

**TIETOJOHTAMINEN STRATEGISEN
JOHTAMISEN TUKENA
SUOMEN DIAKONIAOPISTOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Jari O. Kauppi
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Jari O. Kauppi	
<i>Työn nimi</i> Tietojohdaminen strategisen johtamisen tukena Suomen Diakoniaopistossa	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika</i> 27.08.2020	<i>Sivumäärä</i> 61
Tiivistelmä - Abstract <p>Tässä tutkielmassa tutkittiin tietojohdamista strategisen muutoksen yhteydessä ja sen hyödyntämisen edellytyksiä kohdeorganisaation toiminnassa. Merkittävä tekijä kohdeorganisaation strategisen muutoksen taustalla on ammatillisen koulutuksen reformi, jonka osana ammatillisen koulutuksen rahoitusta koskeva lainsäädäntö on muuttumassa merkittävästi ja aiheuttaa muutoksia ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Tutkielman tulosten avulla voidaan tukea kohdeorganisaation toimintaa kartoittamalla ja selittämällä tietojohdamista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tieteellinen arvo liittyy tietojohdamisen strategiseen merkitykseen tilanteessa, jossa lainsäädäntö muuttuvan rahoitusmallin kautta vaikuttaa toisen asteen ammatillisten oppilaitosten toimintaan. Teoreettinen viitekehys yhdistää strategian, liiketoimintamallien ja operatiiviset toiminnot kokonaisuudeksi, jossa tieto on tasojen välinen "liima". Tätä kokonaisuutta tarkastellaan myös oppivan organisaation, aineettoman pääoman ja tietämyksen hallinnan kautta. Tutkielmaa varten haastateltiin 16 satunnaisesti valittua henkilöä kohdeorganisaatiosta teoriataustan pohjalta laaditun haastattelurungon mukaisesti. Sisällönanalyysin pohjalta tuotettiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Tulosten perusteella kohdeorganisaatio on onnistunut kasvattamaan rahoitusta, eli valitut toimenpiteet ovat oikean suuntaisia ja organisaatio on pystynyt muuntumaan ja muuttamaan toimintaansa asetettujen tavoitteiden suuntaan. Kohdeorganisaation toiminnassa on kuitenkin kehittämiskohteita eri alueilla ja tutkielma tuo esille näihin liittyviä korjausehdotuksia. Tuloksia ei voida suoraan yleistää ammatillisen koulutuksen koko kentälle tutkielman laadullisen luonteen vuoksi, mutta sen pohjalta voidaan tehdä jonkin verran yleisluonteisia linjauksia. Tutkimus tuo esille myös koulutuksen järjestäjän yksilölliset piirteet reformin tavoitteiden pohjalta tehdyn strategian toteuttamisessa. Tulosten perusteella nähdään, millä keinoin tietojohdaminen on saatettu strategisen johtamisen tueksi.</p>	
Asiasanat Ammatillinen koulutus, ammatillisen koulutuksen reformi, strategia, tietojohdaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettinen lähtökohta.....	6
1.2	Aikaisempi tutkimus.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenteesta	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1	Strategia ja strateginen johtaminen.....	10
2.2	Tietojohtaminen	12
2.2.1	Tietojohtamisen organisoimisesta	13
2.2.2	Tietojohtamisen liikkeenjohdolliset lähestymistavat.....	15
2.3	Aineeton pääoma.....	16
2.4	Oppiminen.....	18
2.5	Tietämys.....	21
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	23
3.2	Aineiston keruu ja käsittely.....	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
4.1	Ammatillisen koulutuksen reformi.....	27
4.2	Suomen Diakoniaopiston strategiasta yleisesti.....	30
4.3	Poimintoja strategian osa-alueista.....	33
4.4	Tietojohtaminen Suomen Diakoniaopistossa	36
4.5	Kokoava synteesi	42
4.5.1	Kokonaisuuden hahmottaminen	42
4.5.2	Arvot ja kulttuuri	43
4.5.3	Oppiva organisaatio	43
4.5.4	Käytäntö	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	46
5.1	Toimenpide-ehdotukset.....	49
5.2	Arviointi.....	51
5.3	Ajatuksia jatkotutkimuksesta.....	52
	LÄHTEET	53
	LIITE 1	58
	LIITE 2	60
	LIITE 3.....	61

1 JOHDANTO

Ammatillisen koulutuksen reformi on yksi Juha Sipilän johtaman hallituksen kärkihankkeista, jonka tarkoituksena on uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäjärakenteita. Lakimuutos kokonaisuudessaan astui voimaan vuonna 2017 ja muutokset käynnistyivät jo vuonna 2018. Keskeisiä muutoksen elementtejä ovat osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys, joiden lisäksi lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista opiskelijoiden kohdalla ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä. Hallituksen näkemyksen mukaan ammatillista koulutusta on välttämätöntä uudistaa, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Uudistumista edellyttää Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan myös se, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. Lain muutokset vaikuttivat oppilaitosten eli koulutusten järjestäjien toimintaan välittömästi jo vuonna 2018. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.)

Lähtökohtana rahoituksen osalta voidaan pitää vuoden 2019 tilannetta, jossa ammatillisen koulutuksen rahoitus koostui perusrahoituksesta 95% ja suoritusrahoituksesta 5%. Tämä tulee muuttumaan vaiheittain niin, että vuonna 2022 rahoitus jakautuu perusrahoitukseen 50%, suoritusrahoitukseen 35% ja vaikuttavuusrahoitukseen 15%. Rahoitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. opiskelijoiden ja suoritettujen tutkintojen määrät. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Suomen Diakoniaopistossa (SDO), käynnistetty strategiatyö pyrkii osaltaan toimeenpanemaan reformin mukaisia tavoitteita. Strategiatyö on toteutettu yhdessä Vere Oy:n kanssa ja strategian toimeenpano on käynnistynyt jo keväällä 2019. Erityisesti ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin muutos asettaa vaatimuksia Suomen Diakoniaopiston toiminnalle. Tämän lisäksi Suomen Diakoniaopiston tavoitteena on olla työelämälähtöisen koulutuksen edelläkävijä, jota tuetaan mm. uudistuvalla teknologialla. Sidosryhmien tarpeiden tunnistamisella ja henkilöstön osallistamisella strategian toimeenpanoon edesautetaan muutosta organisaation toiminnassa. Tietojohtamisella vastaavasti tuetaan organisaation toiminta- ja reagointikyvykkyyttä muuttuvassa ympäristössä.

Tutkimuksen tieteellinen arvo liittyy strategian ja tietojohdamisen väliseen yhteyteen toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen toiminnan ohjaamisessa. Lisäksi tutkimuksen tulosten avulla voidaan tukea Suomen Diakoniaopiston toimintaa kartoittamalla ja selittämällä tietojohdamisen kannalta tärkeitä tekijöitä ja esittelemällä niiden pohjalta laadittuja muutosehdotuksia toiminnan ja sen ohjaamisen kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen taustalla merkittävä tekijä on rahoituslainsäädännön muutos (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017), jonka johdosta oppilaitoksen toiminnan muutokset on tehtyissä oppilaitoksen strategiatyössä pyritty huomioimaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tietojohdamista edistäviä ja estäviä tekijöitä strategisen muutoksen yhteydessä Suomen Diakoniaopiston toiminnassa.

1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettinen lähtökohta

Teoreettinen tausta tutkimukselle on kolmijakoinen seuraavasti: 1. Strategia, 2. Tietojohdaminen ja 3. Aineeton pääoma, oppiminen ja tietämys. Näitä alueita käsittelevät pääteokset tässä tutkimuksessa ovat keskeisiä oppimateriaaleja akateemisessa koulutuksessa. Näiden lisäksi on hyödynnetty muuta teemoja tukevaa tutkimus-, toteutus- ja lähdemateriaalia.

Strategian tarkastelu toteutetaan erään alan tunnustetun lähdeateoksen, Contemporary Strategy Analysis (Grant 2013), näkökulmasta hyödyntäen myös strategian työstämiseen ja toimeenpanoon liittyvää muuta tutkimusta. Tarkastelun keskeinen tehtävä on tiivistää ajatus sisäisistä kilpailutekijöistä ja ulkoisesta kilpailuympäristöstä sekä miten strateginen tahtotila on jalkautettu organisaatiossa. Tällä tarkastelunäkökulmalla on olennainen kytkös tietojohdamiseen, jota kytköstä käsitellään lähemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa.

