

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

INFORMAATIOKULTTUURIN ELEMENTIT ORGANISAATIOSSA

Puolustushallinnon rakennuslaitos

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Hanna M. Salminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

SALMINEN HANNA M.

Tutkielman nimi:

Informaatiokulttuuri organisaatiossa – Puolustushallinnon rakennuslaitos

Pro gradu -tutkielma:

62 sivua, 12 liitesivua

Aika

Toukokuu 2015

Avainsanat:

Informaatiokulttuuri; organisaatiokulttuuri

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa organisaation informaatiokulttuuria ja selvittää miten johto ja toiminnan kehittämistä vastaavat asiantuntijat hahmottavat organisaation informaatiokulttuurin. Lisäksi tarkasteltiin organisaation informaatiokulttuurin sisäisiä eroja sitä, mistä erojen organisaatiossa nähdään johtuvan ja miten hyödyllisenä informaatiokulttuurin kartoitus nähtiin.

Informaatiokulttuuri voidaan määritellä niiksi arvoiksi, normeiksi ja käytännöiksi, jotka liittyvät informaation käyttöön ja hallintaan organisaatiossa. Informaatiokulttuurin elementtejä on määritelty eri tavoin, tässä tutkimuksessa keskeisiä olivat informaation integriteetti, jakaminen, muodollisuus, proaktiivisuus, läpinäkyvyys ja hallinta. Informaatiokulttuuri liittyy tiedon jakamiseen, informaation kulkuun sekä informaation hyödyntämiseen organisaatiossa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistelmää, jossa teemahaastattelujen avulla pyritään syventämään kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa. Tutkimusorganisaationa on Puolustushallinnon rakennuslaitos, joka on puolustushallinnon hallinnonalalla kiinteistöasiantuntijana toimiva nettobudjetoitu virasto. Empiirinen aineisto kerättiin koko henkilöstölle osoitetulla informaatiokulttuurin elementtejä kartoittavalla verkkokyselyllä ja haastattelemalla kolmea organisaation johtoon kuuluvaa henkilöä sekä kahta kehittämistä vastaavaa asiantuntijaa. Tilastollisen analyysin avulla etsittiin organisaation informaatiokulttuuria määrittävät elementit sekä tilastollisesti merkitsevät erot organisaation sisällä.

Tutkimuksessa havaittiin, että informaatiokulttuurin elementit voidaan havaita aiemmassa tutkimuksessa käytettyä kyselymenetelmää hyödyntämällä. Tutkimusorganisaatiossa sisäisiin eroihin oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus organisaatioyksiköllä ja tehtävällä. Organisaation johdon ja asiantuntijoiden käsityksissä eroihin vaikuttivat organisaatiouudistuksen toteuttaminen sekä johdon tapa viestiä ja jakaa tietoa. Informaatiokulttuuri ymmärrettiin viestintään ja johtamiskulttuuriin liittyvänä ilmiönä.

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	4
3. INFORMAATIO, KULTTUURI JA ORGANISAATION TOIMINTA.....	5
3.1. Data, informaatio, tieto ja tietämys	5
3.2. Organisaatiokulttuuri.....	8
3.3. Informaatiokulttuuri	10
3.4. Informaatiokulttuurin tyyppejä	18
3.5. Informaatiokulttuurin vaikutus organisaatioon.....	20
4. KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	23
5. TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY	26
5.1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston käyttö	26
5.2. Kyselyaineiston kerääminen ja käsittely	27
5.3. Haastatteluaineiston kerääminen ja käsittely.....	29
6. AINEISTON ANALYYSI.....	31
6.1. Kyselyn vastaajat	31
6.2. Informaatiokulttuurin elementit Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa	34
6.3. Informaatiokulttuurikyselyn ja haastattelujen tulokset	40
6.3.1. Integriteetti	40
6.3.2. Läpinäkyvyys.....	42
6.3.3. Jakaminen	43
6.3.4. Proaktiivisuus.....	45
6.3.5. Muodollisuus	46
6.3.6. Ohjaaminen.....	48
6.3.7. Informaation käyttö.....	50
6.4. Haastateltavien käsitys kyselyn hyödyllisyydestä ja tulosten käyttötarkoituksista	52
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1. Informaatiokulttuuri tutkimusorganisaatioissa	55
7.2. Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja jatkotutkimus	57
8. LÄHTEET	59
LIITTEET.....	62
Liite 1. Informaatiokäyttämisen ja arvojen arviointiin käytetyt kysymykset.....	62
Liite 2. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake.....	63
Liite 3. Kyselytutkimuksen saateviestit.....	66
Liite 4. Haastateltaville esitetty materiaali	67

1. JOHDANTO

Informaation ja tiedon merkitys yhteiskunnalle ja organisaatioille on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Tiedon käsittäminen resurssina on noussut tutkimukseen laajemmin 1990-luvulla. Siihen saakka resurssit oli ymmärretty konkreettisemmin. Nykyisin esimerkiksi Suomen työpaikoista kaksi kolmannesta on palvelusektorilla, jonka lisäksi osa teollisestakin työstä on asiantuntijatyötä, tuotekehitystä ja markkinointia. Yritysten kilpailukyky ja menestys perustavaentistä enemmän tietoon ja osaamiseen, joiden avulla pyritään luomaan asiakkaan haluamia tuotteita ja palveluja.

Tiedon määrä kasvaa valtavalla volyyymillä. On arvioitu, että erityisesti digitaalisen informaation määrä kasvaa kolmesataakertaiseksi vuosien 2005 ja 2020 välillä.¹ Tiedon kerääminen tai luominen ei siis nykymaailmassa ole ongelma, vaan vaikeampaa on hallita relevanttia tietoa niin, että se tuottaa lisäarvoa toiminnalle. Eksplisiittisen, järjestelmissä ja asiakirjoissa olevan tiedon lisäksi organisaatioissa on runsaasti hiljaista tietoa, joka on kokemuksen kautta kertynyt yksittäisille henkilöille ja jonka jakaminen on vaikeaa. Hiljainen tieto siirtyy kanssakäymisessä ihmisten kesken, joten organisaation ilmapiirillä ja kulttuurilla on vaikutusta siihen, miten tietoa jaetaan ja käytetään organisaation sisällä.

Tiedon merkityksestä organisaatioille on noussut esimerkiksi tietojohdantamisen tutkimuskenttä, joka pyrkii tarjoamaan käsitteitä ja malleja, joiden avulla voidaan kuvata ja ymmärtää tiedon eri muotoja sekä tiedon roolia osana organisaation toimintaa sekä tarjoamaan johtamisen malleja, joiden avulla tietoa voidaan hallita. Johtamisen näkökulmasta tieto resurssina on vaikeasti hallittavaa aineettoman ja dynaamisen luonteensa vuoksi. Lisäksi tiedon hyödyntäminen ja arvonluonti sen kautta on monimutkainen prosessi. Tiedon kerääminen ja varastointi ovat olleet keskeisiä tiedonhallintaan liittyviä tutkimuskysymyksiä, mutta pelkästään tietoa keräämällä ei päästä toivottuun lopputulokseen. (Laihonen, et al., 2013, 7, 10-11).

¹ The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East [<http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf>]. Haettu 24.5.2015.

Tietoyhteiskunnan kehittymisen myötä informaatiosta ja tiedosta on tullut tärkeä resurssi organisaatioiden toiminnassa. Fyysisen pääoman rinnalle nousi ensin inhimillinen pääoma, jolla tarkoitettiin henkilöstön yhteenlaskettua taitoa ja osaamista. Tästä aineettomasta pääomasta voidaan muodostaa organisaation rakenteellinen pääoma: organisaatorakenne, imago, dokumentit ja immateriaalioikeudet. Innovaatiot ovat nousseet kilpailukyvyyn ja menestyksen ajureiksi ja innovaatioiden synty edellyttää tietoa niin organisaation toimintaympäristöstä, asiakkaista, toiminnasta kuin kilpailijoistakin. Tietopääoma koostuu organisaation inhimillisestä pääomasta, aineettomasta pääomasta ja strategisesta reservistä eli kyvystä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita. (Stähle ja Grönroos 1999, 40, 42, 51.)

Stenberg (2012, 20) toteaa, että aineettomaan pääomaan liittyvät käsitteet eivät vielä ole täysin vakiintuneet. Hän käyttää esimerkkinä älykkään pääoman käsitettä, jota käytetään synonyymina inhimilliselle pääomalle, mutta sillä viitataan myös erityisesti sosiaaliseen tietämykseen (henkilöstö, sosiaaliset verkostot) sekä tietämyksen ilmenemismuotoihin, organisaation tietämysvarastoon tai tietojärjestelmiin. Älykkäällä pääomalla ja aineettomalla varallisuudella kuvataan myös erilaisia aineettomia resursseja ja arvokasta tietämystä, jota tietojohdamisen avulla johdetaan, kehitetään ja luodaan.

Informaation näkökulmasta rakenteellisen tai tietopääoman kehittäminen edellyttää käytäntöjä ja prosesseja, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan luomisen ja säilömisen sekä mahdollisuuden päästä käsiksi tietoon ja käyttää sitä. Inhimillisen pääoman kehittäminen sisältää myös informaation käsittelytaitojen parantamisen sekä sellaisen tiedon tarjoamisen, joka mahdollistaa henkilöstölle yhteydet toisiinsa ja asiantuntijuuden jakamisen. (Choo ym. 2006, 493.) Tällainen tehokas informaationhallinta voidaan jakaa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon hallintaan, joista edellinen viittaa organisaation muodollisiin menettelytapoihin, käytäntöihin ja informaationkeruujärjestelmiin. Jälkimmäinen puolestaan sisältää käsityksen siitä, että organisaatio rohkaisee hiljaisen tiedon jakamisen tapoja kuten mentorointia, harjoittelua ja koulutusta. (emt, 498).

Maiju Markova (2005) on tutkinut tiedon merkitystä organisaation muuttumiselle. Tekemänsä käsitteanalyysin perusteella hän toteaa, että tietointensiivisen organisaation muuttumisessa tiedolla, tiedon jakamisella ja hyödyntämisellä on merkittävä rooli. Pelkästään yksilön tasolla oleva tieto vaikuttaa negatiivisesti ainakin organisaation radikaaliin muutoskykyyn. Sillä miten tietoa jaetaan yksilöiden ja ryhmien välillä on nähty vahva positiivinen vaikutus organisaation muutoskykyyn. Eri-

tyisen tärkeää oli hiljaisen tiedon välittyminen muutoskyvykkyydelle. Pelkän eksplisiittisen tiedon käyttäminen ja ylläpitäminen vaikuttivat selkeimmin organisaation säilymiseen muuttumisen sijaan. Muuttumisen ja uudistumisen kannalta tärkeää on pääsy olemassa olevaan tietoon ja kokemuksiin. (Markova 2005, 60-61). Mikäli informaatiokulttuurilla voidaan selittää ja ohjata tiedon käyttöä ja välittymistä organisaatiossa, kyseessä on oleellinen organisaation toiminnan tehokkuuteen vaikuttava tekijä, ainakin tietointensiivisissä organisaatioissa.

2. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan informaatiokulttuuria käsitteenä, joka liittyy kiinteästi organisaation toimintaan. Informaatiokulttuurin olemusta ja vaikutusta organisaation toimintatapoihin ja tehokkuuteen tarkastellaan tutkimuskirjallisuuden valossa tarkoituksena selvittää informaatiokulttuurin määrittelyä ja siihen kuuluvia elementtejä. Tutkimuksessa kartoitetaan informaatiokulttuurin ilmentymistä tutkimusorganisaatiossa empiirisesti soveltamalla aiemmassa tutkimuksessa käytettyä tutkimusmallia suomalaiseen organisaatioon. Empiirinen analyysi perustuu informaatiota ja sen käyttöä koskevien arvojen ja toimintatapojen mittaamiseen. Lisäksi tutkitaan organisaation johdon ja asiantuntijoiden käsityksiä informaatiokulttuurin elementeistä ja organisaatiossa ilmenevistä kulttuurieroista. Tarkastelussa on myös heidän käsityksensä menetelmän hyödyistä organisaation kehittämisen kannalta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen informaatiokulttuuri Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa on? Onko organisaation sisällä havaittavissa eroja ja millaisten ryhmien välille eroja muodostuu?
2. Miten organisaation johto ja toiminnan kehittämisestä vastaavat asiantuntijat hahmottavat informaatiokulttuuriin kartoituksen tulokset ja informaatiokulttuurin elementit? Miten he tulkitsevat organisaation sisäisiä eroja ja niiden syitä? Pitävätkö he informaatiokulttuurin kartoitusta hyödyllisenä?

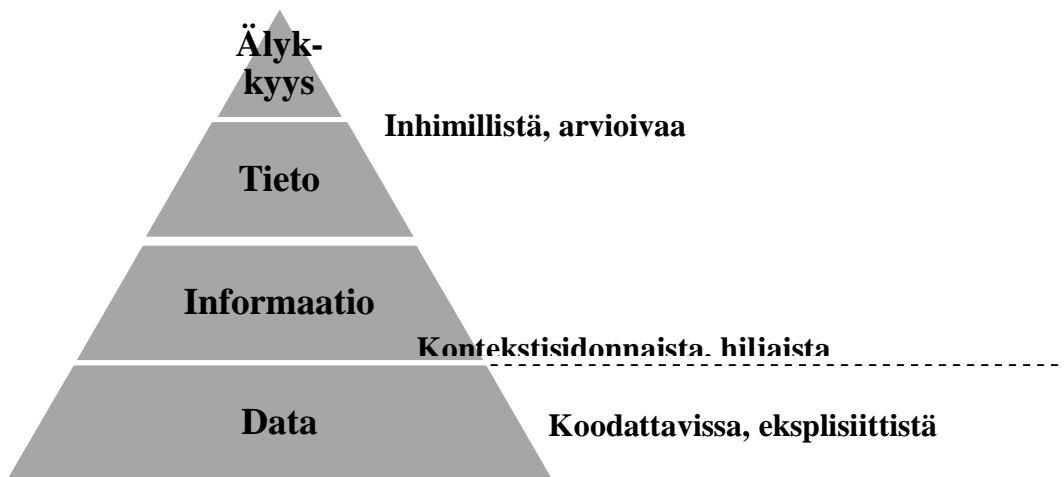
Tämän tutkimuksen näkökulma poikkeaa aiemmista siinä, että tarkastelun painopisteenä ei ole informaation käyttö tai tiedonhallinta. Tässä tutkimuksessa näkökulma on eksploratiivinen, tarkoitus on kartoittaa informaatiokulttuurin ilmenemistä organisaatiossa sekä johdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä informaatiokulttuurin elementeistä ja tarkastelun hyödyllisyydestä. Informaation käytön tai tiedonhallinnan kysymyksiin ei paneuduta.

3. INFORMAATIO, KULTTUURI JA ORGANISAATION TOIMINTA

3.1. Data, informaatio, tieto ja tietämys

Suomen kielessä tietoon liittyvä termistö eroaa muista kielistä, mikä vaikeuttaa ajoittain esimerkiksi englanninkielisen ja suomenkielisen tutkimuksen vertailua. Arkikielessä ei yleensä tehdä eroa informaation ja tiedon välillä ja englanninkielinen termi *information* käännetään usein tiedoksi. Hämmennystä lisää se, että Suomessa dataa käsittelevistä järjestelmistä on jo varhain alettu käyttää nimityksiä tietojärjestelmä, tietokoneet ja tietotekniikka. Termejä tieto ja informaatio on tutkimuksessa käytetty sekä toistensa synonyymeina, että ristiin. Englanninkielen sanan *knowledge* kääntäminen on vaikeaa, koska tieto on käsitetty usein informaation synonyymiksi, mutta termistöön ovat vakiintuneet myös käsitteet tietämys tai osaaminen. Tämä näkyy esimerkiksi käsitteen Knowledge Management -käytössä tutkimuskirjallisuudessa. Puhutaan osaamisen johtamisesta, tietämyksen hallinnasta tai johtamisesta sekä tietojohdamisesta. (Hakala 2006, 131; Stenberg 2012, 17-19; Pulkkinen 2003, 18-19.) Tässä työssä on käytetty pääsääntöisesti termejä informaatio (*information*) ja tieto (*knowledge*) sekä tietojohdaminen (*knowledge management*). Tiedonhallinnalla viitataan englanninkieliseen *information management* -termiin.

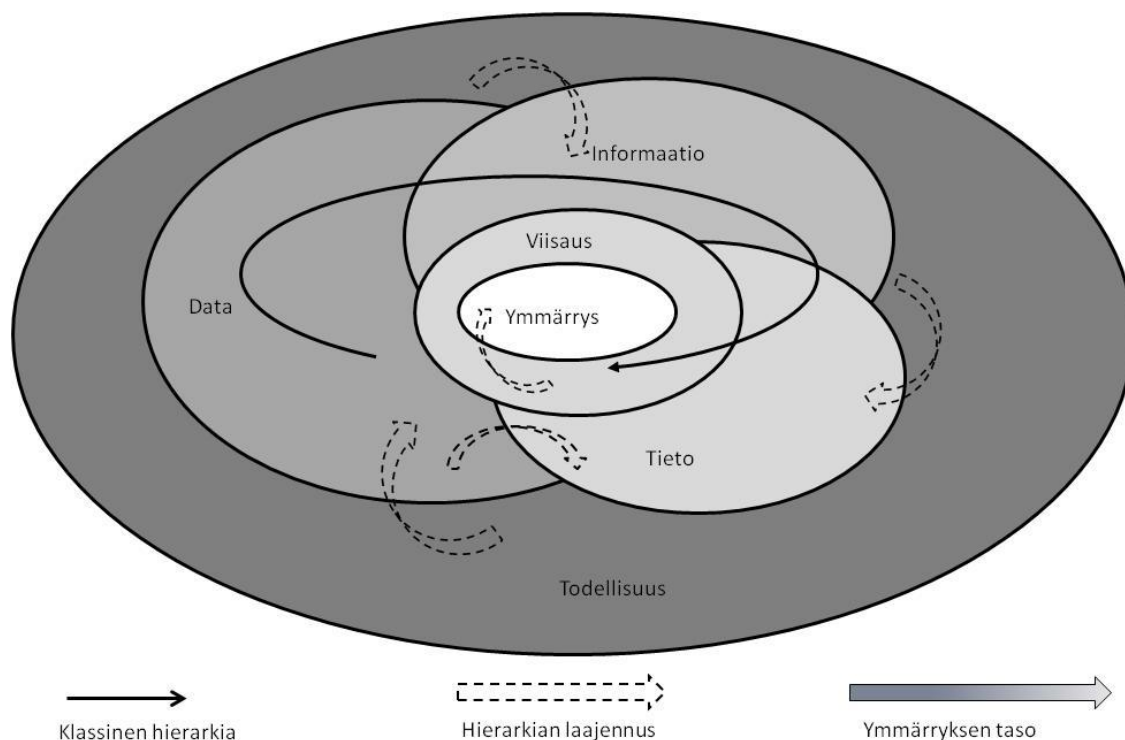
Tieto jaotellaan yleensä hierarkisesti dataan, informaation ja tietoon kuten kuvassa 1 on esitetty. Data on mitä tahansa yksinkertaisia havaintoja maailmasta, lukuja, merkkejä ja bittejä. Kun data kerätään yhteen ja sille luodaan konteksti luokittelemalla, laskemalla, korjaamalla tai tiivistämällä, muodostuu näistä havainnoista informaatiota, rakenteellista dataa. Informaatio voidaan määritellä myös viestiksi, jolla on tarkoitus vaikuttaa vastaanottajan käsitykseen jostain asiasta. Tieto tai tietämys puolestaan muodostuu informaatiosta, kun se yhdistetään kokemukseen, arvoihin, kontekstuaaliseen informaatioon ja asiantuntijan näkemykseen. Informaatio muuntuu tiedoksi esimerkiksi keskustelemalla, vertaamalla, vetämällä johtopäätöksiä tai yhdistelemällä. Tietoon liittyy myös toimintasuuntautuneisuus, joskin rajanveto tiedon ja informaation välillä on vaikeaa. (Pulkkinen 2003, 17-19; Hakala 2006, 35; Taylor 2007, 14-16; Laihonon ym. 2013, 18.)



Kuva 1. Tiedon hierarkia (Taylor 2007, 15 mukailen)

Tiedon hierarkista pyramidimallia ja käsitystä siitä, että data, informaatio, tieto ja tietämys perustuvat toisiinsa on myös kritisoitu. Fauchner ja muut (2008) kuvaavat näiden elementtien suhteen toisiinsa tietämysjärjestelmänä (knowledge system). Tietämysjärjestelmä muodostuu sosiaalisessa kanssakäymisessä kognitiivisen perustan ja ympäristön välillä. Kognitiivinen perusta muodostuu ihmisen jo omaamasta datasta, informaatiosta, tiedosta ja ymmärryksestä. Heidän esittämänsä E2E (Existence to Enlightenment) -mallissa (ks. kuva 2) informaatiota voidaan saada suoraan todellisuudesta ilman dataa tai datasta saada suoraan tietoa ilman informaatiota välissä. Data, informaatio, tieto ja tietämys sekä lisäksi viisaus ja ymmärrys ovat todellisuuden eri muotojen muunnoksia, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Fauchnerin ja muiden (2008) mukaan tässä kontekstissa tiedon eri muodot ovat todellisuuden eritasoisia abstraktioita, jolloin data tarkoittaa perustulkintoja todellisuudesta, mutta ei vaadi suurta ymmärrystä todellisuudesta. Informaatio nähdään merkityksellisenä tulkintana todellisuudesta ja vaatii suuremman ymmärryksen kuin data, mutta pienemmän kuin tieto tai viisaus. Tieto on merkityksellinen ja toimintaan sidottu abstraktio todellisuudesta, tiedolla on merkitys ja ilman sitä alempia tasoja ei voi käyttää. Viisaus taas on merkityksellinen, toimintaan sidottu ja oikeutettu abstraktio todellisuudesta. Lisäksi viisaus perustuu johdonmukaiselle ja kokemukseen perustuvalla arviolle todellisuudesta ja se mahdollistaa järkevä toiminnan ja kokemuksen käytön. Ymmärrys perustuu tälle kognitiiviselle perustalle, joten se ei ole johdettavissa suoraan todellisuudesta.



Kuva 2. Kognitiivinen tietämysteemi E2E (Faucher ym. 2008 ja Stenberg 2012, soveltaen)

Toinen tiedon luokittelulle oleellinen käsite on eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon rajanveto. Hiljaisen tiedon käsite on peräisin Polanyin tietoteoriasta. Polanyin mukaan on olemassa kaksi tietoisuuden tilaa, keskitetty ja sivutietoisuus. Keskitetty tietoisuus sisältää asiat, jotka tiedostamme täsmällisesti ja se on riippuvainen sivutietoisuudesta, joka sisältää erilaisia vihjeitä, elementtejä ja prosesseja, jotka mahdollistavat keskitetyn tietoisuuden ja antavat henkilökohtaisen merkityksen sen sisällölle. Polanyin teorian mukaan tietoisuuden tilat ovat toisensa poissulkevia ja hiljainen tieto ilmenee siinä mihin kiinnitämme huomiota keskitetyssä tietoisuudessamme, mutta sen artikuloiminen on mahdotonta. (Virtanen 2014, 25-26).

