttavat, että useat organisaatiot kokevat työntekijöiden tuovan ainutlaatuista arvoa yritykselle ja he haluavat vaalia inhimillistä pääomaa, mutta eivät kuitenkaan tee konkreettisia toimia tämän arvon esiintuomiseksi. Työntekijän tuomaa arvoa organisaatiolle onkin huomattavasti vaikeampaa mitata kuin esimerkiksi taloudellista kehitystä, mutta ainakin Bukowitz et al. (2004) ovat kehittäneet yhden tavan mitata sitä. Pyrkimyksenä on siis mitata sijoitetun pääoman tuottoa, jonka organisaatio saa investoimalla ihmisiin. Hyödyntämällä heidän esittelemäänsä mittaustapaa organisaatio voi ilmentää työntekijöille, että ihmiset tuovat organisaatioon arvoa oman tietämyksensä ja kokemuksensa kautta.

Ideana on, että organisaation tulee ensin laskea ne kustannukset, jotka koituisivat siitä, että vanha työntekijä erotettaisiin ja hänen työtehtäviensä ei voitaisi heti ohjata jonnekin muualle, joten työt jäisivät ainakin osittain tekemättä. Tämän lisäksi arvioidaan kulut, jotka aiheutuvat uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Tähän sisällytetään arvio myös niistä kuluista, jotka liittyvät siihen, ettei työntekijä ole vielä integroitunut osaksi organisaatiota, sen kulttuuria ja toimintatapoja. Näitä kuluja verrataan kuluihin, joita nykyisestä työntekijästä koituu, eli suurimmaksi osaksi palkkaan. (Bukowitz et al. 2004) Tietointensiivisyyden edistämisen kannalta edellä esitellyssä mittaustavassa tulee painottaa varsinkin sitä, että työntekijät tuovat lisäarvoa organisaatiolle pitkällä työurallaan, sillä he kerryttävät organisaation tietämystä ja sisäistävät samalla tietoa itselleen. Kaikkien kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää, että tietoa jaetaan mahdollisimman systemaattisesti sekä avoimesti organisaatiossa.

Organisaation tulee myös pohtia, millaiset käyttäytymismallit tai toiminnot tukevat tehokasta tiedon hyödyntämistä, ja miten organisaatio voi esimerkiksi tuoda esiin sen, että tietointensiivisyyden lisääminen on kriittistä liiketoiminnan kannalta (De Long 1997). Myös Warrick (2017) korostaa esimerkiksi johtamista, kun tavoitteena on muokata organisaatiokulttuuria. Johtoportaan tulisi vastaavasti myös tunnistaa ja pyrkiä muuttamaan käytäntöjä, jotka haittaavat tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Tällaisiin voi lukeutua esimerkiksi yksilöiden palkitseminen, mikä edistää työntekijöitä kasvattamaan vain omaa henkilökohtaista osaamistaan tiedon jakamisen ja organisaation oppimisen sijaan. De Long (1997) sekä Warrick (2017) korostavat myös sitä, että organisaation tulee ottaa huomioon alakulttuurien ristiriitaiset tavoitteet, jotka usein johtavat erimielisyyksiin tiedon arvottamisessa. Organisaation sisällä tietohallinto voi esimerkiksi kokea prosessit sekä niihin liittyvän virallisen dokumentoinnin tärkeäksi, kun taas innovatiiviset tuotesuunnittelijat arvostavatkin hiljaisen tiedon jakamista toisilleen, ja tekevät sitä jopa huomaamattaan epäformaalisti ilman minkäänlaista dokumentointia. Molemmissa toimintatavoissa on sekä hyviä että huonoja puolia, sillä jälkimmäinen alakulttuuri ohjaa

avoimeen yhteistyön kulttuuriin, mutta dokumentointi on kuitenkin tärkeä osa tiedon muuttamista eksplisiittiseksi koko organisaation käyttöön.