Tietojohdamista tarkastellaan organisaation toimintokokonaisuuden (strategiat, liiketoimintamallit ja operatiivinen toiminta sisältäen esimerkiksi prosessit) kautta hyväksikäyttäen sekä Tomi Dahlbergin tutkimuksia, havaintoja ja ajatuksia liittyen liiketoimintajohtamisen ja tietohallintojohtamisen yhdistämiseen, että Harri Laihosen ja Antti Lönnqvistin toimittamia tietojohdamisen oppikirjoja yliopistokoulutukseen. Näiden lisäksi hyödynnetään muuta alan tutkimusta ja kirjallisuutta. Tomi Dahlberg toimii Turun Yliopistossa tietojärjestelmätieteen professorina tutkimusaiheina mm. informaation hallinta ja johtaminen. Hän on toiminut pitkään myös DAMA Finland ry:n hallituksessa (yhdistyksen tarkoituksena on edistää tiedonhallinnan ja informaation roolia organisaatioiden kehittämisessä ja alasta kiinnostuneiden ihmisten verkostoitumista yritysrajojen yli). Teorialähteinä käytetään mm. hänen koulutusmateriaalejaan ja tieteellisiä artikkeleita, joissa hän on kuvannut erityisesti strategisten tavoitteiden jalkauttamista liiketoimintamallien ja operatiivisten toimintamallien kautta prosesseihin ja toimiviin yksiköihin sekä lopulta IT-toimintoihin.

Aineetonta pääomaa, oppimista ja tietämystä tarkastellaan edelleen Harri Laihosen ja Antti Lönnqvistin teosten pohjalta, joissa on korostettu mainittujen

asioiden merkitystä tietojohdamisen kannalta. Lisäksi tarkastelua tehdään erityisesti perustuen oppivaan organisaatioon (Nonaka & Takeuchi 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*). Edellä mainittujen lisäksi hyödynnetään muuta alan tutkimusta ja kirjallisuutta.

Tietojohdamisen kytkös strategiaan liittyy strategian luomiseen ja jalkauttamiseen. Kytkös luodaan oppivan organisaation ja aineettoman pääoman hallinnan kautta. Tietämyksen hallinta (Knowledge Management) liittyy erityisesti organisaation ja henkilöstön osaamiseen, sisäiseen tietoon ja kyvykkyyteen jakaa ja käyttää niitä toiminnan kehittämiseksi.

1.2 Aikaisempi tutkimus

Ammatillisen koulutuksen reformin vaikutusten tutkimusta on tehty verrattain vähän asian uutuuden vuoksi. Ammatillisen koulutuksen tutkimusseura OTTU ry:n (2020) hallituksen puheenjohtajan Maarit Virolaisen mukaan erityisesti koulutuksen järjestäjien tietojohdamiseen liittyvää tutkimusta ei ole tehty lainkaan (haastattelu 20.5.2020). Edelleen Virolaisen mukaan tämän lopputyön kautta voisi olla mahdollista käynnistää ammatillisen koulutuksen tutkimuksen kannalta hyödyllinen hanke.

Tietojohdaminen on nuori tieteenala (Lönnqvist, Blomqvist, Hannula, Kianto, Kärkkäinen, Maula, Ståhle 2008, 11). Sen käsitteet ovat vielä osin vakiintumattomia ja ensimmäinen suomenkielinen perusteos tietojohdamisesta on ilmestynyt vasta vuonna 2013 (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori, Yliniemi 2013, 5). Muita lähinnä tiedolla johtamiseen liittyviä tunnettuja tutkimuksia ovat mm. mainittu Nonakan ja Takeuchin *The Knowledge-Creating Company* vuodelta 1995, Chun Wei Choon tutkimus organisaation tiedon käytön merkityksellistämistä, luonnista ja päätöksenteosta vuodelta 1998 ja tiedonhallinnan prosessimallin luominen vuodelta 2002. Tietojohdaminen mielletään yleensä osaksi tietohallintoa ja sen vastuita usein tulkitaan ICT-alueen omaksi asiaksi. Tämä osaltaan on luonut tilanteen, jossa tietohallinnon integroituminen muuhun organisaation on saattanut jäädä hyvin teknispainotteiseksi. Martti Kouhi kuvaa ilmiön taustaa ICT-näkökulmasta osuvasti (2013,15):

Tietohallinto toimintona on siis käynyt läpi 50 vuodessa suurin piirtein saman kehityskaaren kuin yrityksen muut toiminnot 5000 vuodessa. Onko ihme, jos IT:n johtaminen yrityksissä ei ole vielä kehittynyt samalle tasolle kuin muiden toimintojen johtaminen?

1.3 Tutkimuksen rakenteesta

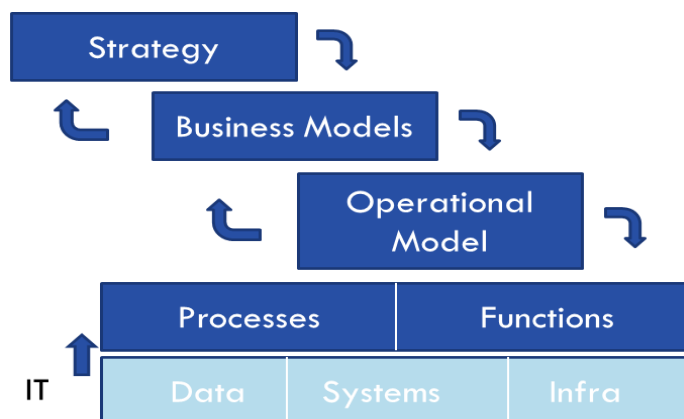
Johdannon jälkeen seuraa teoreettisen viitekehyksen esittely ja jota seuraa tutkimuksen kuvaus. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja lopuksi johtopäätökset.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia tietojohdamista edistäviä ja estäviä tekijöitä kohdeorganisaatiossa, joka on toisen asteen ammatillinen oppilaitos ja joka pyrkii mukautumaan ammatillisen koulutuksen reformin ja rahoituslainsäädännön tuomiin muutoksiin organisaatiossa tehdyn strategiatyön tukemana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017 ja Suomen Diakoniaopisto 2020.)

Tutkimuksen teemat tietojohdamisen lisäksi ovat strategia ja sen toimeenpano organisaatiossa, ammatillisen koulutuksen reformin ja rahoituslainsäädännön muutosten vaikutukset toimintaan. Tutkimuksen motivaatio tietojohdamisen kannalta liittyy erityisesti tiedon hyväksikäyttöön toiminnan ohjaamisessa rahoituksen turvaamiseksi. Teemoja tarkastellaan myös oppivan organisaation kannalta (muutoksen tuomien asioiden omaksuminen) samoin kuin mitä on aineeton pääoma uudessa muuttuneessa tilanteessa (uusi tietämys ja sen hallinta).

Käsitteellinen viitekehys voidaan tiivistää seuraavasti hyödyntäen Tomi Dahlbergin ajatuksia tietojohdamisesta kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1 Data ja informaatio liiketoiminnan ja IT:n välisenä liimana (Dahlberg 2010, mukailtu)

Dahlbergin malli kiteyttää miten strategia kytkeytyy organisaation rakenteisiin ja toimintamalleihin vaikuttaen käytettäviin resursseihin kuten IT (2014). Samaa kokonaisuuden merkitystä korostaa myös Mika Kamensky (2014, 21-23).

2.1 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategisen ajattelun kaksi pääkomponenttia ovat kilpailuympäristö ja yrityksen / organisaation sisäinen toimintaympäristö (Grant 2013, 4). Molempien komponenttien osalta keskeistä on ymmärtää muutoksen suunta (nykytila ja tavoittila) ja miten viedä muutosta eteenpäin onnistuneesti (Dulek ja Campbell 2015, 123; Kamensky 2014, 18-19).

Tämä tarkoittaa, että yrityksellä tai organisaatiolla pitkántähtäimen tavoitteet ovat selkeät ja johdonmukaiset (Chandler 1962). Tällöin on tärkeää, että kilpailuympäristöstä on riittävä ymmärrys ja että käytössä olevista resursseista on riittävä objektiivinen käsitys (Kamensky 2014, 20). Lopuksi vaaditaan kykyä tehokkaaseen implementointiin. (Grant 2013, 5 ja 8.)