Erityisesti tietojohdamisen tutkimuksessa hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi ja sen hallinta on ollut keskeistä. Nonaka ja Takeuchi (1995) laajensivat hiljaisen tiedon merkitystä organisaation toiminnalle esittämällä teorian tiedon luomisesta. He esittivät hiljaisen tiedon muuntamiselle SECI-mallin, joka sisältää tiedon luomisen neljä vaihetta: sosiaalisaation, ulkoistamisen, yhdistelyn ja sisäistämisen (socialization, externalization, combination, internalization). Sosiaalisaatiolla tarkoitetaan henkilön hiljaisen tiedon siirtämistä toiselle esimerkiksi oppipoika-kisälli -suhteiden avulla, ulkoistamisella puolestaan hiljaisen tiedon muuntamista eksplisiittiseksi tiedoksi käsitteellistämällä se. Tiedon yhdistelyllä muunnetaan eksplisiittistä tietoa uudeksi eksplisiittiseksi tiedoksi esimerkik-

si lajittelemalla tai luokittelemalla sitä. Viimeisessä vaiheessa eksplisiittistä tietoa sisäistetään uudaksi hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämislle keskeistä on oman kokemuksen laajentaminen muodostamalla eksplisiittisestä tiedosta kuten dokumentaatiosta mielikuvia. Tiedon luominen on jatkuva prosessi, joka vaatii olosuhteet, joissa se on mahdollista. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Ilkka Virtanen on väitöskirjassaan todennut Nonakan ja Takeuchin sekä Polanyin käsitysten hiljaisesta tiedosta eroavan erityisesti sen osalta, onko hiljainen tieto muunnettavissa eksplisiittiseksi. Polanyin teorian mukaan tämä ei ole mahdollista, koska hiljainen tieto on luonteeltaan tavoittamattomaa ja tiedostamatonta. Virtasen mukaan tietojohdamiskirjallisuudessa puhutulla hiljaisella tiedolla tarkoitetaan lisäksi Polanyin hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon väliin tulevaa kategoriaa, jossa käsitellään tietoisia esityksiä, joita on kuitenkin vaikea artikuloida esimerkiksi kielen rajoitusten tai keskeneräisen analysoinnin vuoksi. (Virtanen 2014, 65)

Informaation ja tiedon käyttö yhdistetään tietotyöhön eli usein pääasiassa asiantuntijatehtäviin. Karl M. Wiig esittää työn tietointensiivisyyden asteella olevan ainakin neljä tekijää, jotka koostuvat siitä miten paljon tietoa ja ymmärrystä työn tekijän tulee omata ja soveltaa tehdäkseen pätevää työtä ja miten paljon epävarmuutta ja yllätyksiä työn tekemiseen liittyy. Mahdollisten virheiden vakavuus ja laajuus vaikuttaa myös työn tietointensiivisyyteen, samoin vaadittujen toimenpiteiden suorittamisen nopeus. Mitä monimutkaisempaa tietoa ja ymmärrystä sekä asiantuntijuutta vaaditaan, mitä vakavampia seurauksia epäonnistumisesta voi olla ja mitä nopeampia toimia vaaditaan, sitä tietointensiivisempää on työkin. Wiigin mukaan suorittava työ on myös muuttunut tietointensiivisemmäksi, erityisesti koska täysin "rutiinityö" on mahdollista automatisoida. Asiakkaiden laatuvaatimusten ja tarpeiden ymmärtäminen vaikuttaa myös suorittavan työn tietointensiivisyyteen. (Wiig 2004, 8-9.)

3.2. Organisaatiokulttuuri

Informaatiokulttuuri liittyy kiinteästi organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Ajatus organisaatiokulttuurista on peräisin sosiaaliantropologiasta ja se konseptualisoitiin ensimmäisen kerran jo 1950-luvulla, mutta saavutti laajempaa huomiota organisaatioteoriassa 1970- ja 1980-luvuilla. Edgar Schein määrittää organisaatiokulttuurin olevan *"perusoleusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhtenytymiseen liittyviä ongelmiaan."* (Schein 1987, 26) Organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta osatekiestä, artefakteista ja luomuksista, arvoista ja perusoletuksista. Artefaktit ovat kulttuurin näkyvimpiä osia kuten fyysiset tilat, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu tai puhuttu kieli, taiteelliset luomuk-

set ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Artefaktien ymmärtämisessä auttaa niiden arvojen tarkastelu, jotka muodostavat käyttämistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita. (Schein 1987, 32-33)

Arvot ilmaisevat sen, miten asioiden "tulisi olla", vastakohtana sille, mitä ne todellisuudessa ovat. Arvot syntyvät yleensä jonkin johtavan hahmon kerrottua ehdotuksensa tai uskomuksensa ongelman ratkaisemiseksi ja tällaiset ehdotukset muuntuvat arvoiksi kognitiivisen muodonmuutoksen avulla, mikäli ehdotettu ratkaisu on toimiva ja ryhmä yhdessä on havainnut onnistumisen. Arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi, niistä tulee vähitellen uskomuksia ja oletuksia, kun ne muuttuvat alitajuisiksi. Scheinin mukaan arvot ovat testattavissa fyysisen ympäristön ja yhteisön konsensuksen muodossa. Suuri osa käyttäytymisestä jää artefaktien ja arvojen tarkastelun kautta kuitenkin epäselviksi, jolloin täytyy tarkastella kulttuurin syvintä osa-aluetta, perusoletuksia. Perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulisi havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusoletuksiin kuuluvat käsitykset suhteesta ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonteesta, ihmisluonnosta, ihmisen toiminnan luonteesta sekä ihmissuhteiden luonteesta. (Schein 1987, 32-36.)

Geert Hofstede on lähestynyt organisaatiokulttuuria kansallisen kulttuurin näkökulmasta ja sen vaikutuksista organisaatioihin. Hofsteden käsitys kansallisesta ja organisaatiokulttuurista perustuu ulottuvuuksiin, joiden välille kulttuurit sijoittuvat. Kansallisissa kulttuureissa ulottuvuudet ovat sosiaalinen eriarvoisuus (valtaetäisyys), yksilön ja ryhmän välinen suhde (individualismi vs. kollektivismi), käsitys maskuliinisuudesta ja feminiinisyydestä sekä epävarmuuden käsittelytavat. Viidenneksi ulottuvuudeksi osoittautui pitkän aikavälin suuntautuminen vastakohtanaan lyhyen aikavälin suuntautuminen. Organisaatioiden sisäisen kulttuurin ulottuvuudet puolestaan olivat prosessikeskeinen vastakohtanaan tuloskeskeinen, ihmislähtöinen vastakohtanaan työlähtöinen, samastumiskohteena yritys vastakohtanaan työtehtävät, avoin järjestelmä vastakohtanaan suljettu järjestelmä, löysä valvonta vastakohtaan tiukka valvonta ja normatiivinen vastakohtanaan käytännönläheinen. (Hofstede 1993, 32, 271.)

Organisaatiokulttuureissa on myös alakulttuureita, jotka muodostuvat usein organisaation eri toimintojen ympärille. Ne perustuvat jäsentensä samantyyppiselle koulutustaustalle tai samanlaisille kokemuksille organisaatiosta. Alakulttuurit muodostavat helposti siloja, joiden välillä viestintä ja tiedonvaihto vaikeutuvat sekä erilaisten tavoitteiden että sanojen erilaisten merkitysten vuoksi. Ala-

kulttuureita voi syntyä myös hierarkian eri tasoille alemman johdon, keskijohdon ja ylimmän johdon välille. Ammattikohtaiset alakulttuurit puolestaan voivat ylittää organisaatioiden rajat ja muodostuvat koulutustaustan sekä ammatin muiden vaatimusten ja ammattikuntakohtaisten kontaktien kautta. Schein jakaa yksityisen sektorin organisaatioista riippumattomat alakulttuurit kolmeen tyyppiin: operaattorikulttuuriin, insinöörikulttuuriin ja toimitusjohtajakulttuuriin. Näiden alakulttuureiden yhteensopimattomuus puolestaan vaikeuttaa organisaation oppimisen ylläpitämistä ja innovointia. (Schein, 1996.)

Myös julkisen sektorin organisaatioita on lähestytty informaation käsittelytavoista paljastuvien alakulttuurien kautta. Draken ja muiden (2004) mukaan alakulttuureita ovat byrokraatti-, poliitikko- ja tutkija-alakulttuurit. Tutkija näkee informaation yhdistävänä, käyttää dataa analyysiin ja pyrkii luomaan ja tuottamaan uutta tietoa. Poliitikko puolestaan ymmärtää informaation valuuttana, käyttää dataa priorisointiin ja pyrkii päätösten valmisteluun ja oikeuttamiseen datan käyttämisen avulla. Byrokraatti taas näkee informaation hyödykkeenä, käyttää sitä operationalisoimiseen sekä dokumentointiin ja toiminnan toteuttamiseen. Nämä erilaiset datan käyttötarkoitukset johtavat vaikeuksiin informaation jakamisessa, koska jokainen alakulttuuri tarvitsee ja luo erilaista dataa, ja niiden jäsenet tunnistavat sen, miten vähän he voivat kontrolloida sitä, miten muut käyttävät heidän dataansa. (Drake ym. 2004, 72-73.)

3.3. Informaatiokulttuuri

Informaatiokulttuurin käsite on noussut tutkimukseen 1980-luvun lopussa, jolloin Mariam Ginman nosti sen esiin tutkiessaan suomalaisten yritysten toimitusjohtajien suhdetta tietoon. Informaatiokulttuuria omana käsitteenään on tutkittu varsin vähän pääasiassa 2000-luvun puolella. Keskeinen informaatiokulttuuria koskeva tutkimus on esitetty taulukossa 1. Jonkin verran tutkimusta on olemassa organisaatiokulttuurin vaikutuksesta tietojärjestelmien toteuttamiseen ja tietojohdamiseen (Svärd 2014, 43). Ginman määrittää informaatiokulttuurin prosessiksi, jossa henkisen pääoman transformaatiota pidetään yllä muiden pääomien tapaan. Prosessin panoksena on erityyppinen informaatio tai tietämys ja tuotoksena prosessoitu, älyllinen tuote, joka on edellytys materiaalistien toimintojen positiiviselle kehitykselle. Ginman havaitsi myös yhteyden johdon informaatiokulttuurin, yrityksen elinkaaren ja tiedon käytön välillä. Kehittynyt informaatiokulttuuri oli tutkimuksen mukaan yhteydessä sellaisiin organisaatiokäytäntöihin, jotka johtivat liiketoiminnan tuloksellisuuteen (Ginman 1993, 1).

Taulukko 1. Informaatiokulttuuria koskeva tutkimus

Tutkimus	Informaatiokulttuurin määritelmä	Kulttuurin elementit
Ginman 1993	Prosessi, jossa informaatio muuntuu prosessoiduksi tuotteeksi, joka on edellytys materiaalien toimintojen positiiviselle kehitykselle.	Informaation laatu ja arvo, lähteet, hallinta ja viestintä (Svärd 2014, 43 mukaan)
Davenport 1997	Informaatioekologian osa, joka käsittää informaatiokäyttäytyminen ja asenteet, jotka ilmaisevat organisaation orientoitumisen informaatioon.	Informaatiokäyttäytyminen: Informaation jakaminen, informaatiotulvan hallinta, monimerkityksellisyyden käsittely
Widen-Wulff 2001	Yhteys, jossa tarpeellinen informaatio viestitään niin, että yritys saa suurimman mahdollisen hyödyn yrityksen sisällä (ja ulkopuolella) olevasta informaatiosta.	Organisaation informaatioympäristö, informaation ymmärtäminen resurssina, informaatio toiminnassa
Lintilä 2002	Kaikki organisaation tiedonkulkuun vaikuttavat tekijät, sosiaaliset ja epäviralliset asenteet, päätökset sekä prosessit ja olosuhteet.	Näkyvä ja piilotettu kulttuuri, periaatteellinen taso, käytännöllinen taso ja sosiaalinen taso
Curry ja Moore 2003	Organisaatiokulttuuri, jossa informaation arvo ja hyöty menestyksen saavuttamiseksi on ymmärretty ja jossa informaatio luo perustan päätöksenteolle. Tietotekniikkaa hyödynnetään tehokkaiden tietojärjestelmien mahdollistajana.	Viestintä, yksikköjen väliset kumppanuudet, informaation arvon ymmärtäminen, tietojärjestelmien hallinta, sisäinen ympäristö, tiedonhallinta, ammattikunnat
Choo ja muut 2006, 2008; Abrahamsson ja Goodman-Delahunty 2013	Informaatiokulttuuri näkyy organisaation arvoissa, normeissa ja käytännöissä, jotka liittyvät informaation hallintaan ja käyttöön.	Arvot ja informaatiokäyttäytyminen: Integriteetti, jakaminen, muodollisuus, proaktiivisuus, hallinta, läpinäkyvyys
Oliver 2004, 2008, 2011; Svärd 2014	Organisaatiokulttuurin ilmenymät, jotka kuvaavat informaatioon liittyviä arvoja ja asenteita.	Kulttuurin kolme tasoa: 1. Käsitys informaatiosta 2. Työpaikalla opittavat taidot, tiedot ja kokemus tiedonhallinnasta 3. Organisaation tiedonhallinta

Vuonna 1995 Ginman oli mukana toteuttamassa tutkimusta, jossa yhteistyössä Ison-Britannian kansalliskirjaston kanssa tutkittiin informaatiokulttuurin ja liiketoiminnan menestyksen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin, että inhimilliset informaatioon liittyvät toiminnot antavat organisaatioille kilpailuetua. Tutkimus esittikin, että informaation laatu ja arvo, lähteet, hallinta ja välittäminen olivat kriittisiä tekijöitä organisaation menestykselle. (Svärd 2014, 43.)

Davenport ja Prusak (1997, 83-84) määrittävät informaatioekologiaa käsittelevässä teoksessaan informaatiokulttuurin käyttäytymisen ja asenteiden malliksi, joka ilmaisee organisaation orientoitumisen informaatiota kohtaan. Informaatiokulttuuri voi heidän mukaansa olla avoin tai suljettu, perustustua faktoihin tai huhuihin ja intuition ja se voi myös sisältää organisatorisen mieltymyksen tietäntyyppiin informaatiokanaviin, kuten kasvokkaiseen kanssakäymiseen tai etätyöskentelyyn. Informaatiokäyttäytymisessä he näkevät tärkeinä elementteinä informaation jakamisen, informaatiotulvan hallitsemisen sekä tavan käsitellä informaation monimerkityksellisyyttä.

Gunilla Widen-Wulff (2001) tutki informaatiokulttuuria 15 suomalaisessa vakuutusalan yrityksessä. Hänen mukaan informaatiokulttuuri rakentuu useiden elementtien päälle. Informaatioympäristö muovautuu käyttäytymismalleista, asenteista ja informaation avoimuudesta työntekijöiden keskuudessa. Informaatioympäristö sisältää organisaation laajemman kulttuurin, joka ylläpitää organisaation identiteettiä ja mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen organisaation tavoitteisiin. Lisäksi informaatiokulttuurissa on kysymys organisaation substanssi- ja tietoperustan hallinnasta eli oppivan organisaation tukemisesta. Kolmanneksi informaatiokulttuurissa on kysymys informaation saavutettavuudessa ja käyttämisestä resurssina organisaation tietopohjan rakentamisessa. Tietämys syntyy, kun informaatio ankkuroituu sen haltijan uskomuksiin ja ymmärrykseen informaation, kokemuksen ja rationaalisuuden yhteisvaikutuksessa. Informaatiokulttuuri on se konteksti, jossa tarvittu informaatio viestitään niin, että organisaatio saa suurimman mahdollisen hyödyn sekä sisäisestä että ulkoisesta informaatiosta. Informaatiokulttuuri muodostuu yksilöistä, traditioista, järjestelmistä ja arvoista.

Leena Lintilä (2001) lähestyy väitöskirjassaan informaatiokulttuuria hyvin holistisena määritelmänä, joka sisältää sosiaalisten ja epävirallisten asenteiden lisäksi myös tietoiset, tarkoitukselliset päätökset ja suunnittelun kautta syntyneet prosessit ja periaatteet. Osittain hänen käsityksensä informaatiokulttuurista perustuu Davenportin informaatioekologiaan ja kulttuurin sosiaalinen taso on

hyvin lähellä Davenportin määritelmää informaatiokulttuurista. Lintilän mielestä Davenport kuitenkin rajaa kulttuurin koskemaan lähes pelkästään epävirallisia ja osin epärationaalisiaakin asenteita ja arvostuksia. Lintilä jakaa informaatiokulttuurin käsitteen kolmeen osaan: periaatteelliseen, käytännölliseen ja sosiaaliseen. Periaatteellinen taso sisältää yleisimmin erilaiset säännöt ja ohjeet, joiden avulla pyritään tekemään tiedon hankinnasta ja viestinnästä helpompaa organisaation sisällä. Periaatteellisella tasolla yksittäisiä informaation käsittelyyn ja hallintaan liittyviä ohjeita voidaan yhdistää tiedonhallintastrategiaksi, jolla linjataan organisaation tavat käsitellä tietoa. Periaatteellinen informaatiokulttuurin taso voidaan edelleen jäsentää neljään tapaan hallita esimerkiksi tietoverkkoja³: 1) laissez-faire eli keskittämätön ratkaisu, jossa johto ei puutu kehittämiseen, 2) keskitetty ja kontrolloitu hallinta, 3) yhdistelmä edellisistä, joissa osaa aspekteista hallitaan ja osaa ei sekä 4) käyttäjakeskeinen ratkaisu, jossa käyttäjät saavat toimia omallaan tavallaan ja heidän tuekseen tarjotaan palveluja. (Lintilä 2001, 39-40.)

Informaatiokulttuurin käytännöllisellä ulottuvuudella Lintilä tarkoittaa sitä, miten organisaation tiedonhallinta on järjestetty konkreettisesti. Ulottuvuus sisältää tiedonvälitykseen ja -hankintaan käytetyt laitteet, järjestelmät, niiden toimivuuden ja niistä huolehtimisen. Kokonaisuuteen kuuluu myös se, miten organisaatio kouluttaa ja opastaa jäseniään tiedonhallinnassa ja siihen kuuluvissa välineissä. Lintilä nostaa esiin mielenkiintoisena seikkana esiin informaatiokulttuurin käytännöllisen ulottuvuuden tarkastelun organisaatiossa vallitsevien arvojen ja tavoitteiden heijastumana. Käytännöllisen ulottuvuuden jatkumon ääripäissä ovat organisaatiot, jotka tarjoavat vain niukasti välineitä tiedonhallintaan ja viestintään tai jonka välineet toimivat heikosti sekä organisaatiot, joissa on runsaasti vaihtoehtoisia tiedonhankinta- ja viestintävälineitä ja joissa mahdolliset toimintahäiriöt korjataan ripeästi. Lisäksi tulee huomioida ulottuvuuden eri aspektien välinen suhde, parhaistakaan välineistä ei ole hyötyä ellei niiden käyttöön kouluteta tai virheitä korjata nopeasti. (Lintilä 2001, 40-41.)

Informaatiokulttuurin sosiaalinen ulottuvuus tulee esiin epävirallisina käytäntöinä ja yksilöllisten mielipiteiden kasautumina. Lintilä vertaa ulottuvuutta viestintäilmastoon, joka ilmenee jäsenten välisessä kommunikaatiossa. Subjektiiivisen luonteensa vuoksi ulottuvuutta on vaikea operationalisoida, koska se ilmenee virallisten normien ulkopuolisina käytäntöinä: esimerkkeinä, mielipiteinä,

³ Lintilä viittaa Wachterin ja Guptan jäsenyykseen intranetin kehittämisessä ja laajentaa sen koskemaan tietoverkkoja laajemminkin. (Lintilä 2001, 40)

spontaaneina käytäntöinä, mieltymyksinä ja tottumuksina. Ulottuvuus voidaan nähdä jatkumona, jonka ääripäissä ovat suljettu ja sosiaalisesti köyhä kulttuuri sekä sosiaalisesti monipuolinen, avoin ja runsaasti esimerkkejä ja muita sosiaalisia piirteitä sisältävä kulttuuri. (Lintilä 2001, 41-42.)

Curry ja Moore (2003) määrittivät informaatiokulttuurin organisaatiokulttuuriksi, jossa informaation arvo ja hyödyllisyys operationaalisen ja strategisen menestyksen saavuttamiseksi on ymmärretty ja jossa informaatio muodostaa perustan organisaation päätöksenteolle ja tietotekniikkaa hyödynnettään tehokkaiden informaatiojärjestelmien mahdollistajana. Curryn ja Mooren analysoimassa varhaisemmassa tutkimuksessa organisaatiokulttuurin ja tiedon suhde oli tullut esiin tietojärjestelmien tehokkuutta tutkittaessa. Tässä tutkimuksessa oli esitetty, että tietojärjestelmien epäonnistuminen johtui järjestelmien kehittäjien ja käyttäjien välisistä kulttuurieroista. Heidän mukaansa toimivan informaatiokulttuurin edellytyksenä on riittävän kehittynyt organisaatiokulttuuri, jossa informaatiokulttuuri voi elää. Curry ja Moore erittelevät toimivan informaatiokulttuurin edellytyksiä, joita ovat viestintävirrat, organisaation sisäiset kumppanuudet, organisaation sisäinen ympäristö tai kulttuuri, tietojärjestelmien hallinta, informaation hallinta sekä prosessit ja menettelytavat. Informaatiokulttuurin pohjalla on tehokas johtaminen, jossa ylempi johto vastaa strategisesta suunnasta ja heidän toimillaan on vaikutusta organisaatiokulttuuriin kokonaisuudessaan. He myös esittävät kyselyrungon, joilla toimivan informaatiokulttuurin edellytyksiä voidaan kartoittaa.

Informaatiokulttuuria on lähestytty myös tiedon kontinuumimallin ja Hofsteden kulttuuriteorian valossa. Gillian Oliver (2004) tutki väitöskirjassaan tapaustutkimuksen avulla kolmea yliopistoa Australiassa, Hong Kongissa ja Saksassa ja kulttuurin ilmenemistä näiden informaationhallinnassa, erityisesti asiakirjahallinnossa. Oliverin näkemyksen mukaan organisaatioilla on informaatiokulttuuri riippumatta niiden informaation- tai tiedonhallinnan tehokkuudesta, jolloin informaatiokulttuuri sisältää informaatiolle annetun arvon sekä asenteet sitä kohtaan. Tehokkaan informaationhallinnan (information management) sijaan kysymys on laajemmasta käsitteestä, informaatiohallinnosta (information governance), joka kaikilla organisaatioilla on, joko muodollisena tai epämuodollisena toimintana. (Oliver, 2008, 364).

Oliver lähestyi aihetta paitsi kansallisen kulttuurin, mutta myös tiedonhallinnan ammattilaisten, arkistonhoitajien ja asiakirjahallinnon työntekijöiden ammatillisen kulttuurin kautta. Oliverin metodina oli haastattelu, jonka lisäksi hän keräsi pohjatietoa kansallisista kulttuureista median ja kirjallisuuden avulla. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kokonaiskuva tiedonhallinnan nykytilasta

tutkimusorganisaatioissa sekä haastateltavien näkemys olemassa olevista ongelmista ja tiedonhallinnan ideaalitulanteesta. Oliver kuvaa käyttämäänsä metodia pääasiassa hedelmälliseksi, joskin hän kritisoi Hofsteden mallin soveltuvuutta organisaatiotason tarkempaan tarkasteluun. Organisaatiokulttuurilla osoittautui olevan enemmän vaikutusta informaatiokulttuuriin ja tiedonhallinnan tapoihin kuin kansallisella kulttuurilla tutkituissa organisaatioissa. (Oliver 2004; 2008.) Kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin lisäksi tarkastelussa oli myös ammatillinen kulttuuri. Ammatillinen kulttuuri tarkoittaa niitä arvoja ja toimintatapoja, jotka opitaan ammattikohtaisessa koulutuksessa ja harjoittelussa.

Oliver jakaa informaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on kulttuurin pohja, jota on Oliverin mukaan lähes mahdotonta muuttaa. Se koostuu tiedonhallinnan käyttötarkoituksista, informaation arvostamisesta todisteena ja tietämyksen luomisen perustana. Muut pohjakerroksen elementit liittyvät organisaation toimintaympäristöön ja kansalliseen kulttuuriin (halukkuus jakaa informaatiota, luottamus informaatioon) sekä rakenteellisiin elementteihin (kielivaatimukset ja paikallinen tekninen infrastruktuuri). (Oliver 2011, 97, 125.)