Lähtökohtana optimaalisen tietointensiivisen organisaatiokulttuurin rakentamiselle on läpinäkyvyys, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation tieto tulisi olla kaikkien jäsenten saatavilla tietoturva kuitenkin huomioiden (Niculescu 2015; Warrick 2017). Läpinäkyvyys luo lisäksi luottamusta johtoportaan sekä helpottaa organisaation toimintaa ja vähentää yksilöiden työtaakkaa. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on tuoda läpinäkyvästi esiin myös se, että tietotyöläisiä sekä heidän osaamistaan arvostetaan organisaatiossa henkilökohtaisellakin tasolla. (De Long 1997; Niculescu 2015; Ahmady et al. 2016) Yhtenä suurimmista haasteista tietointensiivisissä organisaatioissa todettiin olevan työntekijöiden taipumus säilöä tietämystään ja osaamistaan itsellään, mikä johtuu työpaikan menettämisen pelosta (De Long 1997; Mesaroš & Toma 2008). Jos johtoporras kuitenkin osoittaa tietotyöläisille arvostusta, luultavasti heidän asenteensa tiedon jakamisen suhteen muuttuu. Tällainen käytäntö myös vähentää työntekijöiden pelkoa kritiikkiä ja epäonnistumisia kohtaan, ja ruokkii siten virheistä oppimisen kulttuuria.

Sekä formaalilla että epäformaalilla sosialisatiolla on merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen sekä organisaation oppimiseen (Schein 1984; Ahmady et al. 2016; Warrick 2017). Tämä tarkoittaa, että edistääkseen tietointensiivisyyttä organisaatioon tulee luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet interaktiolle sekä kannustaa yhteistyöhön. Ahmady et al. (2016) on vienyt ajatuksen konkreettisemmalle tasolle; työpaikoille tulee lisätä sellaisia tiloja, jotka on kehitetty ja suunniteltu avointa keskustelua varten. Varsinkaan epäformaalia ajatustenvaihtoa ei tule aliarvioida. Alvesson (2004, s.124) sekä Ahmady et al. (2016) korostavat yhteisöllisen ja avoimen kulttuurin kehittämistä. Tiimihenki ja yhteistyö myös johtajien kanssa edistävät yhteenkuuluvuutta organisaation sisällä. Matalat hierarkiatasot on koettu toimivaksi tietointensiivisissä organisaatioissa, sillä ne helpottavat työntekijöiden kynnystä ottaa kantaa asioihin ja tuoda esiin omia näkökulmia (Leovaridis & Cismaru 2016). Käytännössä johtoportaan tulee siis pyrkiä asettumaan samalle tasolle muiden organisaation työntekijöiden kanssa ja vähentää tiukkaa kontrollia.

Viimeinen tärkeä käytäntö, joka johtoportaan kannattaa implementoida tietointensiivisiin organisaatioihin, on yhteisen sanaston ja tietämyksenhallinnan prosessien määrittäminen (De Long 1997; Leovaridis & Cismaru 2016). Työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys siitä, miten esimerkiksi eksplisiittinen ja hiljainen tieto sekä henkilökohtainen ja organisaation tietämys eroavat toisistaan. Voidaan päätellä, että selkeiden käsitteiden määrittelyiden kautta johtajien on helpompi ohjata työntekijöitä sekä yhdenmukaistaa organisaation toimintaa.



## 5. PÄÄTELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksesta ilmenee, että organisaatiokulttuurilla on selkeä vaikutus organisaatioiden toimintaan ja niiden liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatiokulttuuri nähdään yhtenä suurimmista haasteista sekä vaikutustekijöistä liittyen tiedon jakamiseen sekä hyödyntämiseen tietointensiivisissä organisaatioissa. Se perustuu yhteisesti jaettuihin arvoihin ja perusolettamuksiin, joiden pohjalta organisaatioissa muodostuu kuva siitä, onko tietointensiivisyys ylipäätään tärkeää ja millainen tieto koetaan merkityksellisenä. Kulttuuri luo myös kontekstin organisaatioissa tapahtuvalle sosialisatiolle eli yksilöiden väliselle tiedon jakamiselle, jonka avulla organisaation tietämys kasvaa. Tutkimuksesta huomataan, että niin kauan kuin työntekijät hyötyvät jostain muusta kuin tietointensiivisyydestä, he eivät muuta toimintatapojaan. Esimerkkeinä mainitaan organisaation tapa palkita yksilöitä tai korostaa taloudellista tulosta organisaation oppimisen sijaan.