Organisaation tavoitteellinen menestyminen ja toiminnallinen onnistuminen edellyttävät strategiaa, joka on luotu ja toimeenpantu onnistuneesti. Tällainen strategia koostuu elementeistä, jotka soveltuvat niin kilpailuympäristöön kuin sisäiseen toimintaympäristöön ja jälkimmäisessä mm. arvojen, resurssien ja kyvykkyyksien osalta (Grant 2013, 10; Lahti 2002). Tätä sopivuutta Grant hahmottaa kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2 Perusmalli: Strategia on yrityksen ja toimintaympäristön välinen linkki (Grant 2013, 10)

Grant kuvaa strategiaa ylätasoinen suunnitelmana resurssien kohdentamisesta (2013, 12). Tällöin asetetut strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa, jos onnistutaan kohdentamaan resurssit oikein suhteessa kilpailijoihin, asiakkaisiin, toimittajiin ja markkinatilanteeseen (Jarzabkowski 2005, 7). Taktiikalla tarkoitetaan esimerkiksi toimenpidettä tai aktiviteettia jonkun ylätasossa kuvatun asian saavuttamiseksi. Sotatermein: strategia on sodan voittamista ja taktiikka taistelun, jonka voisi kääntää: ei pelkästään mitä, vaan myös miksi ja miten (Rumelt 2012, 85). Strategiset päätökset Grantin mukaan ovat tärkeitä ja merkityksellisiä, sisältävät paljon sitoutumista ja ovat vaikeasti peruutettavissa. (2013, 12.)

Strategisen suunnittelun kehittyminen 1950-luvulta lähtien on muuttunut strategisten elementtien suunnittelun ja asetannan painottamisesta niiden toimeenpanoon (Kamensky 2014, 14-17 ja 65-66). Erityisesti 1990-luvulla oivallettiin sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien merkitys kilpailutekijänä (Grant 2013, 14). Digitalisaation myötä kehittyneen tiedonkäsittelytehokkuuden ja käytettävissä olevan lisääntyneen tiedon myötä strateginen johtaminen on muuttunut myöskin entistä enemmän vaihtoehtojen pohdinnaksi, jossa ovat korostuneet joustavuus,

informaatiojärjestelmien hyödyntäminen, strategiset kumppanuudet (verkostoituminen) ja uudet asiat kuten sosiaaliset ja ympäristölliset vastuut (Grant 2013, 15). Tämän tyyppisessä skenaariotyöskentelyssä on kytkös sekä tietojohdantamiseen (Choo 2013) mm. prosessien standardoinnin ja organisatorisen tehokkuuden näkökulmasta, samoin kuin esim. hiljaiseen tietoon ja aineettomaan pääomaan (Syväjärvi ja Pietiläinen 2016, 212).

Strateginen johtaminen on organisaation tehokasta johtamista, jolla varmistetaan päätösten laatu, fasilitoidaan niiden toimeenpanoa ja varmistetaan organisaation käsitys pitkän tähtäimen tavoitteista (sitouttaminen) (Grant 2013, 16; Jarzabkowski 2005, 1). Strategian on myös tarkoitus helpottaa operatiivista päätöksentekoa, jolloin jo suunniteltuja ja tehtyjä linjauksia voidaan muuttaa. Samalla luodaan edellytykset tiedon ja tietämyksen kehittymiselle ja helpotetaan analyttisten keinojen ja välineiden käyttöä (Dahlberg 2010; Grant 2013, 17).

Strategia auttaa myös asioiden koordinoinnissa tarjoten suuntaa ja sisältöä taktiseen päätöksentekoon. Tämän lisäksi strateginen ajattelu sisältää, ei pelkästään miten toimitaan tyyppisiä elementtejä, vaan myös mitä pitkällä tähtäimellä tavoitellaan ja millaiseksi halutaan tulla. (Dahlberg 2010; Grant 2013, 17; Rumelt 2012, 11.)

Grant tuo esille kaksi keskeistä strategista kysymystä: missä kilpaillaan ja miten kilpaillaan. Nämä hän jakaa yritysstrategiseksi ja liiketoimintastrategiseksi kysymyksiksi (2013, 18), jossa ensin mainittu määrittelee yrityksen suhteen toimialaan ja jälkimmäinen, miten yritys kilpailee kyseisellä toimialalla. Tämä myös tyypillisesti jaetaan niin, että ylin johto vastaa yritysstrategiasta ja liiketoimintayksiköt liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategiat voidaan liittää edellä kuvatun Dahlbergin mallin mukaisesti liiketoimintamalleihin, jossa ne saavat enemmän taktisen toiminnan muotoja (Grant 2013, 12). Liiketoimintayksiköiden hallinnoima ja käyttämä tieto on tällöin luonteeltaan myös operatiivisempaa ja yksikön toimintaympäristöä kuvaavaa.

Strategiset koulukunnat näkevät strategiaprosessin toisistaan hieman poikkeavasti joko painottaen suunnitteluprosessin tai toimeenpanon merkitystä (Sajasalo 2019). Olennaista strategiaprosessissa on kuitenkin menestyminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Grant kuvaa Henry Minzbergin ajatuksia strategiasta seuraavasti: "intended strategy" on johdon tavoittelemaa, kun taas "realized strategy" on murto-osa tästä toteutumana ja "emergent strategy" kehkeytyy eri asioiden ja tapahtumien seurauksena (2013, 22). Näillä hän pyrkii tuomaan esille sen, että strategia ei ole vain ns. norsunluutornin tuotos vaan dynaaminen prosessi, jossa koko organisaatio on osallisena sekä oppimassa kokemuksista että virheistä (Dahlberg 2014).

Ilman koordinoitua ja ohjausta ei dynaamisuuskaan edesauta organisaation kehittymistä. Olennaista on, että muuttuvan liiketoimintaympäristön muutokset tunnistetaan ja niiden merkitys kohdeorganisaatiolle ymmärretään (Hodge ja Anthony 1991, 231). Minzberg korostaa systemaattista strategia-analyysia osana strategiatyötä, koska ilman sitä strategian sisältö on enemmän tai myöhemmin yksilöiden omien intressien, valtataistelujen tai muiden eri tulkin-
tojen auki repimä. Analyysin tarkoituksena on tuoda keskustelu, informaation

prosessointi ja johtopäätösten tuottaminen osaksi strategiatyötä. Strategian analysointi ei tuo vastauksia, mutta auttaa ymmärtämään ongelma- ja haastekenttää paremmin. (Grant 2013, 24; Rumelt 2012, 77 ja 79.)

Toimeenpanon kannalta merkityksellistä on organisaation eri tasojen ja jäsenten kyky ymmärtää strategiset tavoitteet omassa työssään. Tämä edellyttää tietämystä ja yhteisöllistä osaamista organisaation toiminnasta sen operatiivisella tasolla, jolloin voidaan myös puhua organisaation aineettomasta pääomasta (Laihonen ym. 2013, 23-40; Nonaka ja Takeuchi 1995, 71). Toisaalta on tärkeää, että johto on ajan tasalla omasta roolistaan suhteessa organisaatioon ja sen kykyyn toimia digitaalisen viestinnän saralla (Auvinen, Sajasalo, Sintonen, Pekkala, Takala ja Luoma-aho 2019).

2.2 Tietojohtaminen

Lönnqvist tuo esille tietojohtamisen määrittelemiseksi kaksi sanaa 'tieto' ja 'johtaminen' (2008, 13). Yksi ero ulkomaiseen tietojohtamisen tutkimukseen tässä määritelmässä on, että sanalle tieto on englannin kielessä useita määritelmiä mm. sanoilla knowledge, information, data ja fact. Johtamisella vastaavasti kuvataan asioiden hallitsemista ja järjestelemistä. Ryttilä kuvaa väitöskirjassaan tietoperustaisuutta seuraavasti (2011, 142):

Tietoperustaisuus on viisautta käyttää tietoa, hakea tietoa sekä tunnistaa olemassa oleva ja puuttuva tieto.