Informaatiokulttuurin toinen taso käsittelee työntekijöiden taitoja, tietoja ja kokemusta tiedonhallinnasta. Oliverin mukaan tällä tasolla muutosten tekeminen on mahdollista tiedonhallinnan asiantuntijoille. Tämä taso koostuu kahdesta kategoriasta: informaationkäsittelyyn liittyvästä osaamisesta sekä tietoisuudesta informaatioon liittyvistä yhteiskunnallisen ja organisaation sisäisen ympäristön asettamista vaatimuksista. Osaako henkilöstö arvioida erilaisten lähteiden luotettavuutta, tunnetaanko metadatavaatimukset tai eri tallennusmedioiden riskit? Entä tunnetaanko lakisäätteiset vaatimukset erilaisen tiedon käsittelylle tai organisaation sisäiset ohjeistukset? (Oliver 2011, 120.)

Kulttuurin kolmas taso kuvaa informaation hallintaa ja luottamusta organisaation järjestelmiin. Informaation hallinta käsittää informaatioarkkitehtuurin yhtenäisyyden Davenportin ym. informaatiohallinnan mallin mukaisesti informaatiofederalismista teknokraattiseen utopiaan. Pohjimmiltaan kysymys on tietojärjestelmien yhteentoimivuudesta ja niiden käsittelemän datan hallinnasta. Luottamus tietojärjestelmiin liittyy siihen, miten olemassa olevia järjestelmiä käytetään ja viedäänkö niihin olemassa olevaa tietoa vai säilytetäänkö se muualla. (Oliver, 2011, 125-144.)

Choo ja muut (2006, 493-494) määrittivät informaatiokulttuurin niiksi organisaation arvoiksi, normeiksi ja toimintatavoiksi, jota liittyvät informaation hallintaan ja käyttöön. Informaatiokulttuuri näkyy niissä organisaation arvoissa, normeissa ja käytännöissä, joilla on vaikutusta siihen, miten

informaatio ymmärretään, luodaan ja käytetään. Arvoilla he tarkoittavat organisaation jäsenillä olevia uskomuksia organisaation identiteetistä ja päämääristä sekä siitä, miten päämäärät voidaan saavuttaa. Normit kuvastavat arvoja ja ovat sääntöjä tai sosiaalisesti hyväksytyjä standardeja, jotka määrittävät mikä on normaalia tai todennäköistä organisaation toiminnassa. Epämuodolliset normit ja asenteet vaikuttavat informaation luomiseen, virtaamiseen ja käyttöön yksilönä ja ryhmissä. Muodollisilla normeilla, rutiineilla ja politiikoilla puolestaan pyritään suunnittelemaan, ohjaamaan ja hallitsemaan informaatiota organisaation pääomana. Informaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan toimintamalleja, joissa huomioidaan organisaation roolit, rakenteet ja vuorovaikutusmuodot. Informaatiokäyttäytyminen kuvaa sitä, miten ihmiset löytävät, organisoivat, käyttävät ja jakavat informaatiota osana normaaleja työtapojaan.

Choo ja muut (2006) tutkivat suurta kanadalaista lakiasiainyritystä, jossa informaation löytäminen, jakaminen ja käsittely oli organisaation toiminnalle keskeistä. Heidän mukaansa informaatioon liittyvät arvot ja kulttuuri ovat keskeinen tekijä siinä, miten ihmiset jakavat ja käyttävät informaatiota. Näkemys informaatioon liittyvistä arvoista perustuu Marchandin, Kettingerin ja Rollinsin (2001) tutkimukseen, jossa he kartoittivat yli tuhannen ylemmän johdon edustajan näkemyksiä selvittäessään vastausta kysymykseen siitä, miten ihmisten, tiedon ja teknologian vuorovaikutus vaikuttaa liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Marchandin ja muiden tutkimuksessa havaittiin organisaatioissa kolme tietokyvykkyyttä, joiden yhteistyöllä saavutettiin yrityksen toiminnan kannalta parhaat tulokset. Tätä kolmen kyvykkyyden yhteisvaikutusta he kuvaavat termillä informaatio-orientaatio (information orientation). Tietoteknologiset käytännöt viittaa kyvykkyyteen hallita tietojärjestelmiä ja infrastruktuuria niin, että se tukee liiketoimintaprosesseja, innovointia ja johdon päätöksentekoa. Informaationhallinnan käytännöt puolestaan sisältävät kyvykkyyden hallita tietoa sen elinkaaren (havaitsemisesta keräämiseen, järjestämiseen, prosessointiin ja ylläpitoon) eri vaiheissa. Tietoon liittyvä käyttäytyminen ja arvot osoittautuivat tutkimuksessa tekijöiksi, joiden avulla voidaan kannustaa ihmisiä tiedon tehokkaaseen käyttöön. Organisaation jäsenten tietokäyttäytyminen voidaan jakaa kuuteen ulottuvuuteen: integriteettiin, muodollisuuteen, hallintaan, läpinäkyvyyteen ja jakamiseen. Näiden ulottuvuuksien kehittyneisyys johtaa puolestaan tiedonkäytön proaktiivisuuteen, jolla havaittiin selkeä yhteys organisaation tuloksellisuuteen. (Marchand ym. 2001, 99-104.)

Tietoon liittyvien käyttäytymismallien ja arvojen avulla voidaan analysoida organisaation informaatiokulttuuria. *Tiedon integriteetti* kuvaa tiedon käyttöä luottamuksellisella ja periaatteellisella tavalla, *muodollisuus* puolestaan luottamusta ja halukkuutta käyttää organisaation virallista tietoa epävi-

rallisen sijaan. *Hallinnan ulottuvuus* viittaa tiedon käyttöön johtamisen apuvälineenä ja suorituksen monitoroinnissa. *Tiedon läpinäkyvyydellä* tarkoitetaan virheiden ja epäonnistumisten raportoinnin avoimuutta ja *jakamisella* organisaation jäsenten halukkuutta jakaa tietoa toisilleen. *Proaktiivinen informaatiokäyttäytyminen* organisaatiossa mahdollistaa uuden tiedon hakemisen ja aktiivisen käytön innovointiin ja muutoksiin vastaamiseen. (Choo ym. 2006; Marchand ym. 2001). Näihin arvoihin ja käyttäytymismalleihin viitataan tässä työssä informaatiokulttuuriin elementteinä.

Choo, Bergeron, Detlor ja Heaton (2008) tarkastelivat kolmen eri organisaation informaatiokulttuuria ja sen yhteyttä informaation käyttöön. He pyrkivät löytämään tavan identifioida organisaatioiden informaatiokulttuuria informaatioarvojen ja -käyttäytymisen kautta. Tutkimuksessa löydettiin eroja organisaatioiden välillä ja sitä kautta tekijöitä, jotka vaikuttavat informaatiokulttuuriin. Kulttuuria muokkaaviksi tekijöiksi esitettiin missiota, historiaa, johtamistapoja, henkilöstön ominaisuuksia, toimialaa sekä kansallista kulttuuria.

Abrahamsson ja Goodman-Delahunty (2013) testasivat Choon ja muiden tapaa tutkia informaatiokulttuuria kanadalaisissa poliisiorganisaatioissa. Heidän mukaansa tietoisuus organisaation informaation hallinnan, käyttäytymisen ja arvojen varianssista auttaa organisaatiota tunnistamaan sen informaatiokulttuurin potentiaaliset vahvuudet ja heikkoudet sekä tarkastelemaan tavoiteltujen ja havaittujen arvojen, päämäärien ja tulosten eroavaisuuksia. Lisäksi informaatiokulttuurin tarkastelulla voidaan arvioida sitä, miten organisaatio saavuttaa informaation käytön tuloksellisuuden.

Widen-Wulffin mukaan informaatiokäyttäytyminen tapahtuu organisaation muodostamassa kontekstissa, jossa informaatiokulttuuri muodostaa viestintäilmaston. Tämä institutionaalisista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista koostuva ympäristö muovaa tiedon käyttöä käytännössä. (Widen-Wulff 2007, 9.) Organisaatioilmastolla tarkoitetaan organisaatiossa kulloinkin vallitsevaa tunnelmaa ja sen on luonteeltaan kulttuuria vaihtelevampi. Ilmasto kehittyy sen seurauksena, miten jäsenet kokevat yhteisönsä piirteet, kuten johtamistyylin, palkitsemisen tai palautteen antamisen. Viestintäilmaston tärkeimpänä osoittimena pidetään lähiyhteisön viestintää, johon sisältyvät kokemus avoimuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja viestintäsuhteesta lähimpään esimieheen sekä mielikuva tiedon kulusta organisaatiossa eri tasoilla: johdon ja henkilöstön välillä, aluetasolla ja yksiköiden välillä. (Juholin 1999, 63-65.)

Viestintä ja informaatiokulttuurin elementit ovat monella tavalla rinnakkaisia. Viestintä voidaan nähdä informointina, tiedonvälityksenä sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelle. Tällöin

viestintä tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota organisaatiossa tietoisesti ja suunnitelmallisesti hoidetaan. Informoinnin rinnalla on alettu puhua myös tiedonvaihdannasta, jossa jokaisen tulisi olla aktiivinen niin tiedon etsinnässä kuin jakamisessa ja reflektoinnissa oman työroolinsa ja vastuidensa puitteissa. (Juholin 2009, 44-45.) Juholin kuvaa organisaatioviestinnän sateenvarjona, jonka ydin on tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta organisaation jäsenten ja sidosryhmien kesken. Kun tietoa on saatavilla, jokaisen vastuulla on hakea ja etsiä tarvitsemansa tieto (Juholin 2009, 146). Viestintä ei kuitenkaan vastaa siihen, mitä tietoa organisaatioon kerätään ja millaisia syvempiä arvoja ja oletuksia tietoon ja sen käyttöön liittyy.

Tutkimuksessa on näkyvissä kaksi selvästi erilaista perspektiiviä. Ensimmäistä perspektiiviä Oliver ja Foscarini (2014, 11-12) kuvaavat informaation kulttuuriksi ja siinä kulttuurin avulla pyritään kuvaamaan ympäristöjä, joissa informaation hallinta ja jakaminen onnistuu parhaiten. Toinen puolestaan tunnistaa kulttuurin universaaliuden ja olemassaolon riippumatta siitä, tukeeko se tiedonhallintaa vai ei. Toisessa perspektiivissä olennaista onkin olemassa olevan kulttuurin tunnistaminen ja tiedonhallinnan menetelmien sopeuttamisen kulttuurin mukaiseksi.

3.4. Informaatiokulttuurin tyyppejä

Gunilla Widen-Wulff löysi tutkimuksessaan kolmeen tyyppisiin informaatiokulttuureita organisaatioiden sisäisen ympäristön avoimuuden tai sulkeutuneisuuden perusteella. Tukeva informaatiokulttuuri pyrkii luomaan turvallisen ympäristön henkilöstölle työskennellä ilman pelkoa muutoksista. Suljetussa organisaatiossa perinteitä ja turvallisuutta korostetaan ja niiden kautta myös lähestytään tietoa eri puolilla organisaation rakenteita. Informaatiota käsitellään prosesseissa, mutta ei niiden välisessä vuorovaikutuksessa. Avoimen organisaation innovatiivisessa informaatiokulttuurissa ollaan valppaina muutoksen varalla. Avoimissa organisaatioissa korostetaan muutosta, joustavuutta ja jatkuvuutta. Tietopääoman osista korostetaan erityisesti sosiaalista pääoma sekä verkostoitumisnäkökulmaa inhimilliseen ja aineettomaan pääomaan sekä oppimiseen. Hallinnollinen informaatiokulttuuri perustuu systemaattiselle ajattelulle ja selkeälle vallan- ja vastuunjaolle sekä perinteisille liiketoiminta-aktiiviteeteille. Avoimen ja suljetun organisaation välissä olevilla organisaatioilla on yleensä hallinnollinen informaatiokulttuuri. Hallinnollisessa kulttuurissa korostetaan ydinosaamisista ja niiden systemaattista kehittämistä sekä yksiköiden roolia. Organisaation toiminnot ovat yleensä perinteisiä. Tietoresurssit, kuten viestintäkanavat ja toiminnan ja toimintojen mittaaminen, ovat tietopääoman korostettu osa. (Widen-Wulff 2001, 250-251; 2005, 39.)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen ja omien tulostensa perusteella Choo (2013) jakaa kuvan 3 mukaisesti informaatiokulttuurin arvojen ja normien sekä tietokäyttämisen perusteella neljään eri tyyppiin: tulossuuntautuneeseen, sääntöjä noudattavaan, suhteisiin perustuvaan ja riskejä ottavaan kulttuurityyppiin. Jaon pohjalla Choo on käyttänyt yleisiä organisaatiokulttuuria määrittäviä seikkoja: tehokkuuskriteerejä sekä organisaation suuntautumista sisään- tai ulospäin. Informaatiokulttuurin kohdalla tyyppijako perustuu tiedonkäytön arvoihin ja normeihin (jakaminen ja proaktiivisuus vs. kontrolli ja integriteetti) sekä tiedonhaun fokukseen organisaation sisä- tai ulkopuolelta. (Choo 2013, 776.)



Kuva 3. Informaatiokulttuurin tyypit (Choo 2013, 777)

Choo kehittää edelleen Marchandin ja muiden (2001) kehittämää informaatio-orientaation mallia edelleen lähtöoletuksena heidän havaintonsa, että korkealle kehitetty informaatiokulttuuri korreloi positiivisesti onnistuneeseen liiketoimintaan johtaviin käytäntöihin. Choon tyyppittely pohjautuu Cameronin ja Quinin kilpailevien arvojen (Competing Values) viitekehykseen ja siinä esitettyyn organisaatiokulttuurin typologiaan. Cameron ja Quinn esittävät, että organisaatiokulttuureja pystytään luonnehtimaan kulttuuripiirteiden mukaan. Mallissa on kaksi kilpailevien arvojen ulottuvuutta,

joiden risteyksiin muodostuu neljä erilaista kulttuurityyppiä. Toisen ulottuvuuden ääripäinä ovat muutos ja pysyvyys, joista muutos korostaa joustavuutta, dynaamisuutta ja spontaaniutta ja pysyvyys järjestystä ja kontrollia. Toisen ulottuvuuden ääripäät ovat keskittyminen organisaation sisäisiin asioihin, integraatioon ja yhtenäisyyteen tai suuntautuminen organisaation ulkopuoliseen maailmaan, eriytymiseen ja kilpailuun. (Cameron & Quinn 2006, 35-36.)

Tulossuuntautuneen informaatiokulttuurin tavoitteena on tiedonhallinnan avulla mahdollistaa organisaation kilpailukyky toimintasektorilla. Tietokäyttäytymisessä korostuvat hallinta ja integriteetti ja organisaation tiedonhaussa keskitytään organisaation ulkopuoliseen tietoon. Sääntöjä noudattavassa informaatiokulttuurissa tiedolla pyritään kontrolloimaan organisaation sisäistä toimintaa, prosesseja ja työnkulkuja. Informaatiolla pyritään parantamaan tehokkuutta ja vastuullisuutta. Suhteisiin perustuvassa kulttuurissa informaatiolla puolestaan on tarkoitus rohkaista kommunikaatioon, osallistumiseen ja yhteisen identiteetin luomiseen. Arvot ja normit tukevat yhteistyötä ja halukkuutta jakaa informaatiota sekä toimia yhteisen tiedon mukaan. Ihmisten tiedonhaun tavoitteena on etsiä tietoa muista ihmisestä ja kehittymisestä. Riskejä ottavassa informaatiokulttuurissa keskeistä on innovaatioiden, luovuuden ja ideoinnin rohkaiseminen. Arvoissa ja normeissa keskeistä on innovointi, uusien tuotteiden tai toimintamahdollisuuksien keksiminen ja aloitteellisuus. Tärkeitä tiedonhaun kohteita ovat toimintaympäristössä olevien trendien ja muutosten havaitseminen. (Choo 2013, 775-776.)

3.5. Informaatiokulttuurin vaikutus organisaatioon

Lintilä havaitsi tutkimansa organisaation toimipisteiden välillä eroja informaatiokulttuureissa toiminnan luonteen, suhteen teknologiaan, yleisten arvostusten ja johtajien vaikutuksen näkökulmista. Yksiköillä oli yhteisiä piirteitä, mutta toiminnan luonteesta ja organisaatorakenteesta johtuvia eroja. Lintilä jakaa nämä kolmeen pääsyhyyn: yksikön toiminnan erot suhteessa muihin yksiköihin, henkilöstön rakenne sekä varsinainen kulttuuri, joka oli vuosien saatossa muodostunut organisaatioissa. Informaatiokulttuurien erot eivät varsinaisesti näkyneet tavoitteita koskevissa arvoissa, vaan enemmänkin arvoissa ja käsityksissä, jotka liittyivät siihen, miten tavoitteisiin päästään. (Lintilä 2001, 141-145, 157.)

Widen-Wulff tarkastelee informaatiokulttuuria kuuden osa-alueen kautta ja jakaa sen avoimeen ja suljettuun kulttuuriin. Tarkastelunäkökulmat ovat organisaatioon kohdistuvat muutokset, yksiköiden välinen yhteistyö, tiimityöskentely, henkilöstökoulutus, tavoitteiden asettelu sekä keskijohdon

rooli. Avoimen kulttuurin organisaatioissa on käynnistetty uudelleenorganisointia tai keskeisiin aseisiin on palkattu uusia ihmisiä, yksiköiden välinen yhteistyö ja tiimityöskentely on aktiivista. Organisaatioon on muodostettu asiantuntijatiimejä ja alustoja yhteistyölle. Henkilöstön kouluttamiselle on selkeä strategia ja suunnitelma ja henkilöstö on kiinnostunut. Tavoitteenasettelu on tietoisista ja keskijohto toimii aktiivisesti informaatiolinkkinä ja asiantuntijana pyrkien motivoivaan työympäristöön. Suljetussa kulttuurissa ei ole ollut suuria muutoksia, ilmapiiri on reviiritietoinen ja tiimityöskentely on pinnallista ja ryhmät ovat irrallaan toisistaan. Henkilöstön kouluttaminen ei ole keskeinen tavoite ja aloite lähtee pääasiassa henkilöstöstä, tavoitteenasettelu on tiedostamatonta ja keskijohto keskittyy omiin tehtäviinsä. Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavien organisaatioiden taloudellista menestystä ja havaittiin, että avoimet organisaatiot olivat pääsääntöisesti menestyksellä, mutta oli mahdoton todentaa johtuivatko erot informaatiokulttuurista vai yritysten yleisestä taloudellisesta tilanteesta. (Widen-Wulff 2001, 35, 236.)

Lauri Pulkkinen on nostanut esiin kulttuurin vaikutuksen tietämyksen levittämiseen oppilaitoksen tietämyksen hallinnasta tekemänsä kyselytutkimuksen perusteella. Hänen mukaansa kulttuuri näytti vaikuttavan kaikkiin tietämyshallinnan (knowledge management) vaiheisiin, mutta selvimmin se tuli esiin tietämyksen levittämisen kohdalla. Hänen mukaansa visio yhdistää organisaation jäsenten käsityksiä siitä, mikä on tärkeää tietoa organisaatiosta, vaikka tutkimuksen mukaan eri ryhmillä oli erilaisia käsityksiä siitä, mikä käytännössä on tärkeää. Tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin melko epävarmoja, mutta tekijä piti niitä suuntaa-antavina ja jatkokehittelyn arvoisina. (Pulkkinen 2003, 112-115, 118).

Informaatiokulttuurin vaikutusta organisaatioissa on tutkittu paitsi tehokkuuden myös tiedonkäytön näkökulmasta. Choo ja muut havaitsivat yhtä palveluorganisaatiota koskevassa tutkimuksessaan, että tiedon käytön tuloksellisuudessa informaatiokulttuurilla oli muodollista tiedonhallintaa suurempi vaikutus. Tutkimuksessaan he sekä haastattelivat johtoa ja tiedonhallinnan ammattilaisia organisaatioissa että tutustuivat julkilausuttuihin tietojohtamisen strategioihin ja muihin dokumentteihin sekä kartoittivat kyselytutkimuksella henkilöstön kokemusta informaatiokulttuurista ja tiedon käyttämisestä organisaatioissa. Työntekijät uskoivat, että pystyvät käyttämään informaatiota tehokkaasti ratkaistessaan työhön liittyviä ongelmia, että heidän työnsä hyödytti organisaatiota ja että tiedon jakaminen oli kriittistä heidän työnsä onnistumisen kannalta. Tämä näkemys liittyy vahvasti sellaiseen informaatiokulttuuriin, jossa korostuvat tiedon jakamiseen, proaktiivisuuteen, läpinäky-

vyyteen ja epämuodollisuuteen liittyvät arvot. Muodollisella informaationhallinnan toimenpiteillä ei havaittu olevan yhtä selvää yhteyttä tiedonkäytön tehokkuuteen. (Choo ym. 2006, 506-509.)

Stenbergin tiedon jakamista organisaatiossa käsittelevässä väitöskirjassa viitataan organisaatiokulttuurin ja arvojen vaikutukseen tiedon jakamisessa. Tutkitussa organisaatiossa tiedon jakamista pidettiin käytännön arvona ja kaikilla organisaation tasoilla jaettiin käsitys tiedon jakamisen tärkeydestä. Tiedon jakamiselle tärkeinä pidettiin tietämystä ja oma-aloitteisuutta sekä molemminpuolista aktiivisuutta ja aitoa kuuntelemista. Stenbergin mukaan työyhteisön kulttuurin ja arvoihin on integroitunut vakiintuneiden tapojen ja käytänteiden kautta merkittävästi taustatietoa kirjoittamattomina sääntöinä ja toimintatapoina. (Stenberg 2012, 121-123.) Nämä havainnot ovat yhteneviä niin Marchandin ym. että Choon ym. havaintojen kanssa: myös Stenbergin tutkimuksessa korostuivat siis tiedon jakaminen, proaktiivinen käyttö (oma-aloitteisuus), läpinäkyvyys ja epämuodollisuus (aito kuunteleminen).

Informaatiokulttuuri on noussut esiin viime vuosina myös asiakirjahallinnan alalla. Oliverin ajatuksia informaatiokulttuurista on sovellettu siihen, miten organisaatiot suhtautuvat asiakirjalliseen tietoon. Proscovia Svärd (2014) tutki kahdessa ruotsalaisessa kunnassa sekä belgialaisessa julkishallinnon organisaatiossa informaatiokulttuureja sähköisen hallinnon ja asiakirjahallinnan näkökulmasta. Informaatiokulttuurissa häntä kiinnosti erityisesti se, voiko olemassa oleva informaatiokulttuuri estää holistisen ja proaktiivisen lähestymistavan tiedonhallintaan. Hän havaitsi ihmisten asenteiden vaikuttavan asiakirjatiedon hallintaan ja käsittelyyn enemmän kuin teknisen infrastruktuurin. Ilman muotoiltua asiakirjahallinnan toimintatapaa, asenteet asiakirjahallintaan olivat löysempiä, joka loi anarkistisen ympäristön, jossa työntekijät loivat omia järjestelmiään asiakirjojen hallintaan ja pitivät asiakirjoja henkilökohtaisena omaisuutenaan. Tällaisessa ympäristössä asiakirjojen hallinta ja käyttäminen on vaikeaa. Koulutuksen puute puolestaan johti siihen, että työntekijät eivät ymmärtäneet sitä, miksi asiakirjoja pitää hallita tietyillä kriteereillä. Lisäksi yhteistyön puute häiritsi informaation suunnittelua ja johti hajanaisiin tietojärjestelmiin, koska asianhallinnan ja tietohallinnon asiantuntijoiden mielipiteet sivuutettiin päätöksiä tehdessä.

4. KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Puolustushallinnon rakennuslaitos (myöh. Rakennuslaitos) on vuonna 1994 perustettu puolustusministeriön hallinnonalalla toimiva nettobudjetoitu virasto. Sen tehtävänä on tuottaa tai hankkia puolustusvoimien rauhan ja poikkeusolojen tehtävien edellyttämät rakentamis- ja kiinteistöjen ylläpito-palvelut. (Asetus Puolustushallinnon rakennuslaitoksesta 216/1994.) Rakennuslaitos vastaa puolustushallinnon kiinteistö- ja ympäristöasiantuntijuudesta ja hankintatehtävistä sekä palvelutuotannon järjestämisestä. Puolustushallinnolla oli vuoden 2014 lopussa käytössään yhteensä 2,7 miljoonaa huoneistoneliötä, joihin toimitettiin kiinteistöpalveluita. Vuonna 2014 Rakennuslaitoksen liikevaihto oli 179,8 miljoonaa euroa. Omaa palvelutuotantoa Rakennuslaitoksella voi olla kriisiajan puolustuskiinteistöissä sekä niissä tapauksissa, jolloin sijaintipaikkakunnalla ei pystytä järjestämään palveluja vapaan kilpailun perusteella.