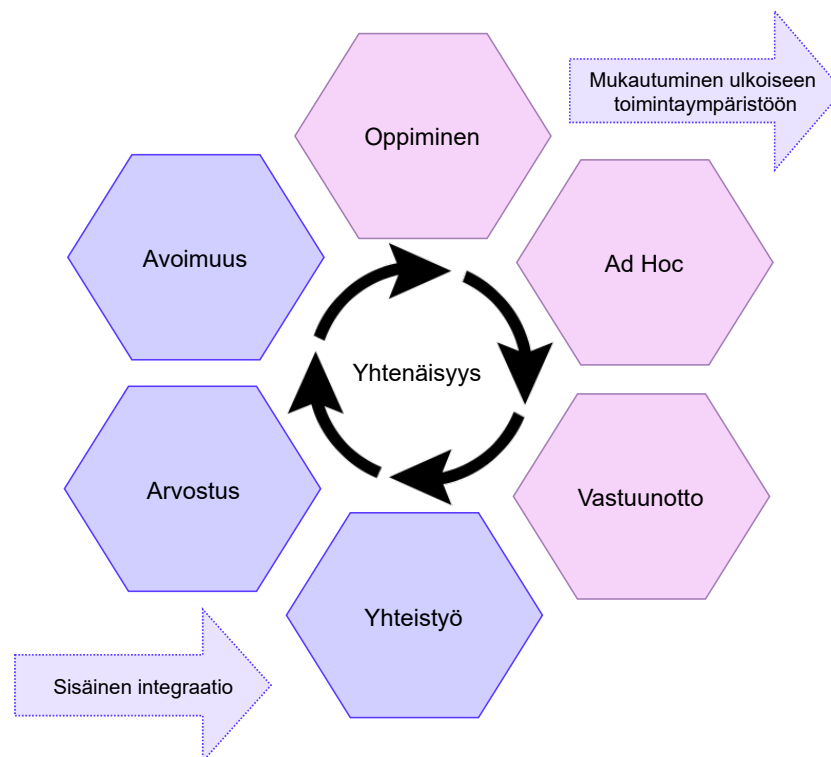
Kirjallisuustutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Miten tietointensiivistä organisaatiokulttuuria voidaan edistää?”. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli vastata kysymykseen tunnistamalla konkreettisia johtamisen käytäntöjä, joita voidaan implementoida organisaatioiden käyttöön. Tutkimuksessa esiin nousseet haasteet, kuten pelko työpaikan menettämisestä oman tietämyksen levitessä organisaation käyttöön sekä organisaatiokulttuurin tiedostamattomuus osana organisaation strategiaa, voidaan minimoida havaituilla käytännöillä.

Ehdotuksena tutkimukseen perustuen johtoportaan tulee liittää organisaatiokulttuuri osaksi tietämyksenhallinnan strategiaansa, tunnistaa alakulttuurien olemassaolo ja nähdä arvojen kyseenalaistaminen mahdollisuutena oppia uutta. Tutkimuksessa huomattiin myös, että organisaation tietointensiivisyyden tavoittelun tulee konkreettisesti näkyä sen toiminnassa. Jos johtoporras ryhtyy esimerkiksi mittaamaan aineetonta pääomaa, työntekijät kokevat sen kerryttämisen tarpeelliseksi ja siten sisäistävät tavoitellun arvomaailman. Tietointensiivisissä organisaatioissa on myös erityisen tärkeää huomioida tietotyöläiset. Kun työntekijä kokee saavansa arvostusta osaamisestaan, hän on myös todennäköisemmin halukas jakamaan tietämystään muille, mikä on olennaista tietointensiivisessä ympäristössä. Johtoportaan tulee luoda myös optimaalinen ympäristö tiedon jakamiseen sekä määrittellä yhteinen sanasto ja tietämyksenhallinnan prosessit organisaatioissa.

Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena luotiin kokonaisvaltainen kuva optimaalisesta tietointensiivisen organisaation kulttuurista. Malli kokooa tutkimuksen tärkeimmät löydökset yhteen ja vastaa päätutkimuskysymykseen. Työn luvussa kolme esiteltyjen

Scheinin, Denisonin sekä Cameronin ja Quinnin organisaatiokulttuurimallien avulla voidaan tunnistaa tärkeitä piirteitä organisaatioiden menestymiseen liittyen, mutta ne eivät vastaa täysin tietointensiivisten organisaatioiden vaatimuksiin. Näissä organisaatioissa tietyt asiat korostuvat, sillä tavoitteena on optimoida tietotyötä ja henkilöstö eli tietotyöläiset ovat keskiöissä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella ei löytynyt aiempaa organisaatiokulttuurimallia, joka keskittyy tukemaan tietointensiivisyyttä, joten mallin koostaminen lisää uutuusarvoa tutkimukselle.