Organisaation toiminnan synnyttämä data muuttuu tiedoksi, kun se jalostuu tietorakenteiden ja metatiedon myötä, ja lopulta jalostuu edelleen tietämykseksi osallisten havaintojen ja päätelmien kautta (Davenport ja Prusak 1998, 3-4; Laihonen ym. 2013, 18 ja Dahlberg 2010). Hiljaisen tiedon, esimerkiksi työntekijöiden omakohtainen osaaminen, vaikutus organisatorisen tietämyksen kasvattamisessa on olennainen ja samoin kasvanut organisatorinen tietämys vaikuttaa edelleen yksilöiden omaan ajatteluun ja sitä kautta uudelleen heidän hiljaiseen tietoonsa kasvattavasti (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71).

Laihonen jaottelee datan ja informaation eksplisiittiseen, ja tietämyksen hiljaiseen tietoon (2013, 19, Davenport ja Prusak 1998, 5; Nonaka 1994; Sydänmaanlakka 2012, 189). Näistä jälkimmäinen on haasteellinen sen henkilösidonaisuutensa vuoksi, kun taas ensin mainittu voi olla varsin hyvinkin dokumentoitua ja hallittua (Laihonen ym. 2013, 18; Nonaka ja Konno 1998). Laihosen mukaan kuitenkin mahdollista (2013, 18), että hiljainen tieto ja tietämys voivat muuttua eksplisiittisemmäksi ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Sydänmaanlakka 2012, 190-191).

Tiedon laadusta Laihonen on todennut seuraavasti (2013, 19).

Reduktiivisesti päätellen tietämyksen ja jopa viisauden ja älykkyyden oikeellisuus ja laatu riippuvatkin siis viime kädessä käytettävissä olevan datan laadusta ja oikeellisuudesta.

Tiedon laatuun tulee siis kiinnittää huomiota, jotta siitä tulee luotettavaa ja sen käyttö tuo lisäarvoa ja edesauttaa toimintaa ja sen kehittämistä (Jalonen 2013, 41; Sydänmaanlakka 2012, 182-199). Tästä eräänlaisesta tietohuollon näkökulmasta voisi esimerkkinä ottaa Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin kuvauksen (Valtioneuvoston Kanslia 2019.). Tiedon huoltamisen puolesta puhuu myös hallituksen esitys eduskunnalle laiksi julkisen hallinnon tiedonhallinnasta sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi (Suomen laki 2018). Laadukas luokiteltu tieto auttaa organisaatiota toimimaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisesti ja turvallisesti niin liikesalaisuuksien kuin muutoin lainsäädännössä määriteltyjen tavoitteiden turvaamiseksi (Dahlberg 2014).

Tiedon huoltaminen vaatii myös osaavaa organisaatiota. Dahlbergin mukaan ilman osaavaa organisaatiota ja sovittuja toimintamalleja tiedon huoltaminen voi olla hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta (2014). Laihosen mukaan tärkeää on myös, että tietämyksen sitoutuessa organisaation henkilöstöön on saatavuus varmistettava avainhenkilöiden pysyvyydellä (2013, 22; Sydänmaanlakka 2012, 175-176). Toisin sanoen henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa myös organisaation sisäiseen tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen sekä dialogiin.

Tiedosta syntyy arvoa mm. silloin, kun sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi muutosprosessissa ja sen avulla saatetaan voimaan muutos parempaan. Knowledge Based View -ajattelun mukaisesti tiedon pohjalta rakentunut tietämys on ihmisissä ja johdon haasteena on vain saada se hyödynnettyä. Toisaalta tiedon rooli uuden luojana ja innovaatioiden lähteenä korostaa tiedonhallinnan osaamisen ja prosessien merkitystä. (Laihonen ym. 2013, 24.)

Arvon syntyminen tiedossa ja tiedosta edellyttää tiedon hallinnan prosessia, jossa tietämyksen osaaminen on ymmärrystä tiedon arvosta ja kyvykkyyttä nähdä mahdollisuudet sen jalostamiseen (Dahlberg 2010). Tässä prosessissa tarvitaan välineitä ja menetelmiä, joilla tietoa voidaan tarkoituksenmukaisesti käsitellä (Dahlberg 2010). Toisaalta Sydänmaanlakan kuvaaman tiedon hierarkian mukaisesti arvo syntyy datasta syntyneen informaation ja tiedon kautta kehittyvänä oppimisena eli tietämyksenä ja viisautena (2012, 188). Laihonen kuvaa samaa kokonaisuutta seuraavasti (2013, 27):

Tietojohtaminen koostuu monista osaprosesseista, joiden avulla tietoa luodaan, kerätään, jaetaan, jalostetaan ja siirretään. Kuhunkin näistä prosesseista liittyy lukuisia käytäntöjä, jotka vaihtelevat toimialan, organisaatiokoon ja organisaation valitseman strategian mukaan.

2.2.1 Tietojohtamisen organisoimisesta

Tietojohtamisen toimeenpano organisaation arkisen työn tukemiseksi voi olla haastavaa. Vakiintuneet toimintatavat ja -käsitteet saattavat estää organisaatiota näkemästä toimintansa vaikutuksia laajemmassa kontekstissa, koska turvallisiksi koettu arki toimii esteenä. Tämä kuvastaa tietojohtamisen keskeisen ongelma-alueen: omien toimintamallien, prosessien ja käytänteiden tunnistaminen on heikkoa ja jopa ristiriitaista sekä sisäistä vastakkainasettelua sisältävää. Laihosen mukaan tietojohtaminen on erityisesti tietointensiivisen organisaation

haaste arkipäiväisyytensä vuoksi, jos esimerkiksi strategisen tiedon käsitteet ja määritelmät ovat puutteellisia eikä niitä systemaattisesti ja ajantasaisesti pyritä määrittelemään (Jalonen 2015, 4). Joskin se voi olla osa jopa pienyrityksen toimintaa (esim. Facebook -markkinointi). (Laihonen ym. 2013, 29.)

Tietojohdaminen edellyttää osaamista, ymmärrystä ja asiantuntijuutta. Laihonen viittaa useasti asiantuntijoihin (2013, 30), joiden rooleja on kuvattu seuraavassa ja sovellettu vapaasti DAMA DMBOK -mallin mukaisesti (Mosley, Bracket, Earley ja Henderson 2010, 38-41).

- Data steward / tiedon huolitsija: tyypillisesti liiketoimintayksikön edustaja, joka tuntee ko. toiminnon tietovirrat /-prosessit. Toimii yhteistyössä ICT-organisaation kanssa.
- Data owner / tiedon omistaja: liiketoimintayksikön edustaja, jolla on ns. business-vastuu tiedon käytöstä. Toimii yhteistyössä tiedon huolitsijan kanssa. Heillä ei välttämättä ole lainkaan esimies-alais-suhdetta.
- Data admin / tiedon hallinnoija: yleensä ICT-organisaation edustaja, joka on vastuussa tietokannoista. Toimii yhteistyössä liiketoimintayksikön kanssa.
- Business analyst / analyytikko: liiketoimintayksikön edustaja, jonka tuntee ko. toiminnon tiedon arvon, suhteet ja erityisesti riippuvuudet. Tilastotieteen osaaja, joka osaa dataa analysoimalla luoda lisätietoa ja kasvattaa tietämystä. Toimii erityisesti yhteistyössä johdon ja muiden liiketoimintayksiköiden kollegoiden kanssa.
- Data architect / tietoarkkitehti: tyypillisesti ICT-organisaation edustaja, koska tietoarkkitehtuuryöllä on riippuvuutta myös muuhun ICT-arkkitehtuuriin, mutta voi olla myös liiketoimintayksikön edustaja. Yhteistyö laajaa ympäri koko organisaation.
- Data governance officer / tiedonhallintaupseeri: voi olla liiketoimintayksikön edustaja, mutta on usein ICT-organisaation edustaja. Hallinnoi tiedon "governance-toimintoja": esim. hallinnolliset prosessit, palaverit, vastuut, jne.
- Data governance lead: tyypillisesti liiketoimintayksikön edustaja ja rooli, joka voi olla sama tiedon omistajan kanssa. Rooli, joka kantaa vastuun siitä, että tietojohdamisen prosessi toimii.