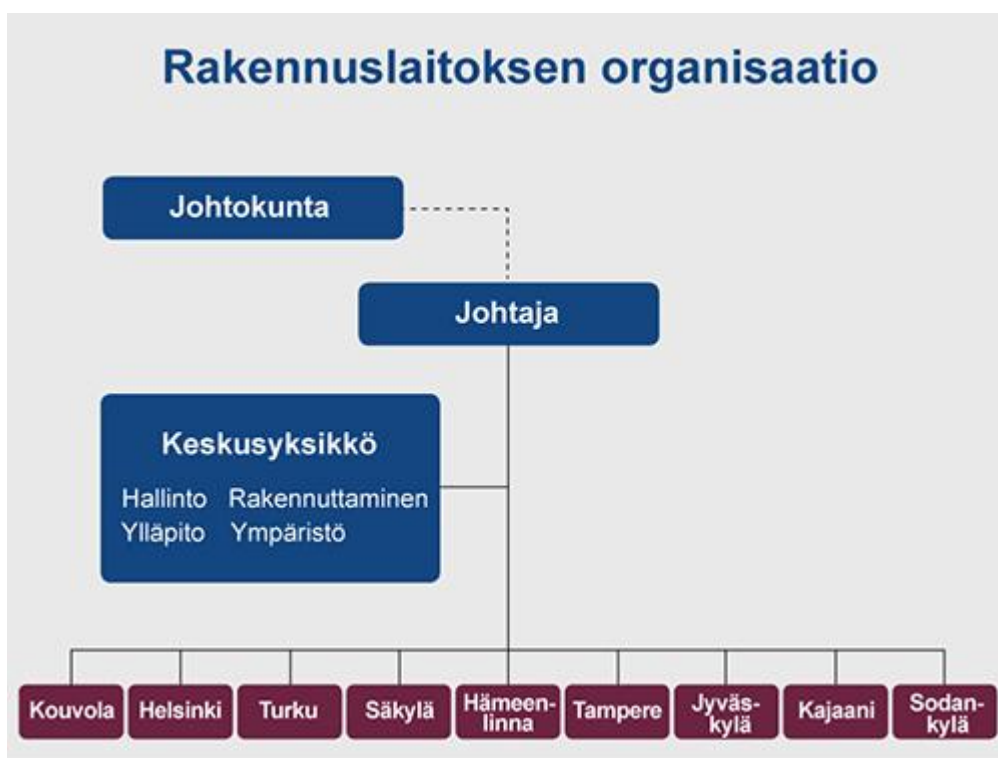
Rakennuslaitos hankkii tai tuottaa puolustusvoimille asiantuntijatehtäviin, hankesuunnitteluun, varuskuntien kehittämisen- ja alueidenkäyttösuunnitteluun, kiinteistöhoitoon, siivouspalveluihin, kunnossapitoon, energiahuoltoon, ympäristönsuojeluun, tietohallintoon ja erillisiin käyttäjätoimintoihin liittyviä palveluita. Lisäksi Senaatti-kiinteistöille ja muille puolustusvoimien käytössä olevien tilojen kiinteistövarallisuuden haltijoille tuotetaan rakennuttamis-, omistaja- ja asiantuntijapalveluja.

Organisaation visiona on tuottaa asiakkailleen parhaat palveluratkaisut yhdeltä luukulta. Tämä tapahtuu yhdenmukaista toimintamallia noudattaen taloudellisesti ja toiminnallisesti parhaat palvelut järjestämällä joko ostopalveluna tai omana palvelutuotantona. Ylivoimatekijöinä mainitaan maanpuolustuksen tarpeiden tunteminen, kriisivalmius ja elinkaariosaaminen kiinteistöjen hoidossa. Rakennuslaitoksen arvot ovat asiakaslähtöisyys, turvallisuus ja luotettavuus, tehokkuus ja taloudellisuus, ammattiosaaminen ja työtyytyväisyys. Visiossa ja arvoissa korostetaan asiantuntijuutta ja asiakkaan erityispiirteiden hallintaa.

Puolustushallinnon rakennuslaitoksen organisaatiota uudistettiin vuoden 2015 alusta lähtien. Organisaatiouudistuksen perustana oli puolustusvoimien logistiikkaorganisaation uudistus ja Puolustushallinnon tilanhallinnan kokonaistarkastelu (TILKO), joka toteutettiin vuosina 2012–2014. TILKOn loppuraportissa vastakkain oli kaksi kehityssuuntaa, joista toinen esitti organisaatio- ja johtamismalliuudistusta ja toinen Rakennuslaitoksen liittämistä Senaatti-kiinteistöihin ja siirtymistä kokonaisvuokramalliin pääomavuokramallista, jossa puolustusvoimat maksaa Senaatti-kiinteistöille pää-

omavuokraa sekä Rakennuslaitokselle ylläpitokustannuksista. (Puolustushallinnon tilahallinnan tarkastelu 2014.) Puolustusministeri teki 5.5.2014 päätöksen tilahallinnan kehittämisestä mallilla, jossa Rakennuslaitos käynnistää toimenpiteet organisaation uudistamiseksi vastaamaan puolustusvoimien logistiikkalaitoksen rakennetta sekä toteuttaa merkittävät kustannustehokkuus- ja säästövoitteet (Esittely ministerille 5.5.2014).

Aiemmasta kolmiportaisesta organisaatiomallista (keskusyksikkö - alueet - paikallistoimistot) siirryttiin kaksiportaiseen malliin (kuva 4), jossa on keskusyksikön lisäksi yhdeksän palveluyksikköä Helsingissä, Kouvolassa, Hämeenlinnassa, Turussa, Säkylässä, Hämeenlinnassa, Jyväskylässä, Kajaani ja Rovaniemellä. Organisaatiomuutoksesta kaksi vanhaa aluetta jaettiin kahteen osaan, jonka lisäksi muutamia paikallistoimistoja tai palvelupisteitä siirrettiin uuden johtopaikan alle. Vuosina 2013 ja 2014 loppui puolustusvoimauudistuksessa lakkautettujen varuskuntien alueella sijainneiden paikallistoimistojen toiminta.



Kuva 4. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen organisaatio 1.1.2015

Rakennuslaitoksen keskusyksikkö osallistuu hallinnonalan strategiseen suunnitteluun ja vastaa koko laitoksen strategioiden ja politiikkojen laadinnasta. Keskusyksikkö vastaa strategioiden jalkauttamisesta, asiakas- ja sopimussyhteistyöstä, toiminnan kehittämisestä ja ohjauksesta, organisaatioturvalli-

suuden, riskienhallinnan ja teknisen turvallisuuden kehittamisestä ja ohjauksesta. Myös vastuu palveluyksiköiden tuottamien palvelujen toimintaedellytysten luomisesta ja sidosryhmäyhteistyöstä sekä kansainvälisen yhteistyön koordinoinnista sekä sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä on keskitetty. Yhteiset hankinnat, hallintopalvelut ja tietojärjestelmien käyttöönotot järjestetään keskusyksiköstä. Keskusyksikkö on jaettu rakennuttamis-, ylläpito-, ympäristö- ja hallintoyksiköihin. Yksiköt vastaavat omien toimialojensa kehittamisestä ja ohjaamisesta, sopimusvalmistelusta, asiakasyhteistyöstä, tiedonhallinnasta, substanssitoiminnasta, valtakunnallisista kilpailutuksista ja raportoinnista. Ylläpitoyksikön toimialaan kuuluvat kiinteistö-, siivous-, energia- ja tekniset palvelut.

Palveluyksiköt tuottavat tai hankkivat ylläpitopalveluja sekä tuottavat puolustusvoimille ja muille sidosryhmille asiantuntijapalveluita sopimusten ja tilausten mukaisesti. Palveluyksiköt tulevat valtakunnallista sopimusvalmistelua, ylläpitävät kiinteistö- ja ympäristötietoa, hoitavat paikallisia sidostyhmä- ja asiakassuhteita. Palveluyksiköissä valmistellaan ja toteutetaan vuosikorjaushankkeita ja hoidetaan keskitetysti johdettujen investointihankkeiden valvontatehtäviä. Palveluyksiköt toimivat myös hallintoyksiköinä ja vastaavat oman toimintansa budjetoinnista ja kustannusseurannasta. Palveluyksiköiden hallintopalvelut tuotetaan pääasiassa omana työnä, mutta organisaatiouudistuksen yhteydessä pyritään resurssien yhteiskäyttöön.

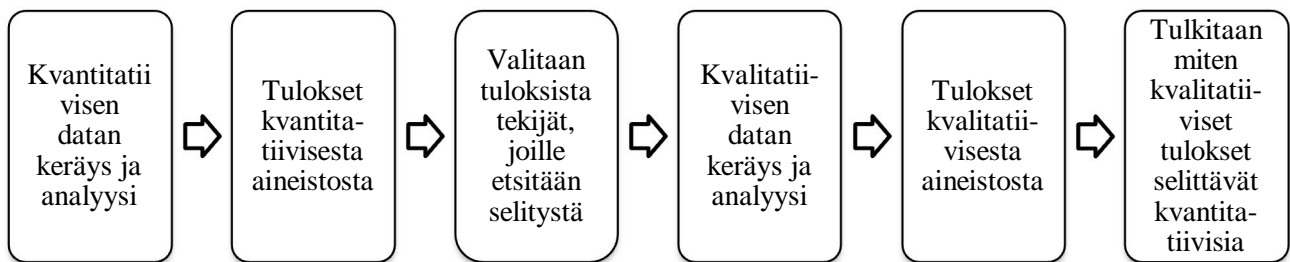
5. TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY

5.1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston käyttö

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkimuksessa haluttiin sekä kartoittaa informaatiokulttuurin elementtien ilmenemistä organisaatiossa että etsiä selityksiä tuloksille ja tapoja käyttää informaatiokulttuuria organisaation toiminnan kehittämisessä. Tutkimusasetelmana tutkimuksessa sovellettiin monimenetelmä tutkimusta (mixed methods research). Ydinolettamus asetelmaa käytettäessä on, että tutkijan yhdistäessä määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä saadaan parempi ymmärrys tutkimusongelmasta kuin käyttämällä vain toista menetelmää. (Creswell 2014, 1.)

Määrällisen ja laadullisen datan yhdistäminen mahdollistaa useita tapoja hyödyntää erilaisia aineistotyyppisiä. Yhdistämisellä voidaan saada kaksi erilaista perspektiiviä tutkittavaan ilmiöön, toinen suljetuista kysymyksistä ja toinen avoimista, henkilökohtaisista vastauksista. Lisäksi on mahdollista saada kattavampi näkemys ongelmasta tai lisätä määrällistä kontekstidataa laadulliseen käsitykseen kokemuksesta. Menetelmien yhdistämisellä voidaan myös tehdä ennakkotutkimusta yksittäisillä henkilöillä, jotta voidaan varmistaa määrällisen menetelmän tai intervention soveltuvan tutkimuksen osallistujiin ja tutkimuskohteeseen. Laadullista dataa voidaan myös lisätä kokeelliseen tutkimukseen ja näin saada vastauksia esimerkiksi osallistujien kokemuksista tai seurata tutkittavia jatkossa pidemmän aikavälin tulosten saamiseksi. (Creswell 2014, 14.)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston käyttöön sovellettiin selittävää vaiheittaista mallia (explanatory sequential design), jonka tarkoitus on ensin käyttää kvantitatiivisia metodeja ja etsiä tuloksia selittäviä tekijöitä kvalitatiivisen aineiston avulla. Kuvassa 5 on esitetty tutkimusmallin yleinen kulku, jossa pääperiaatteena on se, että tutkimus aloitetaan kvantitatiivisen aineiston käsittelyllä, jonka jälkeen suoritetaan kvalitatiivisen aineiston kerääminen ja analyysi. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja analysoidaan kvantitatiivinen aineisto. Ensimmäisen vaiheen tulosten perusteella päätetään, mitkä tulokset vaativat lisää tarkastelua kvalitatiivisessa vaiheessa ja millaisia kysymyksiä osallistujilta kysytään. Kvalitatiivisen aineiston analyysin jälkeen tehdään päätelmiä siitä, miten tulokset auttoivat selittämään kvantitatiivisen vaiheen tuloksia. (Creswell 2014, 38.)



Kuva 5. Selittävä vaiheittainen tutkimusmalli (Creswell 2015, 56 mukailen).

Tässä tutkimuksessa mallia on käytetty keräämällä ensin määrällinen data kyselytutkimuksen muodossa koko tutkimusorganisaation osalta käyttäen aiempaa kyselysarjaa tutkimuksen pohjana. Kyselyaineisto analysoitiin luvussa 6.2. esitellyillä menetelmillä etsien aineistosta aiemmassa tutkimuksessa identifioituja informaatiokulttuurin elementtejä sekä tarkastelemalla varianssia vastaajaryhmien välillä. Kvalitatiivisen vaiheen aineisto kerättiin haastatteleamalla valikoituja henkilöitä organisaatiossa siitä, mistä heidän näkemyksensä mukaan kvantitatiivisessä aineistossa näkyvät erot johtuvat. Haastattelujen analyysin rinnalla palattiin vielä kyselyaineistoon tarkastelemaan haastateltujen käsitysten ja kyselyvastausten yhtäläisyyksiä.

5.2. Kyselyaineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston keruumenetelmänä oli lomakekysely, joka laadittiin hyödyntäen Choon ja muiden (2006) informaatiokulttuurin havainnointiin laatimaa kysymyspatteristoa (Liite 1). Kysymysten käänöksessä pyrittiin välittämään alkuperäisen kysymyksen henki mahdollisimman tarkasti, mutta kysymyssarjoihin tehtiin joitain muutoksia. Alkuperäisen kysymyssarjan organisaation ulkoista informaation vaihtamista koskevat kysymykset 11 ja 12 yhdistettiin kysymykseksi tiedonvaihtamisesta asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Tutkimusorganisaatio toimii hallinnonalan sisäisenä palveluorganisaationa, eikä sillä ole käytännön tilaisuuksia tiedonvaihtoon "kansalaisten" kanssa.

Lisäksi tiedon muodollisuuden kokonaisuuteen lisättiin kysymykset 17 ja 18 varmistamaan se, että kysymyssarja kuvaa samaa asiaa. Alkuperäiset kysymykset on esitetty muodossa, jossa rinnastetaan epämuodolliset ja muodolliset lähteet, joten lisätyillä kysymyksillä haluttiin tarkastella epävirallisten ja virallisten lähteiden käyttöä omina ilmiönään. Kyselyä käännettäessä käytettiin information-sanan käänöksenä tietoa, koska sen katsottiin vastaavan paremmin yleiskielistä tapaa puhua informaatiosta. Kyselyyn otettiin mukaan myös Choon ja muiden käyttämät kysymykset tiedon käytöstä

ja hallinnasta (Liite 1. kysymykset 25-40), kartoittamaan konkreettisia kehityskohteita organisaation tiedonhallinnassa.

Kyselyssä käytettiin mittarina Likertin asteikkoa ja vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselyn väittämiä asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä). Keskimmäisenä valintana 3 oli avattu vastaajille merkityksessä ”ei samaa eikä eri mieltä”. Lisäksi harkittiin vaihtoehdon "en osaa sanoa"-käyttöä, mutta tästä luovuttiin, koska vaihtoehto on usein liian houkutteleva (Heikkilä 2014, 52). Toisaalta tällaisessa osittain valmiin mallin testaamiseen pyrkivässä tutkimuksessa, "en ymmärrä kysymystä" olisi voinut olla hedelmällinen vaihtoehto. Kyselyssä ei ollut mahdollista jättää vastamatta kysymyksiin, joten vastauksiin ei jäänyt tyhjiä arvoja.

Kysely suoritettiin maaliskuun 2015 aikana verkkokyselynä tutkimuskohteena olevan organisaation koko henkilöstölle. Kysely toteutettiin käyttäen Tampereen yliopiston E-lomake –palvelua. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse tutkimusorganisaation kaikki sähköpostit sisältänyttä jakelulistaa hyödyntäen (saatekirjeet ks. Liite 3). Yksi tutkimusorganisaation yksiköistä puuttui jakelulistalta, joten tälle yksikölle linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin viikkoa myöhemmin. Muistutusviesti lähetettiin 4 päivää ennen kyselyn sulkeutumista kaikkiin sähköpostiosoitteisiin.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmistolla Choon ja muiden (2006, 2008) mallilla käyttäen faktorianalyysia ja tutkimalla mitkä informaatiokulttuurin elementit latautuivat faktoreiksi. Faktorianalyysillä pyritään selvittämään, miten muuttujien väliset korrelaatiot kimputtuvat eli millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua ja toisaalta mitkä ovat toisistaan riippumattomia. Ne muuttujat, joilla havaitaan samankaltaista vaihtelua, mutta ne ovat riippumattomia muista muuttujista, yhdistetään faktoreiksi. Faktorit ovat eräänlaisia aineistossa piileviä yhdistelmämuuttujia. Faktorianalyysin käytön edellytyksenä on, että tutkittavia pitää olla vähintään kaksi kertaa niin paljon kuin analysoitavia muuttujia ja että tutkittavia pitää olla vähintään 20 kertaa niin paljon kuin faktoreita. Noin 200 havaintoa on yleensä riittävä, joskin vielä melko vaatimaton otoskoko faktorianalyysia varten. Tämän tutkimuksen aineisto täytti molemmat edellytykset faktorianalyysin käytölle. (Nummenmaa 2004, 333, 342-343.) Kyselyaineiston vastauksia analysoitiin faktorianalyysin avulla käyttäen mallina Choon ja muiden käyttämää analyysitapaa. Analyysissä käytettiin pääkomponenttianalyysia ja varimax-rotatiota (Choo ym. 2006, 501).

Koska integriteettiä koskevien kysymysten mitta-asteikko oli käännteinen, koodattiin muuttujat uudestaan vastakkaisiksi faktorianalyysia varten. Faktorianalyysissä latautuneista informaatiokulttuu-

rin elementeistä luotiin summamuuttujia, joiden avulla tarkasteltiin mitkä taustatekijät vaikuttivat vaihteluun eri elementeissä. Varianssianalyysin menetelmäksi valittiin epäparametrinen Kruskall-Wallis testin testi, jota käytetään varianssianalyysissä, kun aineisto ei ole normaalijakautunutta tai muuttujat on mitattu järjestysasteikolla (Nummenmaa 2004, 255).

5.3. Haastatteluaineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimusorganisaation johtoon ja toiminnan kehittämiseen osallistuvaa henkilöä. Haastateltavat valittiin perustuen siihen, että he osallistuvat koko organisaation toiminnan kehittämiseen joko johtajina tai asiantuntijoina. Haastateltaviksi valittiin johtotasolla organisaation johtaja, yksi Keskusyksikön toimialajohtajista sekä yksi palveluyksikön johtaja. Asiantuntijatasolla haastateltiin yhden toimialan johtavaa asiantuntijaa sekä hallintopalveluissa työskentelevää suunnittelijaa. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja haastatteluja, joita yleensä kutsutaan teemahaastatteluiksi. Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena saattaa olla arkaluontoisia tai heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita tai perusteluja. (Metsämuuronen 2006, 115.) Teemahaastattelulla on mahdollista saada syvempää tietoa ja ymmärrystä tutkimusaiheesta, joten se soveltuu hyvin täydentämään kyselytutkimuksessa saatuja yleisiä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75).

Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat sähköpostilla ja haastattelut toteutettiin tutkimusorganisaatiossa käytössä olevan Microsoft Lync -järjestelmän online-kokous -ominaisuuden välityksellä. Haastatteluissa ei käytetty videokuvaa haastattelijasta tai haastateltavasta, vaan keskustelu käytiin pelkällä ääniyhteydellä kuvallista esitysmateriaalia hyödyntäen. Koska haastateltavia lähestyttiin organisaation asiantuntijoina, katsottiin ettei kasvokkain tapahtuva haastattelu ollut välttämätön. Toisaalta ajateltiin, että pelkkä ääniyhteys voi osaltaan häivyttää haastattelijan "tuttuutta" haastateltaville. Haastattelutapaa voi verrata puhelinhaastatteluun, jossa haastattelijan persoonallisuuden vaikutus jää pienemmäksi kuin henkilökohtaisessa haastattelussa (Heikkilä 2014, 18).

Haastattelun aikana haastateltaville esiteltiin power point -esitys kyselyn tuloksista yksiköittäin (liite 4). Haastateltaville esiteltiin ensin informaatiokulttuurin elementtien sisältö, millä pyrittiin ohjaamaan vastauksia tutkittavan ilmiön kannalta relevanteiksi. Haastattelu eteni informaatiokulttuuriin elementtien mukaisesti ja haastateltavia pyydettiin kommentoimaan kyselyn vastauksia toiminnan kehittämisen ja omien tehtäviensä näkökannalta sekä pohtimaan havaittuja yksikkökohtaisia eroja vastauksissa. Lisäksi kysyttiin haastateltavien näkemystä siitä, onko kyselyssä ilmitulleilla

seikoilla vaikutusta heidän omaan työskentelyynsä ja kokevatko he kyselyn tulokset hyödyllisiksi toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Haastateltavat saivat pohtia elementteihin liittyvien kysymysten vastauksia melko vapaamuotoisesti.

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineistossa ilmeneviä käsitteitä yhdistellään ja etsitään tätä kautta vastausta tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi on luonteeltaan merkityksiä etsivää ja soveltuu haastattelututkimuksen analysointiin. Analyysi perustuu empirisen aineiston tutkimiseen, minkä kautta pyritään käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa on piirteitä myös teorialähtöisestä sisällönanalyysistä, koska taustalla on teoria informaatiokulttuurista, jonka piirteiden ilmenemistä tutkimusorganisaatiossa haastatteluilla kartoitetaan. Aineistossa ilmeneviä käsityksiä peilataan informaatiokulttuurin elementteihin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95, 108.)

6. AINEISTON ANALYYSI

6.1. Kyselyn vastaajat

Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 202 kappaletta, joten vastausprosentti koko henkilöstöstä (796 työntekijää) oli 25,3 %. Vastaajien jakaumat taustamuuttujittain on esitetty taulukoissa 2-7. Kyselyyn vastanneet edustavat melko hyvin kohdeorganisaation henkilöstön rakennetta. Määrällisesti eniten vastauksia tuli tutkimusorganisaation keskusyksiköstä, jossa vastausprosentti koko henkilöstöstä oli 59,2 %. Palveluyksiköissä parhaat vastausprosentit oli Tampereella (37,5), Kajaanissa (31,15) ja Jyväskylässä (30,34). Muiden yksiköiden vastausprosentit jäivät alle viidenneksen, suhteessa ja absoluuttisena lukuna vähiten vastaajia oli Säkylässä, jossa vastausprosentti jäi 12,7 prosenttiin koko yksikön henkilöstöstä. Toimialoilta eniten vastauksia tuli kiinteistöpalveluista (79 kappaletta) ja hallintopalveluista (44 kappaletta). Paras toimialan sisäinen vastausprosentti oli ympäristöpalveluissa, joissa seitsemästä työntekijästä kyselyyn vastasi viisi. Kiinteistöpalvelujen vastausprosentti oli 23,5 (toimialalla työskentelee 341 henkilöä) ja hallintopalveluiden 58,7 (työntekijämäärä 75).