Yhdistelemällä tutkimuksessa havaittuja tärkeimpiä tietointensiivisyyttä tukevia elementtejä luotiin kokonaisvaltainen kuva optimaalisesta tietointensiivisen organisaation kulttuurista. Kuvassa 6 esitellään tutkimuksen päätulos eli malli, joka sisältää nämä elementit.



**Kuva 6.** Tietointensiivisyyttä edistävän organisaatiokulttuurin elementit

Kuvasta 6 havaitaan, että tietointensiivisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri pohjautuu yhtenäisyydelle, sillä kaikkien sen elementtien tulee olla linjassa organisaation perusolettamusten ja arvojen kanssa. Toisaalta tietointensiivisyyteen liitetään ad hoc-tyyppinen kulttuuri, jolle on ominaista tehdä nopeita ja spesifioituja ratkaisuja. Ad hoc-kulttuurille tyypilliset erilliset projektit ja ratkaisut aiheuttavat tilapäisiä organisaatorakenteita. Niiden onnistumisen kannalta on kuitenkin erittäin tärkeää, että organisaatiossa on yhtenäinen näkemys. Ad hoc-kulttuuri myös edellyttää uuden tiedon luomista, mikä edistää tietointensiivisyyttä. Kuvan 6 mallin ympärillä olevat kaksi nuolta kuvastavat sitä, että tietointensiivisten organisaatioiden tulee säilyttää sekä organisaation sisäinen integraatio että pystyä mukautumaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin.

Avoimuudella ja yhteistyöllä viitataan siihen, että organisaatiokulttuurin tulee tukea vapaata tiedon jakamista organisaatioissa. Tämä todettiin tutkimuksen perusteella erittäin tärkeäksi, sillä usein tiedon jakaminen tapahtuu myös epäformaalisti. Avoimuus organisaation johtoportaan ja tietotyöläisten välillä helpottaa tiedon kulkua ja edistää innovatiivista tietotyötä. Yhteistyöllä kannustetaan organisaation jäseniä jakamaan omaa tietämystään muille ja sen kautta löydetään uusia näkökulmia ja osaamista ainutkertaisiin projekteihin, joita tietointensiivisissä organisaatioissa toteutetaan. Arvostus liitettiin malliin, sillä tutkimuksessa nousi esiin, että johtoportaan tulee osoittaa tietotyöläisille, että heidän osaamistaan kunnioitetaan yksilöinä ja he tuovat arvoa organisaatiolle. Oppimisen kulttuurissa tietotyöläiset eivät pelkää epäonnistumista, ja esimerkiksi työtapojen kyseenalaistaminen nähdään mahdollisuutena oppia ja organisaation tietämyksen kerryttäminen korostuu. Mallin viimeinen elementti vastuunotto viittaa tietotyöläisten itsenäisyyteen ja matalaan hierarkiaan, jossa jokaisen organisaation jäsenen tulee kantaa vastuu työstään ja omalta osaltaan edistää tiedon jakamista sekä hyödyntämistä. Tämän mallin pohjalta tietointensiivinen organisaatio voi rakentaa ja kehittää organisaatiokulttuuriaan työtehtäviään sekä tavoitteitaan tukevaksi.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena hyödyntämällä Finkin (2014) menetelmää, jonka avulla löydettiin kattava aineisto sopivia lähdemateriaaleja. Aineiston kokoaminen suoritettiin vaihe kerrallaan suodattamalla tarpeettomat julkaisut pois lopullisesta työstä, eli lähteitä tarkasteltiin kriittisesti koko kirjoitusprosessin ajan. Hyödynnetty aineisto sekä tutkimus itsessään keskittyivät tietointensiivisiin organisaatioihin, mutta tietointensiivisyys on relevantti aihe muissakin organisaatioissa nykyisessä tietoyhteiskunnassa, joten tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin kontekstissa. Toisaalta tutkimus olisi voitu rajata esimerkiksi vain konsultointifirmoihin, jotta tulokset olisivat olleet tarkempia, sillä tietointensiivinen organisaatio on melko laaja käsite, mutta tällöin ei olisi ollut varmuutta tarpeeksi kattavasta tutkimusaineistosta.