Tietojohdamisen haaste on, että tietojen määrittelyjen eli tietoarkkitehtuurin merkitystä operatiivisen liiketoiminnan ja sen kehittämisen kannalta ei ymmärretä. Eli mitkä ovat organisaation keskeiset tietovarannot, missä ne syntyvät, miten niitä käytetään, miten pidetään niiden laadusta huolta ja esimerkiksi mikä on niiden elinkaari. Tietojohdamisen arkipäiväisyys on itsessään haaste ja se, että merkitys tunnustetaan, ei välttämättä riitä. Kyse ei ole vain merkityksen tärkeydestä vaan konkretiasta: "mitä meidän tietomme ovat: perustiedot, metatiedot, reaaliot, jne. ja miksi niitä tarvitaan eri tilanteissa!" Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa tietojohdamisen keskeiset kysymykset ovat (Lönnqvist ym. 2008, 90):

Miten tunnustetaan, mitä tiedetään?

Mitä pitäisi tietää (nyt ja tulevaisuudessa)?

Miten saadaan tieto tarvittaessa käyttöön?

Miten luodaan uutta tarvittavaa tietoa?

Tietoinen näkemys tiedosta ja tietämystekniikoista tiedon hyödyntämisessä ovat hyödyksi organisaation toiminnan johtamisessa (Alavi ja Leidner 2001, 110).

2.2.2 Tietojohtamisen liikkeenjohdolliset lähestymistavat

Tietojohtaminen voidaan jaotella sekä tiedon johtamiseen että tiedolla johtamiseen. Ensin mainittu liittyy organisaation oppimiseen ja uusiutumiseen, uuden tiedon luontiin sekä tietovarantojen ja -virtojen hallintaan, ja jälkimmäinen liittyy toimintatapoihin, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa. (Laihonen ym. 2013, 32; Alavi ja Leidner 2001, 108.)

Muita vastaavia tarkastelutapoja ovat liikkeenjohdollinen/ tekninen lähestymistapa sekä kolmantena nähdä tietojohtaminen käsitteenä, joka Laihosen mukaan nivoo yhteen useita kansainvälisessä keskustelussa esiintyviä tietoon ja johtamiseen liittyviä näkökulmia (2013, 32).

Käytännössä usein esille tulevia teemoja ovat olleet: johdon osaaminen ja tarpeiden tunnistaminen (Alavi ja Leidner 2001, 110), oman liiketoiminnan tuntemus: fyysiset liiketoimintaprosessit vs. digitaaliset (sis. niiden tietovirrat rakenteineen), em. pohjalta oman tiedon tunteminen, sen kuvaaminen, kehittäminen ja jalostaminen (perustuu tietoanalytiikan tuomiin havaintoihin ja kysymyksiin – sisältää mm. tietoarkkitehtuurityötä), tiedon sosialisointi: tietämyksen synnyttäminen analytiikalla, keskustelulla ja jakamisella, sekä sosialisoidun tiedon hallinta: tietämyksen luokittelu ja dokumentointi. Näiden osalta esimerkiksi Lönnqvistin kuvaama kontekstisidonnaisuus on ollut olennainen osa hyvin onnistunutta toimintaa (2008, 49-50). Toisaalta Laihonen korostaa vastaavia asioita mm. oppivan organisaation, tietämyksenhallinnan ja johtamisosaamisen kautta (2013, 33). Tietoarkkitehtuurin merkitystä on korostanut väitöskirjassaan myös Tomi Pienimäki (Lönnqvist 2008, 56).

Liiketoimintatiedosta on strategista kilpailuetua, kun johto ja organisaatio sitä hyödyntäen voi tehdä ratkaisevia päätöksiä yrityksen toiminnan edistämiseksi (Choo 2002, 24-26). Data tai tieto itsessään ei vielä muutu arvokkaaksi ennen kuin se on suhteutettu organisaatioon itseensä ja toimintaympäristöön (Laihonen ym. 2013, 44). Tällä tarkoitetaan yrityksen sisäisten ja ulkoisten prosessien tuottamaa tietoa, jossa tiedon relevanttiutta on parannettu mm. perustietojen eli master-datan, kuvaavien tietojen eli metadatan ja eri tietoelementtien relaatioita tukevilla toimenpiteillä, esim. tietoarkkitehtuurin mukaiset määritelmät tietojärjestelmissä. Tämä tarkoittaa, että käytännössä on pystytty vaikuttamaan yrityksen sisällä tuotetun datan laatuun siten, että ulosjulkaisun yhteydessä, nettisivuille ja sosiaaliseen mediaan, saadaan eheys säilytettyä – ikään kuin tarjotaan ”kirjanpidon mukainen audit trail”. Tästä on käytännön esimerkkinä mm. entisen Nokian puhelinten Care-prosessi, jossa olennaista oli ymmärtää

asiakastarpeet ja -reaktiot ja nopeasti tarjota globaaleja vastineita tapahtumahetkellä (Laihonen ym. 2013, 48-49 ja 50).

2.3 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma koostuu tutuista liiketoiminnan alueista: esim. yritysimage, tuotebrändi, osaava henkilöstö, jne. Laihosen mukaan puhutaan aineettomista resursseista, jotka muodostavat yrityksen aineettoman pääoman. Merkittäväksi johtamisen teemaksi aineeton pääoma muodostui, kun 80-luvulta alkaen joidenkin yritysten markkina-arvo kasvoi suuremmaksi kuin niiden kirjanpidollinen arvo. (Laihonen ym. 2013, 35; MäkäpäinenSuni ja Valkokari 2007, 19.)

Aineettomalla pääomalla on kasvava merkitys erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa, mutta se on myös arkipäivää melkein missä organisaatiossa tahansa koosta riippumatta. Pieni organisaatio eroaa isosta lähinnä siinä, miten aineetonta pääomaa hallitaan, talletetaan, varastoidaan, hyödynnetään ja mikä on sen tiedostettu strateginen rooli, eli isossa organisaatiossa nämä asiat voivat olla ohjattuja, hallittuja ja tietojärjestelmien keinoin tuettuja (Heisig 2009, 12). Aineettoman pääoman tunnistaminen ja tiedostaminen (ja erityisesti johdon toimesta) on yksi keskeinen osa aineettoman pääoman hallintaa. Laihonen on todennut (2013, 36):

Aineettoman pääoman käsite auttaa hahmottamaan ja jäsentämään yrityksen arvokkaita, mutta luonteeltaan näkymättömiä arvonalhteita.

Aino Kianto mukailleen aineeton pääoma voidaan purkaa seuraavasti (Lönnqvist ym. 2008, 37): taustatieteinä liiketaloustieteet, fokuksena tiedon arvottaminen, mittaaminen ja arvon luominen tiedon avulla, näkemys tiedosta on yrityksen resurssi, ja tutkimushaaroina IC-mallit ja mittarit sekä aineettomien oikouksien suojaus ja hallinta.

Aineeton pääoma koostuu seuraavista osa-alueista: suhdepääoma, rakenteellinen pääoma ja inhimillinen pääoma (Laihonen ym. 2013, 38; Ståhle ja Grönroos 1999, 40):

- Suhdepääoma koostuu suhteista asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, maineesta ja brändeistä sekä yhteistyösopimuksista.
- Rakenteellinen pääoma koostuu arvoista ja kulttuurista, työilmapiiristä, prosesseista ja järjestelmistä, dokumentoidusta tiedosta ja immateriaalioikeuksista.
- Inhimillinen pääoma koostuu osaamisesta, henkilöominaisuuksista, asenteesta, hiljaisesta tiedosta, koulutus tasosta, kokemustaustasta ja henkilökohtaisista verkostoista.

Yllä oleva luettelo ei Laihosenkaan mukaan ole täydellinen vaan riippuu voimakkaasti yrityksen mm. strategiasta ja tavoitteista (2013, 39; Roos, Fernström, Piponius ja Rastas 2006, 17-18).

Aineetonta pääomaa kutsutaan myös tietopääomaksi tai osaamispääomaksi riippuen missä yhteydessä asiaa mahdollisesti käsitellään. Englanninkieliset termit *intellectual capital* tai *knowledge assets* ovat myös asiayhteyteen liittyviä käsitteitä. Sosiaalinen pääoma sen sijaan on tullut mukaan yhteiskuntatieteellisen keskustelun kautta ja on osin limittäinen aineettoman pääoman kanssa (Laihonen ym. 2013, 39-40). Organisatorinen oppiminen taas perustuu sosiaalisen kanssakäymiseen, jossa syntyy pääomaa. Tässä yhteydessä on käytetty myös kuvausta yhteisöllinen tietämys (Kilpi 2018).