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden jakauma yksiköittäin

YKSIKKÖ	Lkm	% vastaajista	kertymäprosentti
Helsinki	18	8,9	8,9
Hämeenlinna	12	5,9	14,9
Jyväskylä	27	13,4	28,2
Kajaani	19	9,4	37,6
Kouvola	17	8,4	46,0
Sodankylä	9	4,5	50,5
Säkylä	8	4,0	54,5
Tampere	30	14,9	69,3
Turku	17	8,4	77,7
Keskusyksikkö	45	22,3	100,0
Yhteensä	202	100,0	

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneiden jakauma toimialoittain

TOIMIALA	Lkm	% vastaajista	kertymäprosentti
Kiinteistöpalvelut	79	39,1	39,1
Siivouspalvelut	24	11,9	51
Tekniset palvelut	27	13,4	64,4
Energiapalvelut	10	5	69,3
Rakennuttamispalvelut	13	6,4	75,7
Ympäristöpalvelut	5	2,5	78,2
Hallintopalvelut	44	21,8	100
Yhteensä	202	100	

Tehtäviltään vastaajista 81 oli työntekijöitä, 77 toimihenkilöitä, 32 asiantuntijoa ja 12 johtoa. Toimihenkilöt on lisäksi jaettu kahteen ryhmään: teknisiin toimihenkilöihin sekä pääasiassa hallintopalveluiden parissa työskenteleviin muihin toimihenkilöihin. Yksiköittäin tarkasteltuna kaksi kolmasosaa vastanneista asiantuntijoista työskenteli keskusyksikössä. Vastaajista esimiesasemassa oli 58 kappaletta eli 28 prosenttia. Koulutukseltaan vastaajista 10 oli suorittanut perustason tutkinnon, toisen asteen tutkinnon suorittaneita oli 131 kappaletta ja korkeakoulututkinnon suorittaneita 55. Suhteessa koko Rakennuslaitoksen koulutusrakenteeseen kyselyyn vastaajien joukossa painotettiin korkeakoulututkinnon suorittaneet, joita oli vastaajista 27,2 prosenttia, kun koko henkilöstöstä osuus on 7,5 %.

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneiden jakauma tehtäväryhmittäin

TEHTÄVÄ	f	% vastaajista	kertymäprosentti
Työntekijä	81	40,1	40,1
Tekninen toimihenkilö	45	22,3	62,4
Muu toimihenkilö	32	15,8	78,2
Asiantuntija	32	15,8	94,1
Johto	12	5,9	100,0
Yhteensä	202	100,0	

Taulukko 5. Kyselyyn vastanneiden tehtävät yksiköittäin

	Helsinki	Hämeenlinna	Jyväskylä	Kajaani	Kouvola	Sodankylä	Säkylä	Tampere	Turku	Keskusyksikkö
Työntekijä	9	2	13	9	6	3	5	20	9	5
Tekninen toimihenkilö	6	4	8	5	7	1	1	3	4	6
Muu toimihenkilö	3	3	3	3	4	3	1	4	2	6
Asiantuntija	0	2	2	2	0	0	1	1	2	22
Johto	0	1	1	0	0	2	0	2	0	6
Yhteensä	18	12	27	19	17	9	8	30	17	45

Taulukko 6. Kyselyyn vastanneiden jakauma koulutuksen mukaan

KOULUTUS	f	% vastaajista	kertymäprosentti
Peruskoulu	10	5,0	5,0
Ylioppilas	7	3,5	8,4
Ammattikoulu	58	28,7	37,1
Opistotason ammattitutkinto	66	32,7	69,8
Alempi korkeakoulututkinto	31	15,3	85,1
Ylempi korkeakoulututkinto	24	11,9	97,0
Muu	6	3,0	100,0
Yhteensä	202	100,0	

Vastaajien työurien pituudet (taulukko 7) tutkimusorganisaatiossa painottuivat alle 5 vuotta ja yli 25 vuotta työskennelleisiin, mikä vastaa melko hyvin yleisiä työurien pituuksia. Vuoden 2014 henkilöstötilinpäätöksen mukaan noin 40 % koko henkilöstöstä on työskennellyt puolustushallinnossa yli 25 vuotta ja noin 20 prosenttia 5 vuotta tai vähemmän.

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden jakauma työskentelyajan mukaan

TYÖSKENTELEYAIKA (vuosia)	Lkm	% vastaajista	kertymäprosentti
< 5	56	27,7	27,7
5-9	18	8,9	36,6
10-14	21	10,4	47
15-19	11	5,4	52,5
20-24	17	8,4	60,9
> 25	79	39,1	100
Yhteensä	202	100	

6.2. Informaatiokulttuurin elementit Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa

Faktorianalyysissä löydettiin taulukossa 8 näkyvät seitsemän faktoria, joiden ominaisarvo oli suurempi kuin 1. Nämä faktorit yhdessä selittivät 66 prosenttia aineistossa havaitusta vaihtelusta niin, että neljä ensimmäistä faktoria, jotka vahvimmin korreloivat informaatiokulttuurin elementtien kanssa, selittivät 50,7 prosenttia koko aineiston varianssista. Faktoreista ensimmäinen selitti varianssista 22,6 prosenttia, toinen 12,7, kolmas 8,3 ja neljäs 7,0 prosenttia. Choon ja muiden esimerkkiä seuraten faktoreiden katkaisupisteeksi on valittu pienin arvo, jolla kysymys korreloi vain yhden faktorin kanssa (0,461) ja arvot on merkitty taulukkoon 8 tekstin vahvennuksella. Yleisesti faktorianalyysissä hyväksytään 0,3 suuremmat arvot (merkitty taulukkoon 2 kursivilla) (Nummenmaa 2004, 339.) Taulukkoon on lisätty merkinnät informaatioarvoista ja -käyttäytymisestä vertailuksi alkuperäisen tutkimuksen kanssa.

Choon ja muiden (2008) tuloksissa kolmessa eri organisaatiossa faktorit latautuivat selvästi informaatiokulttuurin elementtien mukaisesti. Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa kerätyssä aineistossa latautuivat selkeimmin faktorit, jotka vastaavat informaation jakamisen, proaktiivisuuden ja muodollisuuden elementtejä. Informaation läpinäkyvyyden kanssa samalle faktorille latautuivat kysymykset 3-5 integriteetin elementistä sekä tätä tutkimusta varten lisätty kysymys 18 virallisten tiedonlähteiden olemassaolosta. Faktorille 1 latautuvat kysymykset käsittelevät työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja avoimuutta:

3. Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään
4. Työyhteisössäni tietoa käytetään yleisesti oman edun saavuttamiseksi
5. Työyhteisössäni on tavallista jakaa tahallaan väärää tietoa
6. Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen
7. Työtoverini jakavat tietoa virheistä ja epäonnistumisista avoimesti
8. Työyhteisössäni käytetään tietoa virheistä ja epäonnistumista ongelmien ratkaisemiseen rakentavasti
18. Virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat uskottavia

Työyhteisö-ominaisuus viittaa viestintäilmaston lähiviestintää koskevaan osioon: käsitykseen yhteisön avoimuudesta, vuorovaikutuksesta ja suhteesta lähiesimieheen (Juholin 1999, 67).

Taulukko 8. Faktorianalyysin tulokset

	1	2	3	4	5	6	7
INTEGRITEETTI ($\alpha = .67$)							
1. Työntekijät tietävät omat työtehtävänsä, mutta eivät tunne kokonaisuutta, johon tehtävä kuuluu	0,196	-0,038	0,047	0,25	0,067	0,024	0,689
2. Rakennuslaitoksessa on tavallista jakaa tietoa aiemmin tehtyjen päätösten oikeuttamiseksi	-0,038	0,012	-0,031	-0,089	0,021	-0,035	0,84
3. Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään	0,732	-0,097	-0,047	0,232	0,111	0,117	0,105
4. Työyhteisössäni tietoa käytetään yleisesti oman edun saavuttamiseksi	0,707	-0,008	-0,097	0,203	0,155	0,092	0,205
5. Työyhteisössäni on tavallista jakaa tahallaan väärää tietoa	0,592	0,056	-0,143	0,02	0,015	0,404	0,231
LÄPINÄKYVYYS ($\alpha = .65$)							
6. Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen	0,482	-0,076	0,177	0,1	0,078	0,461	-0,281
7. Työtoverini jakavat tietoa virheistä ja epäonnistumisista avoimesti	0,535	-0,067	0,326	0,252	-0,172	-0,33	-0,081
8. Työyhteisössäni käytetään tietoa virheistä ja epäonnistumista ongelmien ratkaisemiseen rakentavasti	0,746	-0,085	0,205	0,18	0,074	0,006	-0,077
JAKAMINEN ($\alpha = .67$)							
9. Vaihdan usein tietoa läheisimpien työtovereideni kanssa	0,321	-0,09	0,146	0,689	-0,072	0,138	0,046
10. Vaihdan usein tietoa muiden kuin työyhteisöni kuuluvien rakennuslaitoslaisten kanssa	0,171	0,022	0,21	0,615	0,122	0,25	0,067
11. Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään asioista ja pyytämään lisätietoa	0,036	0,129	0,018	0,779	0,013	0,189	0,073
12. Vaihdan usein tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppanien edustajien kanssa	0,184	0,087	0,284	0,453	0,182	-0,196	-0,075
PROAKTIIVISUUS ($\alpha = .85$)							
13. Etsin aktiivisesti tietoa Rakennuslaitoksen ulkopuolisista muutoksista ja trendeistä	-0,017	0,021	0,832	0,078	0,157	0,135	0,061
14. Käytän tietoa vastatakseni Rakennuslaitoksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen	-0,058	0,121	0,844	0,155	0,107	0,178	-0,026
15. Käytän tietoa parantaakseni tai luodakseni uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja Rakennuslaitokselle	0,141	0,085	0,803	0,153	-0,051	0,057	-0,056
MUODOLLISUUS ($\alpha = .71$)							
16. Luotan epämuodollisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin	-0,227	0,783	0,03	0,018	-0,087	-0,158	0,111
17. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä	-0,073	0,889	0,018	0,085	-0,03	-0,057	0,021
18. Virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat uskottavia	0,579	-0,103	0,084	-0,08	0,102	0,376	-0,062
19. Käytän epämuodollisia lähteitä varmistaakseni ja parantaakseni virallisista lähteistä saamani tietoja	0,058	0,785	0,128	-0,047	-0,088	0,042	0,007
20. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia on olemassa ja ne ovat luotettavia	-0,026	0,809	0,019	0,05	-0,05	-0,03	-0,137
OHJAAMINEN ($\alpha = .28/.61$)							
21. Saan informaatiota Rakennuslaitoksen toiminnasta ja tuloksista	0,143	-0,098	0,089	0,331	0,218	0,711	-0,071
22. Saamani informaatio Rakennuslaitoksen tuloksista vaikuttaa tapaan tehdä työtä	0,153	-0,091	0,274	0,249	0,105	0,642	0,003
23. Tieto on keskeistä Rakennuslaitoksen suorituskyvyllä	0,264	-0,042	0,357	0,044	-0,229	0,454	0,203
24. Tietoa jaetaan vain kun se on välttämätöntä	0,141	-0,133	0,092	0,068	0,946	0,105	0,049

Informaatiokulttuurin elementtien kohdalla tarkasteltiin myös niiden reliabiliteettiä. Lukuun ottamatta informaatiolla ohjaamista, oli kaikkien osa-alueiden sisäinen reliabiliteetti lähellä 0,7 arvoa, jota pidetään alarajana Cronbachin alfan osalta (Heikkilä 2014). Ohjaamisen osalta Cronbachin alfan arvo oli hyvin pieni (0,28). Toisaalta jos kysymys 24 asteikko käännetään, nousee arvo 0,61:een. Verrattuna muihin osion kysymyksiin, voidaan perustellusti esittää, että kysymys "Tietoa jaetaan vain kun se on välttämätöntä" on asteikoltaan käänteinen, koska toisin kuin muut osa-alueen kysymykset, se mittaa tiedonsaamisen vaikeutta. Choo ja muut (2008, 797; 2006, 501) sekä Abrahamsson ja Goodman-Delahunty (2014) päätyivät jättämään ohjaamisen elementin kokonaan pois tarkastelusta, koska se ei alkuperäisessä tutkimuksessa (Choo ym. 2006) latautunut faktoriksi. Heidän raporteissaan ei kuitenkaan ilmene miten kysymystä 24 käsiteltiin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin kolme sen neljästä kysymyksestä latautuivat samalle faktorille, eikä sen merkitystä voine kokonaan poistaa tarkastelusta.

Faktorianalyysin perusteella informaatiokulttuurin elementit eivät ole aivan niin suoraviivaisesti havaittavissa kuin aiempi tutkimus on osoittanut. Choon ja muiden (2006, 2008), Bergeronin ja muiden (2007) sekä Abrahamssonin ja Goodman-Delahunтын (2013) tutkimat organisaatiot ovat kaikki olleet kanadalaisia, joten on mahdollista että kansallisella kulttuurilla on merkitystä elementtien näkymiseen organisaatiossa. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on käsitelty pääasiassa hyvin tietointensiivisiä organisaatioita ja tässä tutkimuksessa tarkasteluun mukaan otettu suorittavan työn taso vaikuttaa myös tuloksiin. Choon ja muiden (2008, 802-803) intuitiivisen tarkastelun perusteella heidän tutkimansa kolmen organisaation välisiin eroihin on voinut vaikuttaa tiedon jakamisen osalta esimerkiksi se, että julkisen organisaation tarve jakaa tietoa kansalaisten ja muiden ulkopuolisten tahojen kanssa on suurempi kuin yksityisen yrityksen, samoin julkisessa organisaatiossa korostui myös läpinäkyvyyden elementti. He esittivät myös, että informaatiokulttuurin ja organisaation kypsyden välillä voisi olla yhteys, koska kun organisaatio kulkee elinkaarensa läpi, kasvaa informaation käsittelyn taso. Muita kulttuurien eroihin vaikuttavia syitä voivat olla toimintasektori, organisaation koko, fyysiset etäisyydet, ammatilliset normit sekä informaatioteknologian käyttö.

Taulukossa 9 on esitetty faktorianalyysissä havaittuihin informaatiokulttuurin elementteihin liittyvien kysymysten vastausten keskiarvot. Lisäksi taulukkoon on merkitty niiden elementtien kysymysten keskiarvot, jotka latautuivat faktoreiksi faktorianalyysissä. Tiedon jakamiseen liittyvien kysymysten vastaukset osoittavat vastaajien olevan jonkin verran tai vahvasti samaa mieltä tiedon vaihtamiseen liittyvien kysymysten kanssa. Tiedon jakaminen on vastausten mukaan yleisintä lähei-

simmän työyhteisön ja asiakkaiden kanssa. Työyhteisön ulkopuolisten organisaation jäsenten kanssa tiedon vaihtaminen vaikuttaa olevan hiukan harvinaisempaa.

Proaktiivisuuteen liittyvissä kysymyksissä vastausten keskiarvot ovat lähellä arvoa kolme eli melko neutraaleja. Tiedon etsiminen organisaation ulkopuolelta ja sen käyttäminen uuden luomiseen tai olemassa olevien tuotteiden, palvelujen ja prosessien parantamiseen on koettu jossain määrin yleiseksi. Vastausten perusteella Rakennuslaitoksessa luotetaan enemmän viralliseen kuin epämuodolliseen tietoon, mutta epämuodollisia lähteitä käytetään virallisista lähteistä saadun tiedon parantamiseen. Eräs kyselystä annettu epävirallinen kommentti totesikin, että virallinen tieto saadaan joskus hitaasti tai vähän jälkikäteen, joten kommentoija tarvitsi epämuodollista tietoa juuri virallisten lähteiden parantamiseen.

Taulukko 9. Faktorianalyysissä havaittujen informaatiokulttuurin elementteihin liittyvien kysymysten vastausten keskiarvot

	Keski- arvo
Jakaminen	3,77
9. Vaihdan usein tietoa läheisimpien työtovereideni kanssa	4,31
10. Vaihdan usein tietoa muiden kuin työyhteisöni kuuluvien rakennuslaitoslaisten kanssa	3,39
11. Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään asioista ja pyytämään lisätietoa	3,75
12. Vaihdan usein tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppanien edustajien kanssa	3,61
Proaktiivisuus	3,10
13. Etsin aktiivisesti tietoa Rakennuslaitoksen ulkopuolisista muutoksista ja trendeistä	3,05
14. Käytän tietoa vastatakseni Rakennuslaitoksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen	2,97
15. Käytän tietoa parantaakseni tai luodakseni uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja Rakennuslaitokselle	3,29
Muodollisuus (ilman kysymystä 18)	2,59
16. Luotan epämuodollisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin	2,27
17. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä	2,63
18. Virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat uskottavia	3,84
19. Käytän epämuodollisia lähteitä varmistaakseni ja parantaakseni virallisista lähteistä saamani tietoja	3,15
20. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia on olemassa ja ne ovat luotettavia	2,30

Tarkasteltaessa vastaajien tehtäväjakaumaa yksiköiden sisällä (ks. taulukko 5), havaitaan, että niissä yksiköissä, joissa vastaajien joukossa on paljon työntekijöitä painottuvat jakamisen ja proaktiivisuuden elementtien vastaukset koko tutkimusorganisaation keskiarvon alle, kuten taulukossa 10 näkyy. Tehtäväkohtaisessa tarkastelussa taulukossa 11 puolestaan havaitaan, että työntekijäryhmän keskiarvot ovat matalimpia ja selvästi alle koko organisaation keskiarvon. Poikkeuksena on Tampereen palveluyksikkö, jossa huolimatta työntekijöiden enemmistöstä vastanneiden joukossa on poikkeuksellisen korkeita keskiarvoja. Tämä antaa viitteitä siitä, että Tampereen palveluyksikön informaatiokulttuurissa on muista yksiköistä poikkeavia piirteitä. Tampereen palveluyksikön korkea vastausprosentti mahdollistaa monia muita yksiköitä paremmin kyselyn tulosten yleistämisen koko yksikköä koskeviksi.

Taulukko 10. Informaation jakaminen, proaktiivisuus ja epämuodollisuus. Vastausten keskiarvot yksiköittäin

Yksikkö	Informaation jakaminen	Informaation proaktiivisuus	Informaation muodollisuus
Helsinki	3,72	2,69	2,94
Hämeenlinna	4,11	3,03	2,60
Jyväskylä	3,33	2,73	2,42
Kajaani	3,73	3,24	2,21
Kouvola	3,56	3,06	2,27
Sodankylä	3,81	3,56	2,72
Säkylä	2,85	2,25	1,88
Tampere	4,00	3,17	2,52
Turku	3,78	2,98	2,65
Keskusyksikkö	4,04	3,53	2,94
Kaikki	3,77	3,10	2,59

Taulukko 11. Informaation jakaminen, proaktiivisuus ja epämuodollisuus. Vastausten keskiarvot tehtävittäin

Tehtävä	Informaation jakaminen	Informaation proaktiivisuus	Informaation muodollisuus
Työntekijä	3,64	2,99	2,50
Tekninen toimihenkilö	3,76	3,13	2,50
Muu toimihenkilö	3,64	2,77	2,42
Asiantuntija	3,91	3,32	3,11
Johto	4,54	4,06	2,56
Kaikki	3,77	3,10	2,59

Verrattaessa Tampereen työntekijöitä muiden yksiköiden työntekijöihin (taulukko 12) nähdään, että Tampereella työntekijöiden vastausten keskiarvot ovat kaikissa tarkasteltavissa elementeissä korkeampia kuin muissa yksiköissä. Tampereen työntekijät kokevat vaihtavansa tietoa useammin kuin muissa yksiköissä ja käyttävänsä enemmän epämuodollisia tiedonlähteitä kuin muiden yksiköiden työntekijät. Vastausten perusteella voi esittää, että palveluyksikön sisäinen tiedonkulku toimii tehokkaasti työntekijätasolle saakka. Tampereen työntekijät olivat myös muita työntekijöitä enemmän samaa mieltä kysymyksen 40, "Työyksikköni kulttuuri edistää tiedon ja osaamisen jakamista", kanssa (keskiarvo 3,35) kuin muiden yksiköiden työntekijät (keskiarvo 2,9). Kaikki Tampereen vastaajat antoivat korkeimman arvion koko organisaation kulttuurin tiedon jakamista edistävästä vaikutuksesta.

Taulukko 12. Tampereen ja muiden yksiköiden työntekijöiden vastausten keskiarvot: jakaminen, proaktiivisuus ja epämuodollisuus

	Tampere	Muut yksiköt
Jakaminen	3,98	3,53
9. Vaihdan usein tietoa läheisimpien työtoverieni kanssa	4,50	4,16
10. Vaihdan usein tietoa muiden kuin työyhteisöni kuuluvien rakennuslaitoslaitosten kanssa	3,65	3,13
11. Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään asioista ja pyytämään lisätietoa	3,85	3,36
12. Vaihdan usein tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppanien edustajien kanssa	3,90	3,45
Proaktiivisuus	3,20	2,92
13. Etsin aktiivisesti tietoa Rakennuslaitoksen ulkopuolisista muutoksista ja trendeistä	3,30	2,82
14. Käytän tietoa vastatakseni Rakennuslaitoksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen	3,10	2,72
15. Käytän tietoa parantaakseni tai luodakseni uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja Rakennuslaitokselle	3,20	3,23
Muodollisuus (ilman kysymystä 18)	2,76	2,41
16. Luotan epämuodollisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin	2,65	2,20
17. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä	2,70	2,38
19. Käytän epämuodollisia lähteitä varmistaakseni ja parantaakseni virallisista lähteistä saamani tietoja	3,25	2,87
20. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia on olemassa ja ne ovat luotettavia	2,45	2,18

Varianssianalyysillä testattiin informaatiokulttuurin elementtien vaihtelua eri vastaajaryhmien välillä. Menetelmänä käytettiin Kruskal-Wallisin testiä. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi kaikissa elementeissä yksikköjen väliltä (jakaminen $p=.000$; proaktiivisuus $p=.002$ ja epämuodollisuus $p=.010$). Myös tehtävä vaikutti kaikkiin tarkasteltavana oleviin elementteihin tilastollisesti merkitsevästi tai erittäin merkitsevästi (jakaminen $p=.000$; proaktiivisuus $p=.000$ ja epämuodollisuus $p=.009$), tosin työntekijöiden ja muun henkilöstön välillä tilastollisesti melkein merkitsevä ero oli ainoastaan jakamisessa ($p=.024$). Esimiesasema vaikutti merkitsevästi informaation jakamiseen ja proaktiivisuuteen. Koulutustaso aiheutti lähes merkitseviä eroja muodollisuuden elementissä ($p=.012$), samoin toimiala ($p=.028$) ja työskentelyaika ($p=.014$). Ryhmien vastausten välisiä eroja tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Varianssianalyysin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että organisaation sisällä on havaittavissa eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Yksikkö ja tehtävä vaikuttivat merkitsevästi kaikkiin tarkasteltavana oleviin elementteihin.

6.3. Informaatiokulttuurikyselyn ja haastattelujen tulokset

6.3.1. Integriteetti

Integriteetti informaatioon liittyvänä arvona tarkoittaa informaation käytön rehellisyyttä ja avoimuutta. Ulottuvuutta mitattiin kysymällä mm. pidetäänkö tavallisena tiedon jakamista aiemmin tehtyjen päätösten oikeuttamiseksi, onko työyhteisön jäsenille tavallista pantata tietoa itsellään, jakaa väärää tietoa tai käyttää sitä oman edun saavuttamiseen. (Choo 2006, Marchand ja muut 2001.) Kysymykset ja vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Informaation integriteettiä mittaavien kysymysten vastaukset

	Keskiarvo
1. Työntekijät tietävät omat työtehtävänsä, mutta eivät tunne kokonaisuutta, johon tehtävä kuuluu	2,87
2. Rakennuslaitoksessa on tavallista jakaa tietoa aiemmin tehtyjen päätösten oikeuttamiseksi	3,01
3. Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään	2,82
4. Työyhteisössäni tietoa käytetään yleisesti oman edun saavuttamiseksi	2,53
5. Työyhteisössäni on tavallista jakaa tahallaan väärää tietoa	1,54

Integriteettiä käsittelevien kysymysten vastausasteikko oli käännteinen, jolloin eri mieltä oleminen katsotaan paremmaksi eli pienempi keskiarvo kuvaa elementin kannalta toivottavampaa arvoa. Vastausten keskiarvoista nähdään, että Rakennuslaitoksessa vastaaja kokivat erityisesti väärän tiedon jakamisen harvinaiseksi samoin tiedon käytön oman edun saavuttamiseksi. Tiedon panttaaminen koettiin tavallisemmaksi Kajaanin ja Turun palveluyksiköissä, joissa jossain määrin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli lähes 60 prosenttia vastaajista. Vähiten kokemuksia tiedon panttaamisesta oli Sodankylän ja Tampereen palveluyksiköiden vastaajissa (11,1 ja 20,0 %).