Tutkimus yhdistää aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuudessa esiintyneiden organisaatiokulttuurimallien elementit kokonaisuudeksi, joka edistää tietointensiivistä organisaatiokulttuuria. Tämän käyttökelpoisen mallin koostaminen luo uutuusarvoa tutkimukselle. Työ esittelee myös johtamiseen liittyviä haasteita, joita kohdataan yleisesti tietointensiivisissä organisaatioissa. Haasteiden tunnistaminen voidaan nähdä osana organisaatiokulttuurin edistämisen prosessia, sillä tutkimuksessa havaitut johtamisen käytännöt on koottu vastaamaan näihin ongelmiin.

Tutkimukselle asetettiin kaksi tavoitetta perustuen päätutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin: tietointensiivisen organisaatiokulttuurimallin kokoaminen sekä sopivien johtamiskäytäntöjen tunnistaminen. Molemmat tavoitteet saavutettiin, joten voidaan sanoa, että tutkimus onnistui näiltä osin. Vaikka tutkimuksen painopiste oli kahdessa edellä mainitussa tavoitteessa, tutkimuksessa tuotiin esille myös organisaatiokulttuurin

vaikutus organisaation strategiaan sekä sen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä voidaan nähdä kuitenkin tarpeellisena osana tutkimuksen merkityksellisyyden perustelua.

Tutkimusaineistosta ei kuitenkaan löydetty montaakaan esimerkkitapausta siitä, miten organisaatioissa on konkreettisesti edistetty tietointensiivistä organisaatiokulttuuria, vaan johtamisen käytännöt pohjautuivat artikkeleissa esitettyyn teoriaan. Tutkimuksen rikastamiseksi siihen olisi kaivattu jonkin verran lisää käytännössä toimineita esimerkkejä. Toisaalta tätä voitaisiin hyödyntää jatkotutkimusmahdollisuutena, eli tutkia ja vertailla kirjallisuustutkimuksen tuloksia myöhemmin todellisessa yritysmaailmassa.

Jopa hieman yllättäen suurin haaste tutkimuksessa oli kappaleen 5.1 eli tutkimuksen tulosten kokoaminen ja kirjoittaminen. Ensinnäkin haastavaksi koettiin tärkeimpien käytäntöjen poimiminen, sillä jollain tasolla melkein kaikkien käytäntöjen huomattiin ratkaisevan tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä ongelmia. Käytäntöjen toimivuudesta ei kuitenkaan ollut informaatiota, joten niiden vaikuttavuutta oli vaikea arvioida. Tutkimuksen uutuusarvon ja merkityksellisyyden kannalta tärkeimmän tuloksen eli tietointensiivisyyttä edistävän kulttuurimallin luominen oli myös aikaavievä prosessi. Malliin oli vaikea valita tärkeimmät osa-alueet, ja yhdistää ne ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi niin, ettei sen osa-alueissa kuitenkaan esiintyisi turhaa päällekkäisyyttä. Mallin kokoamisessa tuli koko ajan ottaa huomioon se, että osa-alueiden piti vastata tietointensiivistä organisaatiokulttuuria eikä edistää vain yleisesti tehokasta organisaatiokulttuuria. Scheinin, Denisonin sekä Cameronin ja Quinnin mallien sekä tunnistettujen haasteiden pohjalta pystyttiin kuitenkin analysoimaan kulttuurillisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat tietointensiivisyyttä eli tiedon jakamista sekä hyödyntämistä organisaatioissa.

### **5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksesta jätettiin tietoisesti käsittelemättä tietointensiivisyyteen liittyvä tekninen näkökulma työn sopivan laajuuden säilyttämiseksi. Tutkimuksessa ei myöskään esitelty tietämyksenhallintaan liittyviä prosesseja, vaan ainoastaan todettiin, että tietämyksenhallinnan strategian ja organisaatiokulttuurin välillä on merkittävä yhteys. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin tarkastella erityisesti tietämyksenhallinnan keinoja, joilla voidaan edistää tietointensiivisyyttä ja liittää näitä prosesseja jo löydettyjen johtamisen käytäntöjen rinnalle.