Laihosen mukaan aineettoman pääoman tutkimus on alkanut yritystoiminnan tutkimuksesta, jossa on tarkasteltu aineetonta pääomaa taloudellisen arvon ja menestymisen lähteenä (Grönroos 1998, 17-18). Tästä syystä aineeton pääoma on Laihosen mukaan strategisen johtamisen käsite (2013, 40). Aineettoman pääoman johtaminen, osana strategista johtamista, on tietoista toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Strateginen tarve tai suunta johtoryhmältä edellyttää strategista toimeenpanoa – yksinkertaisimmillaan yksittäiselle tekijälle selvitetään mitä strateginen tavoite tai tahtotila hänen työnsä kannalta tarkoittaa.

Aineeton pääoma on dynaamista ja jatkuvan muutoksen kohteena (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää 2007, 30-31; Laihonen ym. 2013, 39). Strategisen johtamisen kannalta tämä edellyttää riittävää ymmärrystä kohdeorganisaation muutoksen luonteesta ja mitä ”se juuri meille / minulle tarkoittaa”. Tässä yhteydessä hiljaisen tiedon muutoksen hallinta tulee esille – johdon viestin sosialisointi eli yhteisöllinen ja organisatorinen keskustelu ovat avainasemassa. Tämä edellyttää, että johdolla on tämän tyyppisen johtamisen taitoja.

Aineettoman pääoman johtamisella on vahva kytkös tietojohdamiseen, koska molemmissa tapauksissa on kyse strategisten tietovarantojen hallinnasta (Dahlberg 2010). Sitä voidaan pitää käytännöllisenä johtamissovelluksena, jolla on kytkös resurssi- ja tietoperusteisiin teorioihin (Laihonen ym. 2015, 42). Kyse on tietoon liittyvien resurssien hallinnasta yrityksen menestymiseksi ja aineettoman pääoman eri osa-alueilla on elementtejä sekä eksplisiittisestä että hiljaisesta tiedosta. Virtainlahden mukaan hiljainen tieto liittyy inhimilliseen pääomaan ja eksplisiittinen tieto rakenteelliseen pääomaan (2011, 38).

Keskeisten pääoman käsitteiden tulee olla huolellisesti määritelty (Laihonen ym. 2013, 42). Tämä tarkoittaa esimerkiksi tietojohdamisen näkökulmasta kyseisten käsitteiden tunnistamista ja kuvaamista sisältäen mm. perustiedot ja metatiedot. Tämän myötä luodaan mahdollisimman kattava kuvaus yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä, jossa tiedon ja tietämyksen osaajat (esim. analyytikot, arkkitehdit, konseptointia tekevät) ovat keskeisessä roolissa. Yksinkertaisimmillaan kyse voi olla, vaikka web-sivujen avainsanoista, nimeämistavoista ja niiden rakenteista.

Aineettoman pääoman johtamisen ydinkysymyksiä ovat myös sen toimeenpanon käytännöt ja mallit. Laihosen mukaan kyse on toiminnasta, jolla arvioidaan aineettoman pääoman tilaa sekä vaikutetaan aineettoman pääoman

kehittämiseen ja sen muuttamiseen yrityksen tavoittelemiksi tuloksiksi (2013, 42). Tämä edellyttää aineettoman pääoman johtamisen toteuttamista niin strategisella kuin operatiivisella/ taktisella tasolla (Kujansivu ym. 2007, 60; Laihonen ym. 2013, 42).

Aineettoman pääoman johtaminen on tietoista toimintaa. Aineettoman pääoman johtamiseen on kehitetty monia erityisesti siihen suunniteltuja johtamismalleja ja toisaalta aineettoman pääoman johtamista voidaan toteuttaa myös ilman malleja normaalin johtamistoiminnan ohessa (Kujansivu ym. 2007, 55; Laihonen ym. 2013, 42).

Aineetonta pääomaa kutsutaan termeillä *intellectual capital*, *immaterial capital*, *knowledge assets*, jne (Laihonen ym. 2013, 39), ja sitä voisikin perustellusti tarkastella kirjanpidon kannalta ”asettina” eli esimerkiksi goodwill -arvona, joka näkyy taseessa yrityskaupan yhteydessä. Kyseessä on siis ominaisuus tai ominaisuudet, jotka tekevät organisaation toiminnasta poikkeavaa, parempaa, antavat kilpailuetua tai muutoin korostavat organisaation erilaisuutta positiivisessa mielessä. Yksinkertaistaen tämä voisi tarkoittaa, että kaksi yritystä, jotka omaavat täysin samat tuotantovälineet ja saman määrän henkilöstöä, mutta toinen on esimerkiksi asiakaspalvelussa, asennustyössä ja asioiden jälkihoidossa huomattavasti asiakaslähtöisempi, ovat taloudellisesti täysin eri tilanteissa: toisen tilauskirja on ollut hyvin täysi jo pitkiä aikoja.

Menestyvän yrityksen aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi sen asiakashallintaan liittyvät ulkoiset suhteet, henkilöstön tuote- ja asennusosaaminen sekä kyky oppia ja kehittyä työssä päivästä toiseen sekä työntekijöiden keskinäinen sujuva toiminta ja kunnioitus. Pienessä kilpailuympäristössä nämä asiat nähdään ja ne näkyvät vaikkapa pienten sosiaalisten arjen kontaktien kautta arvostuksena. Toimintaympäristön jäsenet arvostavat työn tuloksia sukupolvesta toiseen, josta on muodostunut perusta menestyvälle toiminnalle. Osaava yritys on saattanut saada tuote-edustuksia, jotka mahdollistavat hieman kilpailijaa parempien ratkaisujen toimittamisen. Kyse on siis sekä näkyvistä että näkymättömistä asioista, joiden tiedostamisen ja hallinnan kautta voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan ja menestymiseen suhteessa kilpailijaan. (Laihonen ym. 2013, 38; Lönnqvist ym. 2008, 43; Tekes 2010, 69.)

Pienen yrityksen tieto on sen sijaan usein muistinvaraista, kun taas isoissa yrityksissä se on usein tallennettu erilaisiin järjestelmiin. Tieto on luokiteltua, lajiteltua, järjestettyä, koodattua ja monin eri tavoin muutoin täydennettyä, jolloin se on muodostanut tietämysvaraston. Menestyvän yrityksen tapa dokumentoida tiedot tietovarannoiksi ja oma hiljainen tieto muodostavat olennaisen yhdistelmän, johon sisältyy merkitsevä marginaali verrattuna kilpailijaan. (Laihonen ym. 2013, 38.)

2.4 Oppiminen

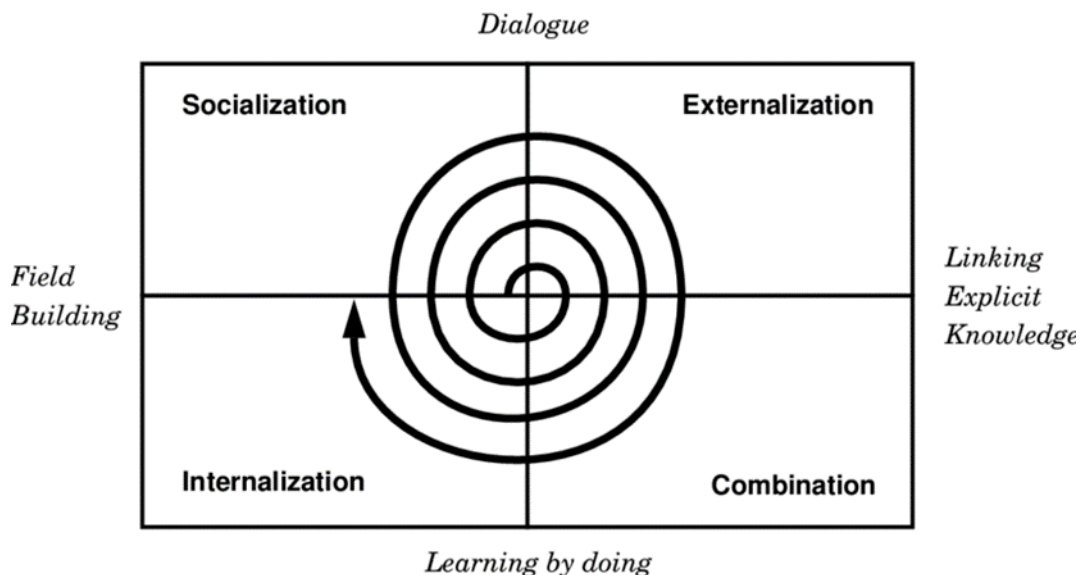
Pirjo Ståhlin oppimiseen liittyvä lainaus Aikuiskasvatuslehden artikkelissa (1995):

Kun yritykset sopeutuvat muuttuviin markkinoihin ja talouden vaatimuksiin, ne joutuvat organisoimaan uudelleen sekä toimintansa struktuurit että prosessit. Tässä työssä - aina kun tavoitteena on joustavuus ja laatu - yrityksen oppimiskyvystä tulee tärkein onnistumisen kriteeri. The Learning Organisation (1993).