Haastateltavat pitivät integriteettiin liittyvien kysymysten vastauksia odotettavina kysymysten 1 ja 2 kohdalla. Johtamisen kannalta nähtiin huolestuttavana myös kysymyksen 1 vastaukset, joskin haastateltavat pitivät kysymystä myös jossain määrin epäselvänä sen kaksiosaisuuden vuoksi. Toiminnan kehittämisen kannalta haastateltavat totesivat organisaation toiminnan kokonaisuuden olevan vaikeasti hahmotettavissa erityisesti työntekijäportaan näkökulmasta toiminnan valmius- ja turvallisuusvaatimusten ja toimialaerojen vuoksi. Toisaalta kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että jokainen ymmärtää osuutensa toiminnan kokonaisuudessa. Haastateltavien käsityksistä poiketen vastaukset eivät eroa kovinkaan paljoa työntekijöiden ja muiden tehtävien välillä. Työntekijöistä jossain määrin tai täysin samaa mieltä oli 32,1 prosenttia vastaajista, kun muilla tehtäväryhmillä osuus oli suurempi (33,3-42,2 %). On mahdollista, että kysymyksen muotoilu on saanut muiden tehtäväryhmien vastaajat vastaamaan sen käsityksen pohjalta, joka heillä on nimenomaan työntekijäryhmän kokonaisuuden hallinnasta.

Kysymysten 2, 3 ja 4 vastauksissa nähtiin heijastumia siitä, että organisaation hiljattaiset muutokset olivat tulleet osittain ulkoapäin tilanhallinnan kokonaisratkaisun seurauksena ja yksiköiden väliset erot johtuvat osittain myös siitä, millaisia muutospaineita niihin on kohdistunut. Haastateltavat näkivät yksikkökohtaiset erot erityisesti tiedon panttaamisen ja oman edun saavuttamisen osalta huolestuttavana yksiköissä, joissa vastausten keskiarvo nousi yli kolmen. Korkeiden arvojen nähtiin johtuvan "kieroutuneesta kulttuurista" yksikön sisällä sekä "vanhan tyylin johtamisesta", jossa tieto on valtaa -ajattelu on yhä edelleen vallalla. Yksikön johtajilla nähtiin olevan suuri merkitys siinä, miten työyhteisössä koetaan tiedon panttaamista tai käyttöä oman edun saavuttamiseksi. Johtajat saavat eniten tietoa, joten heidän tapansa jakaa sitä eteenpäin alaisilleen vaikuttaa yksiköiden toimintatapoihin. Tiedon panttaamisen nähtiin kuuluvan tyypillisesti myös suomalaiseen kulttuuriin. Oman edun tavoittelua ei tunnustettu konkreettisena ilmiönä lainkaan, yksi haastateltavista totesikin, ettei hän edes ymmärrä miten työasioiden yhteydessä voisi ajaa omaa etuaan.

6.3.2. Läpinäkyvyys

Informaation läpinäkyvyydellä tarkoitetaan virheiden, erehdysten ja epäonnistumisten raportoinnin ja käsittelyn avoimuutta. Läpinäkyvyys mahdollistaa organisaation jäsenille oppimisen epäonnistumisista. Mittareina kyselyssä käytettiin vastaajien kokemusta siitä, rohkaiseeko oman yksikön johto avoimuuteen, jaetaanko työtovereiden kesken tietoa virheistä ja epäonnistumisista ja käytetäänkö työyhteisössä virheistä saatua tietoa ongelmien ratkaisemiseen rakentavasti. (Choo 2006, Marchand ja muut 2001.) Kysymykset ja vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14. Vastausten keskiarvot läpinäkyvyyttä mittaaviin kysymyksiin

	Keski- arvo
6. Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen	3,35
7. Työtoverini jakavat tietoa virheistä ja epäonnistumisista avoimesti	3,11
8. Työyhteisössäni käytetään tietoa virheistä ja epäonnistumisista ongelmien ratkaisemiseen rakentavasti	3,14

Tiedon läpinäkyvyydessä havaittiin melko suuriakin eroja yksiköiden välillä, koko elementin osalta matalin keskiarvo oli 2,67 ja korkein yksikkökohtainen keskiarvo 3,58. Myös yksittäisten kysymysten vastauksissa oli eroja erityisesti kysymyksissä 6 ja 8, työtoverien keskuudessa tiedon jakaminen epäonnistumisista koettiin tasaisemmin eri yksiköissä. Luonnollisesti johdon ja esimiesten yleinen avoimuus heijastuu työyhteisön tapaan käsitellä tietoa virheitä ja epäonnistumisista. Läpinäkyvyydessä ei ole suuria eroja eri tehtäväryhmien välillä johtoa lukuun ottamatta. Johdon vastausten keskiarvo oli 4,14 siinä missä muiden tehtäväryhmien keskiarvot läpinäkyvyyteen olivat hyvin lähellä kolmea (2,97-3,27). Tähän vaikuttaa ensimmäisen kysymyksen muotoilu, jossa arvioitiin juuri johdon toimintaa. Pelkkä esimiesasema ei vaikuttanut juurikaan arvioihin tiedon käsittelyn läpinäkyvyydestä, joskin esimiesten vastaukset olivat säännönmukaisesti alaisia korkeampia kaikissa kysymyksissä.

Haastateltavat kokivat läpinäkyvyyden elementin kertovan paljon toimintatavoista ja keskustelukulttuurista. Avoimuus ja virheiden käsittely rakentavasti nähtiin toivottavina ominaisuuksia ja yksittäisten vastausten toivottiin olevan positiivisempia yleisesti. Yksi haastateltavista totesi, että tilanne ei ole lohduton, mutta eroja yksiköiden välillä selvästi on siinä, miten uskalletaan keskustella. Haastateltavat viittasivat myös aiempaan kokemukseensa ja "kuulemiinsa huhuihin" siitä, että kes-

kustelukulttuureissa on eroja yksiköiden välillä. Haastateltavien mukaan avoimuuteen on pyritty esimerkiksi sillä, että tulostietoja on julkaistu sekä organisaation sisä- että ulkopuolelle avoimesti myös huonoina vuosina vuosikertomuksissa. Virheiden käsittely koko laitoksen tasolla kuitenkin nähtiin puutteellisena ja kaivattiin mallia myös virheiden käsittelyyn yleisen "pöytäkirjaviestinnän" lisäksi. Myös läpinäkyvyyden edistämiseksi nähtiin yksiköiden johtajilla olevan tärkeä rooli ja näiden toimintatapojen nähtiin periytyvän alaisille.

Haastateltavat näkivät avoimuuden tarpeessa myös eroja, esimerkiksi Keskusyksikön toimintaa koordinoivan roolin arveltiin vaativan erityistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Toisaalta esimerkiksi "fyysisen työn tekijöillä" ei koettu olevan yhtä suurta tarvetta avoimuudelle kuin "tietotyöläisillä". Työntekijöiden kokemus yksikkönsä johdon ja esimiesten avoimuudesta erosi muista tehtäväryhmistä ja heidän joukossaan oli eniten jossain määrin tai täysin erimieltä olevia. Yli puolet sekä asiantuntijoista että teknisistä toimihenkilöistä koki johdon ja esimiesten toiminnan rohkaisevan avoimuuteen. Muiden toimihenkilöiden vastaukset olivat hyvin lähellä työntekijöiden vastauksia. Toimihenkilöryhmien erot selittyvät sillä, että vastanneista teknisistä toimihenkilöistä esimiestehtävissä työskenteli 67 prosenttia, kun muista toimihenkilöistä osuus oli 28 prosenttia. Toisaalta työntekijät kokivat muita tehtäväryhmiä (johtajia lukuun ottamatta) useammin työtovereidensa jakavan tietoa virheistä ja epäonnistumisista avoimesti (46,9 %) ja he kokivat myös muita enemmän ongelmien ratkaisun olevan rakentavaa, joskin erot ovat melko pieniä (työntekijät 44,4 %, muut tehtäväryhmät pois lukien johtajat 40,0-43,8 %).

6.3.3. Jakaminen

Jakaminen on halukkuutta tarjota informaatiota muille yhteistyön hengessä. Tätä ulottuvuutta mitattiin vastaajien kokemuksella siitä, vaihtavatko he tietoa usein läheisimpien työtovereidensa ja muiden kuin työyhteisöönsä kuuluvien organisaation jäsenten kanssa sekä kokevatko he olevansa henkilöitä, joilta tullaan usein kysymään lisätietoja. Lisäksi kysyttiin vaihtavatko vastaajat tietoa usein asiakkaiden ja yhteistyökumppanien edustajien kanssa. Kysymykset ja vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 15. (Choo 2006, Marchand ja muut 2001.)

Taulukko 15. Vastausten keskiarvot jakamista mittaaviin kysymyksiin

	Keski- arvo
9. Vaihdan usein tietoa läheisimpien työtovereideni kanssa	4,31
10. Vaihdan usein tietoa muiden kuin työyhteisöni kuuluvien rakennuslaitosten kanssa	3,39
11. Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään asioista ja pyytämään lisätietoa	3,75
12. Vaihdan usein tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppanien edustajien kanssa	3,61

Kyselyvastausten perusteella Rakennuslaitoksessa tiedonvaihto läheisimpien työtovereiden kesken on yleistä ja jossain määrin koetaan myös yleisesti tietoa vaihdettavan oman työyhteisön ulkopuolellekin. Yksiköiden ja tehtäväryhmien välillä on kuitenkin eroja, yksiköiden keskiarvot tässä elementissä vaihtelivat 2,85 ja 4,11 välillä, kun kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,77. Yksiköiden välisten erojen nähtiin haastattelussa johtuvan organisaation perinteisesti yksikkökeskeisyydestä sekä organisaatiomuutoksen kohdistumisesta erityisesti alimmat arviot antaneeseen yksikköön.

Kaikki tehtäväryhmät kokivat vaihtavansa usein tietoa läheisimpien työtovereidensa kanssa (jossain määrin tai täysin samaa mieltä olevia 85,2-90,6 prosenttia, johto 100 prosenttia), sen sijaan työntekijöistä ja toimihenkilöistä vain noin puolet koki vaihtavansa tietoa oman työyhteisön ulkopuolisten kanssa. Asiantuntijoista 71,9 ja johtajista 83,3 prosenttia koki vaihtavansa tietoa ulkopuolisten kanssa usein. Asiantuntijoiden ja työntekijöiden keskuudessa oli vähemmän niitä, jotka kokivat olevansa yhteisössään henkilöitä, joilta tullaan kysymään tietoja (56,3 ja 51,9 prosenttia), kun toimihenkilöistä jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 71,1 % (tekniset) ja 81,3 % (muut) sekä johtajista kaikki. Koska suurin osa asiantuntijoista työskentelee Keskusyksikössä kaikki eri toimintojen tai toimialojen parissa, on todennäköistä että heiltä kysyvät asioita enemmän oman toimialan kollegat muista yksiköistä kuin samassa yksikössä työskentelevät muut asiantuntijat. Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa tietoja vaihtoivat vähiten muut toimihenkilöt ja eniten johtajat. Asiantuntijat ja tekniset toimihenkilöt ovat työtehtäviensä vuoksi tiiviimmin yhteydessä asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin, mutta myös työntekijöistä suurin osa (60,5) prosenttia koki vaihtavansa tietoa organisaation ulkopuolisten kanssa.

Haastateltavat tunnistivat ongelmaksi matalat keskiarvot erityisesti tiedonvaihdossa yksiköiden välillä ja organisaation ulkopuolisten kanssa. Sisäisen tiedonvaihdon ongelmiin todettiin jo puuttunut viimeaikaisilla kehitysprojekteilla, viestintäkanavien ja toimintamallin kehittämisellä. Työyhteisöjen sisäistä tiedonvaihtoa koskevan kysymyksen 9 vastauksia pidettiin hyvinä ja niiden katsottiin

kertovan toimivista työyhteisöistä, tosin tässäkin haastateltavat olivat huolissaan matalimpia arvioita antaneista yksiköistä. Kysymyksen 10 vastausten yksikkökohtaisissa eroissa nähtiin heijastumia organisaatiomuutoksesta ja pidettiin mahdollisena arvioiden parantumista, kun uusiin palveluyksiköihin ja johtosuhteisiin totutaan. Kysymyksen 11 vastausten haastateltavat tulkitsivat kuvaavan ihmisten itseymmärrystä, työmotivaatiota, omanarvon tuntoa ja ammattiylpeyttä. Vastaajat kokevat olevansa yhteisössään tarpeellisia ja hyödyllisiä, yksi haastateltavista tulkitsi vastausten tarkoittavan, että "meillä ei ole tarpeettomia ihmisiä töissä".

6.3.4. Proaktiivisuus

Informaation proaktiivisella käytöllä tarkoitetaan aktiivista pyrkimystä hankkia ja soveltaa uutta informaatiota, jotta pystytään vastaamaan liiketoiminnan muutoksiin sekä parantamaan ja innovoimaan tuotteita ja palveluita. Mittareina käytetään vastaajien kokemusta siitä, etsivätkö he aktiivisesti tietoa organisaation ulkopuolisista muutoksista, käyttävätkö he tietoa vastatakseen näihin ulkopuolisiin muutoksiin sekä kokevatko he käyttävänsä tietoa parantaakseen prosesseja, palveluita ja tuotteita tai luodakseen uutta. (Choo 2006, Marchand ym. 2001.) Marchandin ja muiden tutkimuksessa proaktiivisuudella oli yksittäisenä tekijänä suurin merkitys tutkittujen yritysten menestykseen ja toiminnan tehokkuuteen. Kysymykset ja vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 16.

Taulukko 16. Vastausten keskiarvot proaktiivisuutta mittaaviin kysymyksiin

	Keskiarvo
13. Etsin aktiivisesti tietoa Rakennuslaitoksen ulkopuolisista muutoksista ja trendeistä	3,05
14. Käytän tietoa vastatakseni Rakennuslaitoksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen	2,97
15. Käytän tietoa parantaakseni tai luodakseni uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja Rakennuslaitokselle	3,29

Kaikkien vastaajien keskiarvot ovat hyvin lähellä kolmea, tiedon etsiminen ulkopuolelta ja sen käyttäminen tuotteiden, palveluiden ja prosessien parantamiseen nousee hiukan yli kolmen. Yksiköiden välillä oli suuria eroja tämän elementin suhteen ja keskiarvot vaihtelevat 2,25 ja 3,56 välillä. Tehtäväryhmien välillä arvot vaihtelevat muiden toimihenkilöiden arvosta 2,78 johtajien 4,06:een. Ulkopuolisen tiedon etsimisessä aktiivisimpia kokevat olevansa johtajat, mutta muiden tehtäväryhmien osalta ulkopuolisen tiedon etsimisen aktiivisuus oli huomattavasti matalampaa. Asiantuntijois-

ta 43,8; teknisistä toimihenkilöistä 37,8; työntekijöistä 25,9 ja muista toimihenkilöistä 21,9 prosenttia oli jossain määrin tai täysin samaa mieltä siitä, että he etsivät aktiivisesti tietoa organisaation ulkopuolisista muutoksista ja trendeistä. Työntekijät ja muut toimihenkilöt kokivat muita ryhmiä vähemmän myös käyttävänsä tietoa muutoksiin vastaamiseen ja palveluiden ja prosessien parantamiseen tai uuden luomiseen.

Haastateltavat arvioivat kaikkein voimakkaimmin proaktiivisuudessa vastaajien taustatekijöiden vaikuttavan kyselytuloksiin. Osa piti kysymyksiä vaikeina ja soveltumattomina työntekijätason vastaajille ja katsoivat proaktiivisuuden liittyvän vahvimmin asiantuntijoiden ja esimiesten tehtäviin. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiehillä ja asiantuntijoilla alle kolmen vastaus kertoo jämähtämisestä ja piti ylipäänsä vastauksia odottamaansa matalampina. Ulkopuolisen tiedon hankinnasta ei palveluyksiköissä nähty olevan hyötyä johtajien ja toimialapäälliköiden lisäksi muille, mutta kaikkien vastaajien mielestä erityisesti Keskusyksikön vastausten olisi tullut olla korkeammalla tasolla. Keskusyksikön vastaajien painottuminen hallintopalveluissa työskenteleviin todennäköisesti laskee hiukan vastausten keskiarvoja.

Haastateltu palveluyksikön johtaja tulkitsi tuloksia organisaatiomuutoksen kautta ja koki vastaajienkin erityisesti palveluyksiköissä ymmärtäneen kysymykset kuvaamaan yleisten muutosten sijaan organisaatiomuutosta. Näin ollen vastauksissa heijastuivat yksiköiden johtajien suhtautuminen muutokseen. Hänen mielestään vastaukset kertoivat muutoksesta, eivätkä todellisesta tilanteesta ja kysymysten 13 ja 14 muotoilussa olisikin tullut käyttää työn tekemiseen liittyviä termejä, kuten "talouden" tai "tekniikan" muutokset.

6.3.5. Muodollisuus

Käytetyn informaation muodollisuus tai epämuodollisuus ei sinänsä vaikuta sen arvoon, vaan molempia informaation lajeja tarvitaan (Marchand ym. 2001). Kyselyssä informaation muodollisuuden liittyvät kysymykset mittaavat halukkuutta luottaa virallisiin, institutionaalisiin lähteisiin enemmän kuin epävirallisiin. Kyselyn ohjeistuksessa virallisista lähteistä oli annettu esimerkkinä asiakirjat, muistiot ja tiedotteet ja epävirallisista keskustelut työkavereiden kanssa. Kysymykset ja vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 17.

Taulukko 17. Vastausten keskiarvot muodollisuutta mittaaviin kysymyksiin

	Keski- arvo
16. Luotan epämuodollisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin	2,27
17. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä	2,63
18. Virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat uskottavia	3,84
19. Käytän epämuodollisia lähteitä varmistaakseni ja parantaakseni virallisista lähteistä saamani tietoja	3,15
20. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia on olemassa ja ne ovat luotettavia	2,30

Vastauksissa näkyy se, että keskimäärin virallisiin lähteisiin luotetaan epävirallisia enemmän ja virallisia lähteitä pidetään uskottavina. Epämuodollisia lähteitä kuitenkin koettiin käytettävän virallisista lähteistä saatujen tietojen rikastamiseksi. Yksiköiden välillä on muodollisuuden suhteen huomattavia eroja (keskiarvot vaihtelevat välillä 2,55-3,16), joskin yksittäisten kysymysten vastaukset painottuvat vahvasti eri mieltä olemisen puolelle. Kolmessa yksikössä kukaan ei ollut samaa mieltä kysymyksen 16 kanssa ja muissakin yksiköissä samaa mieltä olevien osuudet ovat melko pieniä. Yleisintä epämuodollisten lähteiden käyttö ja niihin luottaminen oli Helsingin palveluyksikössä, vaikka virallisten lähteiden uskottavuutta pidettiin sielläkin hyvänä.

Tehtäväryhmistä eniten epämuodollisiin lähteisiin luottivat asiantuntijat (21,9 prosenttia jossain määrin tai täysin samaa mieltä kysymyksen 16 kanssa) ja he myös kokivat käyttävänsä eniten epämuodollisia lähteitä yleensä sekä virallisten lähteiden antaman tiedon parantamiseksi. Asiantuntijat kuitenkin pitivät muita useammin virallisia lähteitä uskottavina, todennäköisesti koska he ovat usein laatimassa virallista tietoa. Johtajista kaikki pitivät virallista tietoa riittävänä ja uskottavana.

Tiedon muodollisuuteen oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus yksikön ja tehtävän lisäksi myös koulutuksella, toimialalla sekä työskentelyajalla organisaation palveluksessa. Koulutuksen vaikutus muodolliseen tai epämuodolliseen käyttöön näyttää aineiston valossa olevan, että matalamman koulutustason vastaaja kokivat luottavansa virallisiin lähteisiin enemmän kuin korkean koulutustason vastaajat. Ylemmän korkeakoulun suorittaneet käyttivät epämuodollisia lähteitä useimmin virallisista lähteistä saatujen tietojen varmistamiseen tai parantamiseen ja kokivat käyttävänsä eniten epämuodollisia tiedonlähteitä ylipäänsä. Alle viisi vuotta organisaatiossa työskennelleet käyttivät eni-

ten epämuodollisia lähteitä. Tämä voi johtua siitä, että vain vähän aikaa organisaatiossa työskennellyt ei tunne virallisen tiedon säilytyspaikkoja, jolloin on helpompi kysyä asioista työkavereilta. Toimialakohtaisessa tarkastelussa epämuodollisen tiedon käyttäminen ja siihen luottaminen on yleisintä ympäristöpalveluissa ja rakennuttamispalveluissa. Tämä selittyy molempien toimialojen henkilöstön painottumisella asiantuntijoihin, ympäristöpalveluiden vastaajista kaikki olivat asiantuntijoita tai johtoa ja rakennuttamispalveluiden vastaajistakin yli puolet.

Haastateltavat näkivät epämuodollisen tiedon käytön sekä positiivisena että negatiivisena asiana ja näkivät erityisesti Keskusyksikön ja asiantuntijatyön osalta epämuodollisen tiedon oleellisena, koska suunnittelussa ja valmistelussa käytetään paljon "tietoa papereiden takaa". Haastateltujen käsityksissä myös tiedon muodollisuus nähtiin viestinnän ja keskustelukulttuurin ilmentymänä ja pitivät tässäkin johdon toimintatapoja tärkeinä yksiköiden vastausten osalta. Haastateltavat kuvailivat niissä yksiköissä, joissa käytettiin epämuodollista tietoa eniten, olleen organisaatiomuutoksen yhteydessä paljonkin puhetta erilaisista muutosvaihtoehdoista. Vastaukset kuvastivat siis myös sitä, miten henkilöstölle eri yksiköissä oli kerrottu erilaisista "epävirallisistakin" näkemyksistä muutoksen yhteydessä. Haastateltavat tunnistivat ongelmaksi myös sen, että muodollinen tieto tulee usein myöhässä tai jälkijättöisesti vasta, kun päätökset on tehty ja viralliset allekirjoitukset asiakirjoihin saatu. Epämuodollista tietoa koettiin tarvittavan virallisissa asiakirjoissa ilmenevien päätösten perusteluista ja taustoista ja epämuodollisen tiedon käytössä heijastuu myös integriteetin ja jakamisen elementtejä.

6.3.6. Ohjaaminen

Informaatiolla ohjaaminen tarkoittaa sitä, miten informaation avulla johdetaan ja ohjataan organisaation toimintaa. Ohjaamiseen liittyy informaation saaminen organisaation toiminnasta ja tuloksista ja sen vaikutus ihmisten toimintaan. Lisäksi ohjaamiseen liittyvät kysymykset informaation tarkeydestä organisaation toiminnalle sekä informaation jakamisen tasapuolisuudesta. (Marchand ja muut 2001). Kysymykset ja vastausten keskiarvot on esitetty taulukossa 18. Choo ja muut (2006, 504) esittivät, että ohjaamisen elementti ei lataudu koko henkilöstölle tehdyissä tutkimuksissa, koska elementti on tärkeämpi Marchandin ja muiden tutkimille johtajille kuin koko henkilöstölle. Tämän tutkimuksen aineiston faktorianalyysissä vaikutti kuitenkin siltä, että kysymykset 21-23 latautuivat samalla faktorille. Kysymys 24 on jossain määrin epäselvä ja käännetty kysymys voidaan tulkita joko positiivisena tai negatiivisena, alkuperäisessä tulkinnassa kysymys 24 mittaa nimen-

omaan negatiivista hallintaa eli tiedon pimittämistä. Tässä aineistossa kysymys ei kuitenkaan vaikuttanut olevan yhteydessä esimerkiksi tiedon pannaamista koskeviin kysymyksiin.