Kuten aiemmin nousi esiin, jatkotutkimusten kannalta olisi mielekästä yhdistää kirjallisuustutkimuksen tuloksia enemmän käytännön yritysmaailmaan ja vertailla organisaatiokulttuureja eri tietointensiivisten yritysten välillä. Tutkimusta voitaisiin siis jatkaa tekemällä esimerkiksi empiiristä tutkimusta organisaatioiden tietämyksenhallinnan prosesseista ja pohtia vallitsevan organisaatiokulttuurin yhteyttä niihin. Jos mahdollista, olisi myös mielenkiintoista tutkia organisaatiokulttuurin merkityksellisyyttä organisaatioiden johtamisessa.

## LÄHTEET

Ahmady, G. A., Nikooravesh, A. & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. Vol. 230, pp. 387-395.

Alvesson, M. (2004). Knowledge work and knowledge-intensive firms. Oxford University Press.

Bukowitz, W. R., Williams, R. L. & Mactas, E. S. (2004). Human Capital Measurement. Research Technology Management. Vol. 47(3), pp. 43-49.

Business Dictionary. Organizational Knowledge. Verkkosivu. Saatavissa (viitattu 15.02.2019):  
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-knowledge.html>

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.

De Long, D. (1997). Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior. Saatavissa (viitattu 15.02.2019):  
[http://providersedge.com/docs/km\\_articles/Building\\_the\\_Knowledge-Based\\_Organization.pdf](http://providersedge.com/docs/km_articles/Building_the_Knowledge-Based_Organization.pdf)

De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive. Vol. 14(4), pp. 113-127.

Denison, D. (2019). Denison Model. Saatavissa (viitattu 26.02.2019):  
[https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The\\_Denison\\_Model.htm](https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm)

Drucker, P. F. (2002). Management Challenges for the 21st Century (Paperback edition). Oxford: Butterworth Heinemann.

Edgar, F., Grey, B., Browning, V. & Dwyer, K. (2014). Cultural drivers of high performing knowledge-intensive service organisations. Journal of Management and Organization. Vol. 20(1), pp. 56-78.

Fink, A. (2014). Conducting research literature reviews: From the Internet to paper, Sage Publications. 4<sup>th</sup> Edition, pp. 1-14. Saatavissa (viitattu 03.02.2019):  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Dg5zAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Conducting+research+literature+reviews:+From+the+Internet+to+paper,+Sage+Publications.&ots=7cwBnbcFSA&sig=xSHKD96V2RQ6ggMKuaS0OyaLcQ0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Dg5zAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Conducting+research+literature+reviews:+From+the+Internet+to+paper,+Sage+Publications.&ots=7cwBnbcFSA&sig=xSHKD96V2RQ6ggMKuaS0OyaLcQ0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal. Vol. 17, pp. 109-122.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, symbolic, and post-modern perspectives*. 3<sup>rd</sup> Edition. Oxford: Oxford University Press.

Knowledge Management Tools. (2018). *Information Management vs Knowledge Management*. Saatavissa (viitattu 01.02.2019): [http://www.knowledge-management-tools.net/IM\\_vs\\_KM.php](http://www.knowledge-management-tools.net/IM_vs_KM.php)

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S. & Kruschwitz, N. (2011). Big Data, Analytics and the Path from Insights to Value. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 52(2), pp. 21-31.

Leovaridis, C. & Cismaru, D. M. (2016). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organizations. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*. Vol. 16(2), pp. 35-56.

Marr, B. (2018). How Much Data Do We Create Every Day? The Mind-Blowing Stats Everyone Should Read. Saatavissa (viitattu 23.01.2019): <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/#22f19ec460ba>

Merat, A. & Bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17(1), pp. 3-15.

Mesaroš, P. & Toma, R. (2008). Creating the Knowledge Culture in Organization as a Part of Implementing the Knowledge Management. *Human Resources Management & Ergonomics*.

Niculescu, D. (2015). Key Features in Knowledge-Driven Companies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Vol. 3(1), pp. 45-60.

Nurmi, R. (1998). Knowledge-intensive Firms. *Business Horizons*. Vol. 41(3), pp. 26-32.

Răducan, R. & Răducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 149, pp. 808-812.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. Vol. 25(2), pp. 3-17.

Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organization Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Seyedyousefi, N., Hosseini Fard, S. M., & Tohidi, F. (2016). The Role of Organizational Culture in Knowledge Management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 7(5), pp. 412-418.

Suppiah, V. & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12(3), pp.462-477.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. Vol. 60(3), pp. 395-404.