Yksi keskeinen näkökulma oppimisen kannalta on Nonakan ja Takeuchin teos "The Knowledge-Creating Company". Teoksessa käsitellään oppimista ilmiönä, jossa tieto, tietämys ja osaaminen ovat siirrettävissä organisaatiossa henkilöltä henkilölle ja ryhmältä ryhmälle. Tarkastelunäkökulman keskeinen viesti on tiedon/ tietämyksen prosessointi spiraalimaisena ilmiönä (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71), jota on tutkittu erityisesti japanilaisten yritysten menestyksen kautta niin 1980- kuin 1990-luvuilla.

Oppimisen kannalta merkityksellistä on ymmärtää mitä kirjoittajien mukaan mentoroijan ja mentoroitavan välillä siirtyy. Tässä länsimainen ja japanilainen ajattelu poikkeavat toisistaan merkittävästi (Nonaka ja Takeuchi 1995, 20), länsimaisen ajattelun pyrkiessä määrittelemään tietoa tai tietämystä (Nonaka ja Takeuchi 1995, 21-27) ja japanilaisen ajattelun taasen keskittyessä kontekstiin tietämyksen suhteen (Nonaka ja Takeuchi 1995, 27-32). Kirjan painopiste on sanassa tietämys (knowledge), joka myöhemmin kirjassa tiivistetään kahteen osaan: tacit knowledge (tietämys) and explicit knowledge (vapaa käänös = tieto).

Tietämyksen kehittymistä ja rakentumista spiraalimaisena ilmiönä pidetään Nonakan ja Takeuchin keskeisenä löytönä (1995, 71). Kuvion 3 mukaisesti tietämystä rakennetaan moodi kerrallaan edellisen pohjalta.

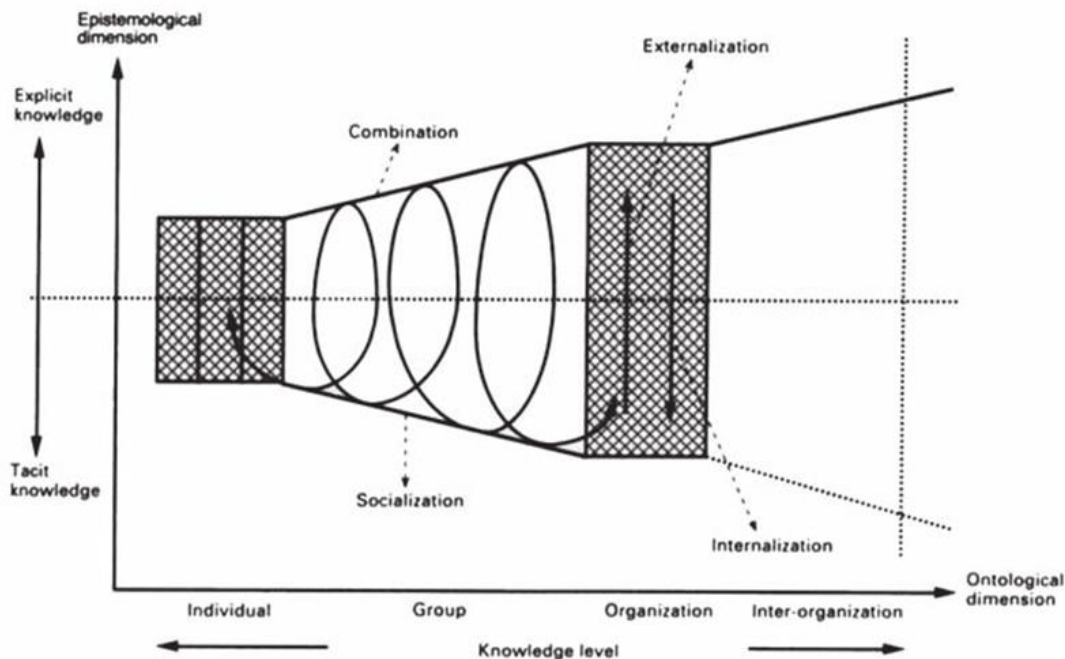


KUVIO 3 Tietämyksen spiraali (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71)

Kuviossa socialization tarkoittaa tacit-tiedon jakamista yhteisössä, jonka jälkeen externalization kuvaa tarkoituksellista dialogia ja kollektiivista reflektiota yhteisön jäsenten kesken. Yksilön hiljainen tieto eli tacit knowledge tällöin muuttuu yhteisön sisäiseksi tiedoksi. Combination on edellä kuvatun syntyneen tiedon

jakamista organisaatiossa laajemmalti, joka jälleen internalization -vaiheessa muuttuu opituksi yksilön sisäiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi – osaamiseksi. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71.)

Hieman laajennettuna edellä kuvattua mallia Nonaka ja Takeuchi kuvaavat myös kuvion 4 mukaisesti (1995, 73):



KUVIO 4 Organisatorisen tietämyksen luonnin spiraali (Nonaka ja Takeuchi 1995, 73)

Tässä spiraaliin on sijoitettu explicit ja tacit knowledge samoin kuin on sijoitettu edellä kuvatut tiedon moodit. Lisäksi kuvassa on tarkasteltu tiedon jakamista yksilön ja organisaation sekä niiden välisillä tasoilla. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 73.) Edellä kuvattua tukee mm. behavioristisen ajattelun mukaisesti kokemuksen ja harjoituksen myötä syntynyt käyttäytymisen muutos (Moilanen 1996, 26). Kognitiivisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa tiedon hahmottamista kokonaisuutena sekä tiedon tulkintaa ja sisäistämistä niin, että oppiminen olisi tuloksellista (Vanhala, Laukkanen ja Koskinen 2002, 248).

Nonakan ja Takeuchin mukaan tiedon ja tietämyksen hallinnassa keskittämisen / väliportaana esimiehillä on keskeinen rooli. Heidän esittämä näkemys toimintamallista on tiivistetty muotoon: "middle-up-down management". Menestyvien japanilaisten yritysten yhteinen tekijä uuden tiedon kehittämisessä on keskittämisen / väliportaana esimiestaso, jotka sekä pyörittävät tiedon spiraalimallia että osallistuvat tiedon jakamiseen myös organisaatiohierarkiassa. Tässä suhteessa Nonaka ja Takeuchi tuovat hieman erilaisen näkökulman perinteisille top-down ja bottom-up malleille. (1995, 125-127.)

Edelleen kirjoittajien mukaan myöskään ei perinteinen formaali organisaatiohierarkia eikä joustava itseohjautuva työryhmäajattelu ole yksinään selittävä

tekijä tietämyksen jalostumiselle. Heidän mukaansa tarvitaan parhaat puolet molemmista ja tätä mallia he kutsuvat ”hypertext” organisaatioksi. Tiivistäen kyse on tietämyksen fasilitoinnista tehokkaasti organisaation toiminnan tukena. (1995, 226.)

Oppimisen yhtenä teoreettisena ajatusmallina Nonakan ja Takeuchin näkemykset toimivat hyvin, jossa oppimista tarkastellaan organisatorisena kokonaisuutena. He korostivat mm. Matsushitan esimerkissä organisatorinen ”knowledge creation” on loppumaton iteratiivinen prosessi (1995, 225). Oppimista voidaan tarkastella myös viisi portaisen kypsyyssmallin kautta (vapaasti muotoiltu englanninkielisestä versiosta): 1. alkuperäinen, 2. toistettava, 3. määritelty, 4. hallittu ja 5. optimoitu (Humphrey 1988, 74), jossa oppiminen käynnistyy tasolla kaksi ja on huipussaan tasolla viisi.