Taulukko 18. Vastausten keskiarvot ohjaamista mitaaviin kysymyksiin

	Keski- arvo
21. Saan informaatiota Rakennuslaitoksen toiminnasta ja tuloksista	3,71
22. Saamani informaatio Rakennuslaitoksen tuloksista vaikuttaa tapaan tehdä työni	3,26
23. Tieto on keskeistä Rakennuslaitoksen suorituskyvyllä	3,91
24. Tietoa jaetaan vain sen verran kuin on välttämätöntä	3,22

Taulukossa 18 on esitetty vastausten keskiarvot koko aineistossa tiedolla ohjaamista koskeviin kysymyksiin ja vastaukset ilmentävät positiivisia käsityksiä kaikissa kysymyksissä. Yksiköiden väliset erot ovat kuitenkin melko suuria ja yksittäisten kysymysten vastausten keskiarvot vaihtelevat. Yksiköstä riippuen 25-91,7 prosenttia vastaajista koki saavansa tietoa organisaation toiminnasta ja tuloksista ja 12,5-91,7 prosentilla tiedolla oli vaikutusta omaan työskentelytapaan. Tietoa piti keskeisenä tekijänä suorituskyvyllä 35,3 - 91,7 prosenttia vastaajista. Tehtäväkohtaisessa tarkastelussa erot eivät ole aivan yhtä suuria. Johtajista lähes kaikki olivat jossain määrin tai täysin samaa mieltä kysymysten 21-23 kanssa. Toimihenkilöistä suuri osa koki saavansa tietoa toiminnasta (77,8 % teknisistä ja 71,9 % muista toimihenkilöistä) samoin asiantuntijoista (68,8 %) ja työntekijöistä (60,5 %). Teknisistä toimihenkilöistä yli puolet koki saadun tiedon vaikuttavan heidän työskentelyynsä, mutta yllättävää on, että suurempi osa työntekijöistä (43,2 %) kuin asiantuntijoista (37,5 %) koki tiedon olevan merkityksellistä oman työn kannalta. Yli kaksi kolmasosaa kaikkien tehtäväryhmien vastaajista koki tiedon keskeiseksi organisaation suorituskyvyllä. Viimeisessä ohjaamista koskevassa kysymyksessä noin puolet kaikista tehtäväryhmistä koki tietoa jaettavan vain sen verran kuin on välttämätöntä. Johtajien joukossa oli eniten (50 %) niitä, jotka olivat eri mieltä väittämän kanssa, toiseksi eniten erimieltä olivat muut toimihenkilöt (34,4 %).

Haastateltavat pitivät yksikkökohtaisia eroja mielenkiintoisina ja tulkitsivat viimeisen käsitellyn elementin vastauksia suhteessa muihin kulttuurin elementteihin ja näkivät hallinnan olevan yhteydessä yleisempiin tiedonvälityksen ongelmiin, jotka ilmenivät aiempien kysymysten vastauksissa. Korkeita arvoja kysymyksiin 21-23 antaneiden yksiköiden tuloksia perusteltiin aktiivisella johtoryhmätyöskentelyllä, johtamisella, yksiköiden sisäisellä viestinnällä, yksiköiden sisäisillä välimat-

koilla sekä muutoksella. Kysymyksiä pidettiin myös vaikeina hahmottaa. Tulos- ja toimintatiedon jakamisen todettiin kaipaavan parannusta ja erityisesti tulostiedon konkretisointia. Kysymyksen 22 vastausten nähtiin heijastavan kokonaisuuden hallintaa ja oman työn merkityksen ymmärtämistä kokonaisuuden kannalta.

6.3.7. Informaation käyttö

Informaatiokulttuurin elementtien lisäksi kyselyssä kysyttiin vastaajien näkemystä informaation käytöstä ja tiedonhallinnan tavoista. Choo ja muut määrittivät informaation käytön tapahtuvan, kun ihminen valikoi ja prosessoi informaatiota niin, että se johtaa muutokseen henkilön kyvyssä hahmottaa asioita tai toimia. Tiedon käytön tulokset voidaan määritellä tehtävien suorittamiseksi, minäpystyvyytenä (self-efficacy) eli arviona omasta kyvystä suorittaa tietyt tehtävät tai hallita ympäristöä sekä sosiaalisena ylläpitona eli informaation käyttämisenä suhteiden luomiseen. (Choo ym. 2006, 492, 495-496.)

Taulukossa 19 on esitetty vastausten keskiarvot tiedon käyttöä ja hallintaa koskeviin kysymyksiin. Tiedon käyttöön liittyvien kysymysten vastaukset painottuvat varsin positiivisesti, jolloin voidaan ajatella tiedon käytön olevan tuloksellista ja toimivaa.

Taulukko 19. Vastausten keskiarvot informaation käyttöä mittaaviin kysymyksiin

	Keskiarvo
25. Tunnistan nopeasti erilaisten tilanteiden monimutkaisuuden ja löydän keinon ratkaista ongelmat	3,88
26. Työtehtäväni vaativat uusia, luovia ideoita ja ratkaisuja	3,87
27. Työni hyödyttää Rakennuslaitosta	4,30
28. Minulla on vaikutusvaltaa siihen, mitä työyksikössäni tapahtuu	3,18
29. Tiedon jakaminen on edellytys sille, että voin tehdä työni hyvin	4,37

Haastateltavat tulkitsivat kysymyksiin vastatun itsearvioinnin ja oman persoonan ja kokemuksen kautta ja vastausten kuvastavan sitoutumista organisaatioon sekä työn mielekkyyttä. Toisaalta kysymysten 25 ja 26 korkeat vastaukset koettiin osin ristiriitaisena omaan kokemukseen siitä, että ongelmatapaukset tulevat kuitenkin asiantuntijoiden pöydälle siitä huolimatta, että vastaaja kokivat ongelmanratkaisun ja luovien ratkaisujen kuuluvan omaan työhön. Tiedon käytössä nähtiin heijastuvan myös organisaation luonne ja toiminnan eroaminen muusta valtionhallinnosta ja työn sisäl-

töön on mahdollista vaikuttaa kaikilla tasoilla, koska lakisääteisiä vaatimuksia käytännön toimenpiteille on vähemmän.

Kysymyksissä nähtiin eroja tehtäväryhmien välillä, tässäkin osa-alueessa nousi esiin jako työntekijöihin ja muihin tehtäviin. Tätä eroa ei kuitenkaan ole havaittavissa kovinkaan voimakkaana itse aineistossa. Työntekijät kokivat tunnistavansa monimutkaiset tilanteet ja löytävänsä ratkaisukeinot ongelmiin lähes yhtä usein kuin tekniset toimihenkilöt ja asiantuntijat ja jopa useammin kuin johto ja muut toimihenkilöt. Luovia ideoita ja ratkaisuja työnsä katsoi vaativan 70,4 prosenttia työntekijöistä, 73,3 prosenttia teknisistä toimihenkilöistä ja 59,4 prosenttia muista toimihenkilöistä. Asiantuntijoilla ja johdolla osuus oli yli 90 prosenttia. Työntekijöistä 81,5 prosenttia koki työnsä hyödyttävän organisaatiosta ja vaikka osuus onkin pienin kaikista työntekijäryhmistä (84,4-93,8 %), ei tulos ole kovin poikkeava. Vaikutusvaltaa omassa työyksikössään tosin koki vain 29,6 prosenttia työntekijöistä, joskin muiden toimihenkilöiden osuus on vielä pienempi, 25 prosenttia. Tiedon jakamista pitivät edellytyksenä työnsä suurin osa vastaajista eri tehtäväryhmissä (78,1-91,1 %; johto 100 %).

Tiedonhallintaa koskevissa kysymyksissä tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ovat kysymykset 36 ja 40, joissa arvioidaan organisaation ja työyhteisön kulttuurin vaikutusta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Taulukossa 20 näkyvät vastausten keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan ja lähellä neutraalia vastausta.

Taulukko 20. Vastausten keskiarvot toimintakulttuuria ja tiedon jakamista koskeviin kysymyksiin

	Keskiarvo
36. Rakennuslaitoksen toimintakulttuuri edistää tiedon ja osaamisen jakamista	3,02
40. Työyksikköni kulttuuri edistää tiedon ja osaamisen jakamista	3,01

Yksiköiden välillä on kuitenkin eroja siinä, miten koko organisaation ja oman työyksikön kulttuuri koetaan. Sodankylä, Tampereen, Turun ja Keskusyksikön vastaajien mielestä oman yksikön kulttuuri tuki osaamisen jakamista enemmän kuin koko organisaation, kun muissa yksiköissä tulos oli päinvastainen. Erot ovat melko pieniä ja yksiköiden sisällä vastaukset saattavat jakautua lähes tasaisesti eri ja samaa mieltä oleviin, joten näkemuseroja oli paljon sekä yksiköiden välillä että sisällä. Haastateltavien mielestä kysymysten 36 ja 40 vastausten tulisi olla korkeampia ja matalia arvioita pidettiin "muutoksen vuosien" vaikutuksena.

6.4. Haastateltavien käsitys kyselyn hyödyllisyydestä ja tulosten käyttötarkoituksista

Haastateltavien huomioissa informaatiokulttuurikyselyn sisällöstä korostui viestintä ja sen kehittäminen. Yksi haastateltavista kertoikin ajatelleensa kysymyksiä enemmän organisaatioviestinnän ja johtamiseen liittyvän viestinnän ja strategioiden näkökulmasta ja piti informaatiokulttuurin näkökulmaa ajattelemaansa laajempänä. Tiedonhallintaan liittyviä kysymyksiä kommentoidessakin haastateltavat mainitsivat pääasiassa viestintään (intranet, sähköposti, ilmoitustaulu, videoneuvottelut) liittyviä tietojärjestelmiä. Kaikki haastateltavat mainitsivat myös asianhallintajärjestelmän, yksi haastateltavista puhui kiinteistötietojärjestelmästä ja yksi huollon toiminnanohjausjärjestelmästä. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät eivät tulleet esiin haastatteluissa lainkaan osana tiedonhallintaa. Puoli vuotta aiemmin julkaistu intranet sen sijaan keräsi mainintoja lähes kaikissa aihepiireissä

Haastateltavat mainitsivat useiden kysymysten kohdalla käsityksensä työntekijöiden ja muun henkilöstön välisistä eroista. Työntekijöiden nähtiin tarvitsevat vähemmän tietoa työskentelynsä tueksi ja toisaalta erityisesti haastateltu palveluyksikön johtaja näki Keskusyksikön olevan erityisasemassa esimerkiksi tiedon muodollisuuden, proaktiivisuuden ja tiedonhallinnan osalta "tietoyksikkönä". Varsinaisissa tuloksissa tämä jako ei kuitenkaan noussut yhtä selvänä esiin. Haastateltavat peilasivat kyselyn vastauksia paljon äskettäiseen organisaatiomuutokseen ja sen taustoihin. Erityisesti palveluyksikön johtaja näki sekä yksiköiden välisissä eroissa että yksittäisten kysymysten vastauksissa yhteyksiä organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Vastauksen taustaksi tulkittiin myös kokemus organisaatiouudistuksen sanelusta ylhäältä niin, ettei alueyksiköillä ja niiden henkilöstöllä ollut juuri mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen.

Erityisesti yksiköiden välisiin eroihin nähtiin olevan vaikutusta palveluyksiköiden johtajien asennoitumisella ja toimintatavoilla. Taustalla nähtiin erityisesti johtajien suhde organisaatiouudistukseen ja kriittisesti uudistukseen suhtautuneiden johtajien yksiköiden tulosten nähtiin juontavan juurensa uudistusasetteisiin. Johtajien negatiivisen suhtautumisen uudistukseen nähtiin olevan henkilöstön negatiivisempien vastausten taustalla erityisesti niissä kysymyksissä, joissa kysymykset liittyivät muutoksiin tai tiedonkulkuun yksiköstä toiseen. Johtamiskulttuurin nähtiin olevan yhteydessä informaatiokulttuuriin ainakin siksi, että johtajat saavat eniten tietoa ja heidän tapansa jakaa sitä alaisilleen vaikuttaa yksikön kulttuuriin. Tiedon jakamisessa keskeinen rooli nähtiin myös keskipor-

taan esimiehillä, palveluyksiköiden toimialapäälliköillä ja työnjohtajilla. Toisaalta negatiivisiksi koettujen arvioiden taustalla nähtiin myös sotilasorganisaation peruna vanhanaikaista käskytskulttuuria, mikä koettiin haitalliseksi. Käskytskulttuurin nähtiin osittain johtuvan myös kiireestä, joka muuttaa ”lempeät ohjeet käskyiksi ja suorittamiseksi.”

Tavoiteltavana pidettiin avointa, rohkeaa ja kannustavaa toimintakulttuuria ja työyhteisöjen toimivuuden parantamista. Yksi haastateltavista totesi Rakennuslaitoksessa aiemmin tehtyjen analyysien perusteella organisaatiossa toimivan ihmistyyppin olevan tyypillisesti ”tunnollinen, pitkäjänteinen ja sinnikäs”. Tätä kautta esitettiin ihmisten kaipaavan erityisesti konkreettisia ohjeita toiminnan ja omien tehtävien tueksi. Haastateltavat pitivät positiivisena erityisesti sitä, että valtaosa vastaajista oli ymmärtänyt tiedon merkityksen ja kokivat käyttävänsä tietoa omassa työssään.

Kyselyn tulokset herättivät haastatelluissa myös kehitysajatuksia, joskin kulttuurin muuttamisen konkreettisiin keinoihin kaivattiin lisää tietoa. Toiminnan johtamisen ja kehittämisen tavoissa nähtiin muutoskeinoja. Yksi haastateltavista piti viestinnän ja tiedonjakamisen yhtenäistämistä keinona parantaa informaatiokulttuuria. Johtamisviestinnässä pitäisi ”terästä prosesseja, joissa tehtäviä tehdään” eli sitä, miten jokaisen tehtävät kuuluvat kokonaisuuteen. Johtamisessa olennaisena nähtiin myös arjen työskentelytapojen päivittäminen ja konkreettisten työohjeiden luominen laatujärjestelmän kautta koko henkilöstölle. Myös epävirallisen viestinnän lisäämistä pidettiin keinona parantaa tiedon jakamista. Yksi haastateltavista pohti pitäisikö hänen alkaa kirjoittaa blogia intranetissä epämuodollisen ja virallisen viestinnän välimuotona. Muodollisen tiedon käytössä haastateltavat kokivat osin ristiriitaisena tarpeen avoimelle ja epämuodolliselle viestinnälle ja toisaalta asioiden valmisteluvaiheen epävarmuuden, koska keskeneräisistä ja muuttuvista asioista tuntui ikävältä tiedottaa.

Esimiesten ”laskeutuminen” henkilöstön tasolle esimerkiksi kehityskeskusteluihin liittyviä ryhmäkeskusteluja lisäämällä nähtiin keinona parantaa tiedonvaihtoa, keskustelukulttuuria ja osallistuvaa johtamista. Samalla pohdittiin myös toiminnan vastakohtia, miten kukin pystyisi käyttämään kyse-lyssä ilmitullutta luovuutta tai innovointia oman työn rajojen sisällä, miten varmistetaan yhdenmukainen toiminta ilman ”käskytystä” ja missä kulkee ohjeistuksen ja luovuuden raja. Kehitysajatukset liittyivät osin myös viestintään ja tiedonvälitykseen, erityisesti sen oikea-aikaisuuteen ja avoimuuteen. Myös keskeneräisistä asioista tiedottaminen nähtiin tarpeellisena kyselyn tulosten perusteella. Konkreettisina keinoina kyselyn tulosten soveltamisessa toiminnan kehittämiseen nähtiin niiden

tarkempi analysointi "pienellä porukalla" esimerkiksi johtoryhmässä niin, että läpikäymiseen olisi kunnolla aikaa. Lisäksi kaivattiin enemmän tietoa informaatiokulttuurin elementeistä organisaation tavoitteiden tukemisessa ja siitä, mihin suuntaan tulisi pyrkiä.

Yleisesti haastateltavat pitivät kyselyä ja sen tuloksia hyödyllisinä ja ajatuksia herättävänä. Osa haastateltavista koki kyselyn tulokset myös ennakkokäsityksiä purkavina ja haastattelujen aikana kaikki haastateltavat pitivät ainakin joidenkin kysymysten tuloksia odottamaansa parempina. Yksikkökohtaiset erot nähtiin kehittämistarpeesta ja toimintakulttuurien eroista kertovina ja niiden kautta heräsi ajatuksia toimintatapojen ja -kulttuurien yhtenäistämistä. Yksiköiden välisissä eroissa nähtiin tarvetta toimintakulttuurin yhtenäistämiseen. Positiivisimmin kysymyksiin vastanneet yksiköt nähtiin joissain asioissa esimerkillisinä ja haastateltavat kaipasivatkin tarkempaa tarkastelua siitä, mistä yksikkökohtaiset erot johtuvat ja millaiset toimintatavat ja -mallit johtavat positiivisempaan koettuun informaatiokulttuuriin. Eniten toivotuista tuloksista poikkeavista yksiköistä oltiin huolissaan, mikäli tulokset ovat yleistettävissä koko yksikköön eikä vain muutamiin poikkeuksellisen tyytymättömiin vastaajiin.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1. Informaatiokulttuuri tutkimusorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli informaatiokulttuuri organisaatiossa näkyvänä ilmiönä. Tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella, millainen informaatiokulttuuri tutkittavalla organisaatiolla on ja millaisia eroja informaatiokulttuurissa on havaittavissa organisaation sisällä. Lisäksi tutkittiin organisaation johdon ja asiantuntijoiden käsitystä informaatiokulttuurin eri elementeistä sekä heidän tulkintaansa sisäisistä eroista. Kiinnostuksen kohteena oli myös johdon ja asiantuntijoiden käsitykset tutkimusmenetelmän hyödyistä.

Informaatiokulttuuri on melko vähän tutkittu aihe, joten käsitteenmäärittely ei ole vielä täysin vakiintunutta. Informaatiokulttuurin määrittelyissä toistuvat kuitenkin informaation jakaminen organisaatiossa, ymmärrys informaation luonteesta sekä organisaatiokulttuurin määrittelyyn liittyen informaation käsittelyyn ja hallintaan liittyvät arvot ja normit. Joissain määrittelyissä otetaan lisäksi huomioon organisaatiokulttuurin artefaktien, informaation käyttöön ja hallintaan liittyvien käytännön toimintojen ja järjestelmien, taso. Tämän tutkimuksen keskiössä oli informaation käyttöön liittyvät arvot: informaation integriteetti, läpinäkyvyys, jakaminen, muodollisuus, proaktiivisuus ja hallinta.

Tutkimusorganisaation informaatiokulttuurissa painoutuivat faktorianalyysin perusteella jakamisen, proaktiivisuuden ja muodollisuuden elementit. Lisäksi faktorianalyysissä nousi esiin työyhteisön avoimuutta ja tiedon jakamista kuvaava faktori, jossa yhdistyy informaation integriteetin ja läpinäkyvyyden mittareita. Aiemmassa samoja menetelmiä käyttäneessä informaatiokulttuurin tutkimuksessa (Choo ym. 2006, 2008; Abrahamsson-Delahunty 2013) tämäntyyppistä elementtiä ei ole löydetty. Aiempi tutkimus on kohdistunut kanadalaisiin organisaatioihin, jotka ovat olleet luonteeltaan tietointensiivisiä sekä kanadalaisiin poliisiorganisaatioihin. On mahdollista, että työyhteisön merkitys informaatiokulttuurissa korostuu juuri suomalaisessa kulttuurissa tai liittyy ns. suorittavan työn tekijöihin, joita tämän tutkimuksen osallistujissa oli lähes puolet.

Organisaatio sisällä havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja yksikön ja tehtävän perusteella faktorianalyysissä latautuneiden informaation jakamisen, proaktiivisuuden ja muodollisuuden elementeissä. Tulosten mukaan erityisesti työntekijäryhmän suuruus yksikön vastaajissa vaikutti yksikön tuloksiin negatiivisesti. Työntekijät ja muut toimihenkilöt kokivat erityisesti jakamisen ja proaktiiv-

visuuden heikompana kuin muu tehtäväryhmät. Teknisten toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja johdon käsitykset näistä elementeistä olivat positiivisempia. Yksiköistä aineistosta nousi esiin erityisesti Tampereen palveluyksikkö, jossa myös työntekijöiden keskuudessa koettiin informaation jakaminen ja proaktiivisuus varsin korkeana.

Haastateltavat tulkitsivat informaatiokulttuurin mittareita ja elementtejä sekä havaittuja informaatiokulttuurin eroja organisaatiossa toteutetun muutoksen ja viestinnän kautta. Johdon rooli informaatiokulttuurin muotoutumisessa korostui haastatteluissa. Erityisesti palveluyksiköissä kyselyn vastauksia tulkittiin muutoksen kautta ja erityisesti negatiivisten arvioiden nähtiin johtuvan yksiköihin kohdistuneesta muospaineesta. Tietojärjestelmiä ei nähty viestintäjärjestelmiä lukuun ottamatta kovinkaan merkittävänä tekijänä informaation jakamisessa tai proaktiivisessa käytössä. Tämä vahvistaa aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja siitä, että kulttuurin merkitys informaation käytölle on järjestelmiä ja muodollista tiedonhallintaa suurempi.

Sisäinen viestintä ja erityisesti johtamisviestintä nousivat esiin kaikkien haastateltujen näkemyksissä. Informaatiokulttuuri vaikuttaa haastatteltujen perusteella olevan hyvin vahvasti sidoksissa informaation ja tiedon jakamiseen organisaatiossa. Tiedon jakaminen nähtiin erityisesti viestinnän kautta tapahtuvana. Rajanveto viestintäkulttuurin, johtamiskulttuurin ja informaatiokulttuurin välillä ei käynyt ilmi haastatteluissa, vaan näistä puhuttiin paljon rinnakkain. Viestintäilmaston ja informaatiokulttuurin suhde on havaittu ainakin Leena Lintilän (2001) ja Gunilla Widen-Wulffin (2007) tutkimuksissa ja vahvistui myös tässä tutkimuksessa.

Mielenkiintoinen näkökulma on myös tietotyön ja suorittavan työn ero. Haastateltavat selittivät eri mittareiden tuloksia tästä näkökulmasta, mutta itse aineistossa erot eri tehtäväryhmien välillä olivat yksittäisten mittareiden kohdalla jossain määrin vähemmän merkittäviä. Kyselyn tulosten perusteella ei voida ajatella, että työntekijät kokisivat tarvitsevansa tai käyttävänsä tietoa vähemmän kuin muuntyyppisissä tehtävissä työskentelevät. Yllättävää on esimerkiksi se, että suurempi osuus työntekijöistä kuin asiantuntijoista koki organisaation toiminnasta ja tuloksista saadun tiedon vaikuttavan heidän tapansa tehdä työtä.

Tämän tutkimuksen perusteella informaatiokulttuuri vaikuttaa käsitteenä toimivimmalta silloin, kun analysoidaan organisaation informaation ja tiedon jakamiseen liittyvää toimintaa. Informaatiokulttuuri nivoutuu organisaation yleisempään toimintatapaan ja toimintakulttuuriin, eivätkä tässä tutkimuksessa haastatellut johdon ja asiantuntijoiden edustajat tunnistaneet sitä kovin voimakkaasti vies-

tinnästä tai johtamisesta erillisenä ilmiönä. Itse kyselyä ja informaation liittyvien arvojen tarkastelua pidettiin kuitenkin hyödyllisenä ja tarpeellisenä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Informaatiokulttuurissa havaittuja erityisesti yksikkökohtaisia eroja pidettiin huolestuttavina ja tuloksista tunnistettiin tavoiteltavana informaatiokulttuurina avointa, rohkeaa ja kannustavaa sekä keskustelevaa kulttuuria. Tähän tavoitteeseen koettiin päästävän parhaiten viestintää ja tiedonvälitystä parantamalla.

7.2. Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja jatkotutkimus

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti vahvasti kirjoittajan kiinnostus tiedonhallintaan ja sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuskohteeksi valittiin tutkielman kirjoittajan työpaikka osittain siksi, että tutkimusasetelman toteuttaminen tutussa organisaatiossa koettiin helpoksi ja ammatillisesti kiinnostavaksi. Tutkielman tekijä on työskennellyt tutkimusorganisaatiossa hiukan yli neljä vuotta asiakirjahallinnon ja arkistotoimen suunnittelijana. Asiakirjahallinnan kehittämistehtävien lisäksi kirjoittaja on ollut projektipäällikkönä viestinnän parantamiseen liittyvissä projekteissa, kuten intranetin ja muiden viestintäjärjestelmien käyttöönotoissa.

Tutkijan osallistuminen pääasiassa viestinnän tehtäviin viimeisten vuosien aikana saattoi ohjata haastateltavia käsittelemään kyselyn tuloksia viestinnän ja viestintäjärjestelmien näkökulmasta. On mahdollista, että tutkimuksen tekijän asema ja tehtävät ovat vaikuttaneet myös kyselyn vastaajien ilmaistuihin näkemyksiin ja suunnannut vastaajien ajatuksia erityisesti viestinnän suuntaan. Tutkimuksen tulosten tulkinnan kannalta tutkijan osallisuutta organisaatiossa ja ennakoasenteita on vaikea arvioida. Tutkimusta tehdessä on kuitenkin pyritty tarkastelemaan tuloksia avoimin mielin ja kyselyn vastaukset haastoivat osittain myös tutkimuksen tekijän käsityksiä organisaation sisällä olevista käsityksistä ja esimerkiksi eri tehtäväryhmien eroista.

Monimenetelmä tutkimus metodina oli hedelmällinen ja auttoi vastaamaan tutkimuskysymyksiin pelkkää kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusotetta paremmin. Käytännössä analyysiä tehtiin luvussa 5.1 vaiheittaista tutkimusmallia iteratiivisempänä prosessina, koska haastattelujen pohjalta palattiin vielä tarkastelemaan kvantitatiivisessa aineistossa havaittuja eroja. Kyselymenetelmä soveltui tutkimuksen kartoittavaan osioon erittäin hyvin ja sillä saatiin kattava kuva organisaatiossa esiintyvistä informaatiokulttuurin elementeistä. Osassa yksiköitä vastaajien määrä tosin oli niin pieni, että tulosten yleistäminen koskemaan koko yksikköä on ongelmallista. Englanninkielisen kyselyaineiston kääntäminen niin, että merkitykset säilyivät oli haastavaa, mutta pääsääntöisesti kää-

nöstä voi pitää onnistuneena. Osa kysymyksistä koettiin kuitenkin vaikeina ja erityisesti kaksiosaisien kysymysten tulkinta saattoi olla vastaajille hankalaa.

Teemahaastattelulla saatiin kvantitatiivista tarkastelua syventävää aineistoa, jota analysoimalla päästiin käsiksi tarkasteltavan ilmiön syihin ja taustatekijöihin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin haastattelemaan johtoa ja asiantuntijoita, mikä antoi yhden näkökulman informaatiokulttuurin elementtien ymmärtämiseen ja käyttömahdollisuuksiin. Teemahaastattelussa haastateltavien annettiin hyvin vapaasti analysoida kyselyn tuloksia ja toisen tutkimuskysymyksen kannalta olisi voitu saada tarkempia vastauksia kohdentamalla ja teemoittamalla haastatteluja tarkemmin. Hedelmällistä olisi ollut syventää kvantitatiivista aineistoa myös esimerkiksi haastatteleamalla kyselyyn vastanneita eri yksiköistä ja tehtäväryhmistä. Näin olisi saatu lisätietoa siitä, miten vastaajat ymmärsivät kysymykset sekä konkreettisempi kuva informaatiokulttuurin elementtien ilmenemisestä organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa saatiin yleiskuva yhden suomalaisen julkishallinnon organisaation informaatiokulttuurin elementeistä. Kyselymenetelmän laajentaminen muihin organisaatioihin voisi paljastaa erityisesti muutokseen, viestintään ja johtamiseen liittyviä laajempia teemoja, jotka liittyvät informaatiokulttuuriin ja tiedon käyttöön. Samalla saataisiin parempi käsitys sen toimivuudesta eri maisissa, erilaisissa organisaatioissa ja toimialoilla. Haastatteluissa mainittiin suomalaisen kansalliskulttuurin vaikutus kyselyn tuloksiin, mitä ei tietenkään voi yhden tutkimuksen perusteella analysoida tarkemmin. Tähän mennessä ei menetelmää kuitenkaan tiedettävästi ole käytetty Kanadan ulkopuolella.

Informaatiokulttuuri on ylipäänsä melko vähän tutkittu aihe, joten käsitteenmäärittely on vielä osittain kesken. Informaatiokulttuurin ilmentyminen organisaatiotodellisuudessa vaatii lisää tutkimusta erilaisilla menetelmillä. Mielenkiintoinen kysymys on myös datan, informaation, tiedon ja tietämyksen nivoutuminen toisiinsa ja informaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisessa. Miten informaatioon liittyvät arvot, normit ja käyttäytymistavat vaikuttavat tiedon ja tietämyksen luomiseen ja käyttöön organisaatioissa?

8. LÄHTEET

- Abrahamsson D. E & Goodman-Delahunty J. 2013. The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. *IR information research [Verkkodokumentti]*18(4) [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa: http://www.informationr.net/ir/18-4/paper598.html#.VWNAM_0cS70
- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2011). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljellä. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (Toim.), *Haastattelun analyysi* (ss. 372-394). Tallinna: Vastapaino.
- Aula, P. (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- Bergeron, P., Heaton, L., Choo, C.W., Detlor, B., Bouchard, D. & Paquette, S. (2007). Knowledge and information management practices in knowledge-intensive organizations. A case study of a Quebec public health management organization. Teoksessa Clément Arsenault and Kimiz Dalkir, (Toim.). *Information Sharing in a Fragmented World: Crossing Boundaries* McGill University, Montreal, Quebec. May 10 - 12, 2007. (Canadian Association for Information Science (CAIS/ACSI) 35th Annual Conference). [Verkkodokumentti, viitattu 23.4.2014] Saatavissa: <http://www.webcitation.org/6LHMkdaqh>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisation Culture. Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, Issue 5, 775-779.
- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B. & Heaton, L. (2008). Information Culture and Information Use. An Exploratory Study of three Organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(5), 792-804.
- Choo, C. W., Furness, C., Paquette, S., van der Berg, H., Bergeron, P. & Heaton, L. (2006). Working with Information. Information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, 32(6), 490-510.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1997). *Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press.
- Drake, D. B., Steckler, N. A. & Koch, M. J. (2004). Information Sharing in and Across Government Agencies. *Social Science Computer Review*, Vol. 22(1), 67-84.
- Faucher, J.-B. P., Everett, A. & Lawson, R. (2008). Recostituting knowledge management. *Journal of knowledge management*, Vol. 12(3), 3-16.
- Ginman, M. (1993). Why do companies need a positive information culture. Teoksessa M. Ginman (Toim.), *Information culture and information use. Meddelanden från ekonomisvetenskapliga fakulteten vid Åbo akademi ser. A:404* (ss. 1-10). Turku: Åbo Akademi University Department of Library and Information Science.

- Hakala, J. (2006). *Informaatiohyöky*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hostede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., . . . Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lintilä, L. (2002). *Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään. Yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden tarkastelua. Acta Universitatis Tamperensis 846*. Tampere: Juvenes Print.
- Marchand, D. A., Kettinger, W. J. & Rollins, J. D. (2001). *Information Orientation. The Link to Business Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Markova, M. (2005). *Tiedon merkitys organisaation muuttumiselle ja uudistumiselle*. Tampere: e-Business research centre, Research reports 27.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Vammala: Tammi.
- Oliver, G. (2004). Investigating information culture. A comparative study of research design and methods. *Archival Science* (4), 287-314.
- Oliver, G. (2008). Information culture: exploration of different values and attitudes to information in organisation. *Journal of Documentation*, 64(3), 363-385.
- Oliver, G. (2011). *Organizational Culture for Information Managers*. Oxford: Chandos Publishing.
- Oliver, G. & Foscarini, F. (2014). *Records Management and Information Culture. Tackling the people problem*. Croydon: Facet publishing.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-21.
- Stenberg, M. (2012). *Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1740. Tampere University Press.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.

- Svärd, P. (2014). Information culture in three municipalities and its impact on information management amidst e-governance development. *International Federation of Library Association and Institutions (IFLA), Vol. 40(I)*, 48-59.
- Taylor, L. (2007). *Knowledge, Information and Business Process. Revolutionary Thinking or Common Sense?* Oxford: Chandos Publishing.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, I. (2014). *How Tacit Is Tacit Knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in knowledge management theories*. Tampere: Tampere University Press.
- Widen-Wulff, G. (2001). *Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen. En kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag*. Turku: Åbo akademis förlag.
- Widen-Wulff, G. (2005). Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance industry. Teoksessa E. Maceviciute & T. D. Wilson, *Introducing information management. An information research reader* (ss. 31-42). Bodmin: Facet publishing.
- Widen-Wulff, G. (2007). *The Challenges of Knowledge Sharing in Practice. A Social Approach*. Hove: Chandos Publishing (Oxford) Limited.
- Wiig, K. (2004). *People-Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Muut lähteet

- Puolustushallinnon rakennuslaitoksen henkilöstötilinpäätös 2014. Grano Oy, 2015.
- Puolustushallinnon rakennuslaitoksen toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat 2014. Grano Oy, 2015.
- Puolustushallinnon rakennuslaitoksen työjärjestys 1.1.2015. Diaarinumero 1969/0200/2014.

LIITTEET

LIITE 1. INFORMAATIOKÄYTTÄYTYMISEN JA ARVOJEN ARVIOINTIIN KÄYTETYT KYSYMYKSET

Lähde: Choo 2006, 503.

Integrity (reverse-coded)

- 1 Employees know what to do but not the ultimate goal of their activity.
- 2 Among the people I work with regularly, it is common to distribute information to justify decisions already made.
- 3 Among the people I work with regularly, it is normal for individuals to keep information to themselves.
- 4 Among the people I work with regularly, it is normal to leverage information for personal advantage.

Transparency

- 5 Managers and supervisors of my work unit encourage openness.
- 6 The people I work with regularly share information on errors or failures openly.
- 7 The people I work with regularly use information on failures or errors to address problems constructively.

Sharing

- 8 I often exchange information with the people with whom I work regularly.
- 9 I often exchange information with people outside of my regular work unit but within my organization.
- 10 In my work unit, I am a person that people come to often for information.
- 11 I often exchange information with citizens, customers, or clients outside my organization.
- 12 I often exchange information with partner organizations.

Proactiveness

- 13 I actively seek out relevant information on changes and trends going on outside my organization.
- 14 I use information to respond to changes and developments going on outside my organization.
- 15 I use information to create or enhance my organization's products, services, and processes.

Informality

- 16 I trust informal information sources (e.g. colleagues) more than I trust formal sources (e.g. memos, reports).
- 17 I use informal information sources (e.g. colleagues) extensively even though formal sources (e.g. memos, reports) exist and are credible.
- 18 I use informal information sources (e.g. colleagues) to verify and improve the quality of formal information sources (e.g. memos, reports).

Control

- 19 I receive information about the performance of my organization.
- 20 My knowledge of organizational performance influences my work.
- 21 In my organization, information is essential to organizational performance.
- 22 Information in my organization is distributed on a 'need to know' basis.
- 23 Employees know what to do but not the ultimate goal of their activity.**

LIITE 2. TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY KYSELYLOMAKE

Osa 1 Taustatiedot

Ikä

1. <20 vuotta 2. 21-30 vuotta 3. 31-40 vuotta 4. 41-50 vuotta, 5. 51-60 vuotta 6. >60 vuotta

Sukupuoli

Toimiala

1. Kiinteistöpalvelut, 2. Siivouspalvelut 3. Tekniset palvelut, 4. Energiapalvelut, 5. Rakennuttamispalvelut, 6. Ympäristöpalvelut, 7. Hallintopalvelut

Kuinka pitkään olet työskennellyt Rakennuslaitoksessa / sen edeltäjissä

1. Alle 5 vuotta
2. 5-9
3. 10-14
4. 15-19
5. 20-24
6. yli 25 vuotta

Tehtävä

1. Työntekijä, 2. Tekninen toimihenkilö, 3. Muu toimihenkilö, 4. Asiantuntija, 5. Johto

Oletko esimiesasemassa

Ei/kyllä

Koulutus

1. Peruskoulu, 2. Ylioppilas, 3. Ammattikoulu, 4. OPistotason ammattitutkinto, 5. Alempi korkeakoulututkinto 6. Ylempi korkeakoulututkinto, 7. Muu

Yksikkö

1-9. Palveluyksiköt 1-9, 10. Keskusyksikkö

Osa 2 Arvot ja toimintatavat

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla

1 Täysin eri mieltä
2 Jossain määrin eri mieltä
3 En samaa enkä eri mieltä
4 Jossain määrin samaa mieltä
5 Täysin samaa mieltä

Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä kyselyssä niitä ihmisiä, joiden kanssa työskentelet säännöllisesti.

Tiedon integriteetti

1. Työntekijät tietävät omat työtehtävänsä, mutta eivät tunne kokonaisuutta, johon tehtävä kuuluu
2. Rakennuslaitoksessa on tavallista jakaa tietoa aiemmin tehtyjen päätösten oikeuttamiseksi
3. Työyhteisöni jäsenille on tavallista pantata tietoa itsellään
4. Työyhteisössäni tietoa käytetään yleisesti oman edun saavuttamiseksi
5. Työyhteisössäni on tavallista jakaa tahallaan väärää tietoa

Tiedon läpinäkyvyys

6. Yksikköni johto ja esimiehet rohkaisevat avoimuuteen
7. Työtoverini jakavat tietoa virheistä ja epäonnistumisista avoimesti
8. Työyhteisössäni käytetään tietoa virheistä ja epäonnistumisista ongelmien ratkaisemiseen rakentavasti

Tiedon jakaminen

9. Vaihdan usein tietoa läheisimpien työtovereideni kanssa
10. Vaihdan usein tietoa muiden kuin työyhteisöni kuuluvien rakennuslaitoslaisten kanssa
11. Olen työyhteisössäni henkilö, jolta tullaan usein kysymään asioista ja pyytämään lisätietoa
12. Vaihdan usein tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppanien edustajien kanssa

Proaktiivisuus

13. Etsin aktiivisesti tietoa Rakennuslaitoksen ulkopuolisista muutoksista ja trendeistä
14. Käytän tietoa vastatakseni Rakennuslaitoksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin ja kehitykseen
15. Käytän tietoa parantaakseni tai luodakseni uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja Rakennuslaitokselle

Tiedon muodollisuus

Epämuodollisilla lähteillä tarkoitetaan esimerkiksi keskusteluja työkavereiden ja kollegojen kanssa. Viralliset tiedonlähteet ovat esimerkiksi muistioita, raportteja, muita asiakirjoja tai tiedotteita.

16. Luotan epämuodollisiin tiedonlähteisiin enemmän kuin virallisiin
17. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä
18. Virallisia lähteitä on olemassa ja ne ovat uskottavia
19. Käytän epämuodollisia lähteitä varmistaakseni ja parantaakseni virallisista lähteistä saamani tietoja
20. Käytän paljon epämuodollisia tiedonlähteitä, vaikka virallisia on olemassa ja ne ovat luotettavia

Tiedolla ohjaaminen

21. Saan informaatiota Rakennuslaitoksen toiminnasta ja tuloksista
22. Saamani informaatio Rakennuslaitoksen tuloksista vaikuttaa tapaani tehdä työni
23. Tieto on keskeistä Rakennuslaitoksen suorituskyvyllä
24. Tietoa jaetaan vain sen verran kuin on välttämätöntä

Osa 3 Tiedon käyttö ja hallinta

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jossain määrin eri mieltä
- 3 En samaa enkä eri mieltä
- 4 Jossain määrin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Tiedon käyttö

25. Tunnistan nopeasti erilaisten tilanteiden monimutkaisuuden ja löydän keinon ratkaista ongelmat
26. Työtehtäväni vaativat uusia, luovia ideoita ja ratkaisuja
27. Työni hyödyttää Rakennuslaitosta
28. Minulla on vaikutusvaltaa siihen, mitä työyksikössäni tapahtuu
29. Tiedon jakaminen on edellytys sille, että voin tehdä työni hyvin

Tiedonhallinta - muodollinen

30. Rakennuslaitoksella on muodollinen toimintamalli tai strategia informaation ja tiedon hallintaan
31. Rakennuslaitoksella on muodolliset toimintatavat tiedon keräämiseksi
32. Rakennuslaitoksella on muodolliset toimintatavat tiedon jakamiseksi
33. Rakennuslaitos hankkii tietoa ulkopuolisista lähteistä (muut rakennusalan toimijat, oppilaitokset, tutkimus)
34. Tieto ja informaatio on järjestetty ja saatavilla niin, että minun on helppo löytää etsimäni
35. Rakennuslaitos käyttää tietotekniikkaa tehokkaasti tiedon jakamisen välineenä ja helpottajana

Tiedonhallinta - hiljainen tieto

36. Rakennuslaitoksen toimintakulttuuri edistää tiedon ja osaamisen jakamista
37. Työyhteisöni rohkaisee kokeneita työntekijöitä jakamaan tietoaan uusille tai vähemmän kokeneille työntekijöille
38. Rakennuslaitos rohkaisee työntekijöitään osallistumaan valmennuksiin ja koulutuksiin
39. Työyhteisössäni käytetään mentorointia ja työssäoppimista osaamisen jakamisessa
40. Työyksikköni kulttuuri edistää tiedon ja osaamisen jakamista

LIITE 3. KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEVIESTIT

Saateviesti:

Hei!

Opiskelen Tampereen yliopistossa hallintotiedettä ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa informaatiokulttuurista ja johtamisesta. Osana tutkielmaani kartoitan Puolustushallinnon rakennuslaitoksen informaatiokulttuuria, eli tietoon ja sen käyttöön liittyviä asenteita, arvoja ja toimintatapoja lyhyellä verkkokyselyllä.

Jokainen vastaus on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeä! Olen kiinnostunut myös organisaatioiden sisäisistä eroista, joten toivon saavani vastauksia kaikista yksiköistä ja kaikilta toimialoilta. Vastaukset käsittelen tilastollisia menetelmiä hyödyntäen ehdottoman luottamuksellisina ja anonyymeinä. Tulokset julkaistaan yhteenvetona niin, että kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot tai henkilöllisyys eivät ilmene lopullisessa analyysissä.

Kysely on avoinna 31.3.2015 saakka ja siihen vastaamiseen kuluu noin 10 minuuttia.

Kyselyyn pääset tästä: <https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/14457/lomake.html>

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselystä tai tutkimuksestani, ota yhteyttä joko työsähköpostiini tai osoitteeseen salminen.hanna.m@student.uta.fi. Vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Salminen

Muistutusviesti:

Hei!

Opiskelen Tampereen yliopistossa hallintotiedettä ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa informaatiokulttuurista ja johtamisesta. Osana tutkielmaani kartoitan Puolustushallinnon rakennuslaitoksen informaatiokulttuuria, eli tietoon ja sen käyttöön liittyviä asenteita, arvoja ja toimintatapoja lyhyellä verkkokyselyllä.

Tutkielmaani liittyvä kysely Rakennuslaitoksen informaatiokulttuurista on avoinna vielä 31.3.2015 saakka. Jos et ole vielä vastannut, käythän täyttämässä kyselyn. Jokainen vastaus on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeä!

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kyselyyn pääset tästä:

<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/14457/lomake.html>

Olen kiinnostunut myös organisaatioiden sisäisistä eroista, joten toivon saavani vastauksia kaikista yksiköistä ja kaikilta toimialoilta. Vastaukset käsittelen tilastollisia menetelmiä hyödyntäen ehdottoman luottamuksellisina ja anonyymeinä. Tulokset julkaistaan yhteenvetona niin, että kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot tai henkilöllisyys eivät ilmene lopullisessa analyysissä.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselystä tai tutkimuksestani, ota yhteyttä joko työsähköpostiini tai osoitteeseen salminen.hanna.m@student.uta.fi. Vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ja suurkiitos kaikille jo vastanneille!

Ystävällisin terveisin,

Hanna Salminen

LIITE 4. HAASTATELTAVILLE ESITETTY MATERIAALI

Informaatiokulttuuri

Kyselyn tulokset

1

Tutkitut elementit

- Kyselyllä kartoitettiin informaatioon/tietoon liittyviä arvoja ja käyttäytymismalleja aiemman tutkimuksen perusteella
- Kysymyspatteristo käännetty englannista
- Tarkastellut elementit
 - Informaation integriteetti (eheys)
 - Informaation läpinäkyvyys
 - Informaation jakaminen
 - Informaatiolla ohjaaminen
 - Informaation muodollisuus
 - Informaation käytön proaktiivisuus
 - Lisäksi tiedon käytön tehokkuus sekä tiedonhallinnan arviointi

2

Informaation käyttöön liittyvät arvot ja käyttäytymistavat

- Integriteetti
 - Tiedon käyttäminen luotettavalla ja periaatteellisella tavalla
 - Tietyt rajat sille, millainen tiedonkäyttö suotavaa ja toivottua
 - Tiedon käyttäminen rehellisesti organisaation hyödyksi
- Muodollisuus
 - Halu käyttää virallista tietoa epävirallisen tiedon sijaan
 - Virallisten viestintäkanavien ja
- Hallinta
 - Tiedon käyttäminen johtamisessa
 - Tuloksista saadun tiedon vaikutus ihmisten toimintaan
- Läpinäkyvyys
 - Vilpittömyys, reiluus, luottamus, avoimuus
 - Virheiden ja yllätysten hyväksyminen ja käsittely avoimesti
- Jakaminen
 - Tiedon jakaminen organisaation sisällä ja ulkopuolisten kanssa
 - Halu jakaa tietoa yhteistyön mahdollistamiseksi
- Proaktiivisuus
 - Miten tietoa käytetään uusien tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen tai parantamaan entisiä

3

Kyselyn tulokset

5

Vastaajat

YKSIKKÖ	Lkm	% vastaajista	Yksikön vastaus%
Keskusyksikkö	45	22,3	66,2
Tampere	30	14,9	37,5
Jyväskylä	27	13,4	30,3
Kajaani	19	9,4	31,1
Helsinki	18	8,9	19,6
Kouvola	17	8,4	17
Turku	17	8,4	18,9
Hämeenlinna	12	5,9	15,8
Sodankylä	9	4,5	13,2
Säkylä	8	4	12,7
Total	202	100	25,3

Esimiehinä toimi 58 vastaajaa, 29 % vastaajista

TOIMIALA	Lkm	% vastaajista	
Kiinteistöpalvelut	79	39,1	10
Siivouspalvelut	24	11,9	5
Tekniset palvelut	27	13,4	
Energiapalvelut	10	5	
Rakennuttamispalvelut	13	6,4	3
Ympäristöpalvelut	5	2,5	
Hallintopalvelut	44	21,8	
Total	202	100	

TYÖSKENTELYAIKA	Lkm	% vastaajista	
alle 5 vuotta	56	27,7	5
5-9 vuotta	18	8,9	3
10-14 vuotta	21	10,4	3
15-19 vuotta	11	5,4	1
20-24 vuotta	17	8,4	0
yli 25 vuotta	79	39,1	6
Total	202	100,0	

SUKUPUOLI	Lkm	% vastaajista	
Mies	134	66,3	10
Nainen	68	33,7	8
Total	202	100	

TEHTÄVÄ	Lkm	% vastaajista	
Työntekijä	81	40,1	9
Tekninen toimihenkilö	45	22,3	9
Muu toimihenkilö	32	15,8	
Asiantuntija	32	15,8	
Johto	12	5,9	
Total	202	100	

KOULUTUS	Lkm	% vastaajista	
Opistotason ammattitutkinto	66	32,7	6
Ammattikoulu	58	28,7	5
Alempi korkeakoulututkinto	31	15,3	2
Ylempi korkeakoulututkinto	24	11,9	2
Peruskoulu	10	5	0
Ylioppilas	7	3,5	2
Muu	6	3,0	1
Total	202	100	

Integriteetti