2.5 Tietämys

Laihonen on kuvannut tietämystä sekä sen hallintaa ja johtamista jo verrattain paljon, kuten edellä on kuvattu. Ottamalla hieman etäisyyttä aiheeseen tiedämme jo, että aineettoman pääoman näkökulmasta tarkasteltuna tietämys koostuu suhdepääomasta, rakenteellisesta pääomasta ja inhimillisestä pääomasta (Laihonen ym. 2013, 38). Tämän lisäksi sitä kutsutaan myös tietopääomaksi (intellectual capital), osaamispääomaksi (knowledge assets) tai jopa sosiaalisesti pääomaksi riippuen asiayhteydestä. Organisatorinen oppiminen perustuu sosiaalisen kanssakäymiseen, jossa synnyttää sosiaalista pääomaa (Grant 1996, 109). Tässä yhteydessä on käytetty myös kuvausta yhteisöllinen tietämys. (Laihonen ym. 2013, 39-40.)

Tietämyksen hallitseminen edellyttää keskeisten käsitteiden määrittelyä (Laihonen ym. 2013, 42). Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa liiketoiminnan ja organisaation toiminnan kannalta perustietojen ja niitä kuvaavien metatietojen kuvaamista siten, että luodaan rikas kuvaus (konteksti) yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä (Dahlberg 2010). Tietämyksenhallinnan kriittisiä inhimillisiä tekijöitä ovat mm. kulttuuri, ihmiset ja heidän johtamisensa, organisaation rakenteet ja prosessit, teknologinen infrastruktuuri ja toimintaa tukevat strategia, tavoitteet ja mittarit (Heisig 2009).

Nonakan ja Takeuchin mukaan tietämys organisaation yksilöiden hallussa voidaan jakaa yhteisön jäsenten kesken, jolloin syntyy dialogia ja kollektiivista reflektiota yhteisön jäsenten kesken ja jonka tuloksena yksilön hiljainen tieto eli tacit knowledge muuttuu yhteisön sisäiseksi tiedoksi (1995,71). Tämä yhteisön sisäinen tieto tai tietämys voidaan jakaa organisaatiossa laajemmalti, joka edelleen muuttuu opituksi yksilön sisäiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi – osaamiseksi (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71). Tätä tiedon ja tietämyksen kehitysprosessia voidaan tukea ja vauhdittaa erityisesti väliportaan esimiesten toiminnalla (Nonaka ja Takeuchi 1995, 125-127), jonka merkitys on hyvin tärkeä, ellei jopa ratkaiseva kriittinen menestystekijä (DeTienne, Dyer, Hoopes ja Harris 2004).

Informaatioteknologian samoin kuin tietämyksen hallinnan muiden käytänteiden hyödyntäminen on keskeistä tietämyksen kehitysprosessin tukemisessa. Tällä on vahvistava vaikutus organisaation suoritus- ja kilpailukykyyn (Inkinen 2016, 82). Käytännössä tietämyksen kehittymistä voidaan siis tukea esimerkiksi erilaisten tietämyksen hallinnan sovellutusten avulla, jotka mahdollistavat tietämyksen taltioimisen, luokittelun, jalostamisen, jakelun ja kommentoimisen. Tällöin tietotarpeet on tunnistettu, tiedetään, miten tietoa hankitaan, varastoidaan ja hyödynnetään, joka vaikuttaa siihen kuinka onnistunutta toiminta on (Choo 2006). Toisaalta esimiesten työnjohdollinen valvonta ja osallistuminen organisaation toimintaan on osa tietämyksen kehittämisen prosessia (Inkinen 2016, 31).

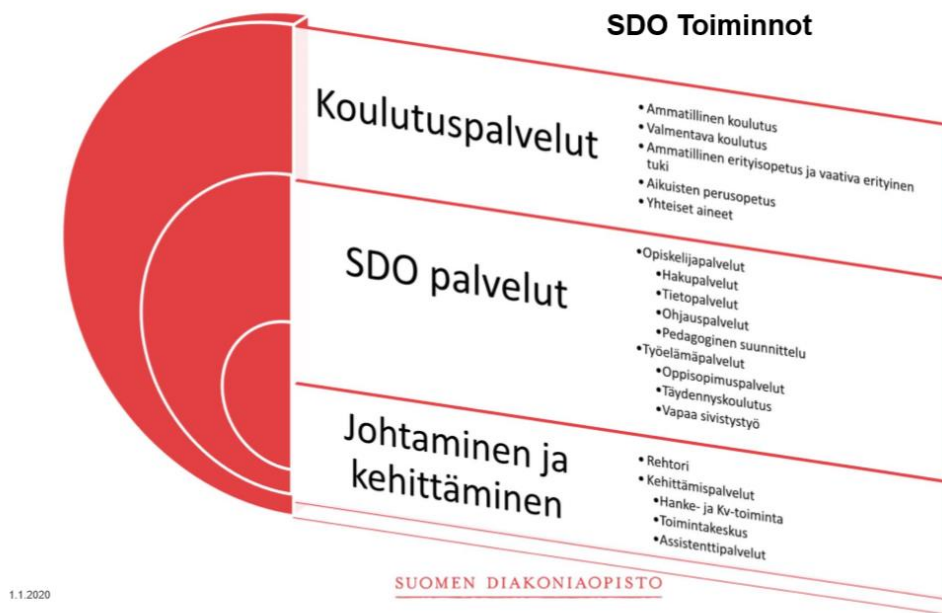
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Suomen Diakoniaopisto (SDO) on yksityinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos, joka kouluttaa osaajia terveystyö- ja hyvinvointialueille sekä palvelualueille. Lisäksi SDO järjestää lisäkoulutusta työelämässä jo oleville ammattilaisille sekä tarjoaa myös valmentavaa koulutusta ja palveluita maahanmuuttajien kotoutumiseen. Tarjonnassa on vielä vapaan sivistystyön koulutusta ja oppisopimustoiminnot. Toimipaikat sijaitsevat Helsingissä, Lahdessa ja Oulussa. SDOssa opiskelee vuosittain noin 3000 opiskelijaa. Henkilöstön määrä on noin 220. (Suomen Diakoniaopisto 2020.)

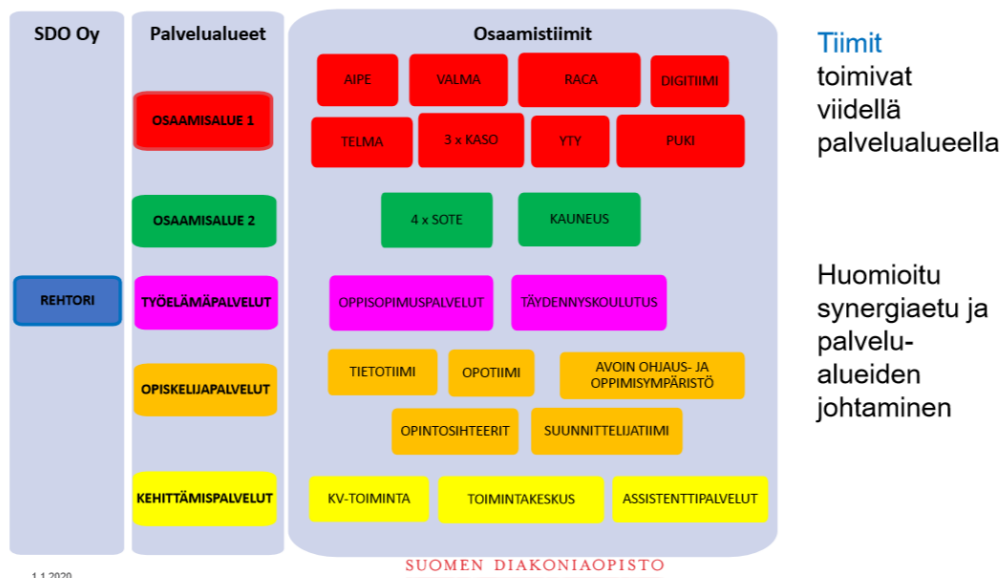
Johtamisjärjestelmässä on huomioitu niin paikallisuus kuin valtakunnallisuuskin: esimiehet vastaavat kampusten turvallisuuteen ja opiskeluhooltoon kuuluvista tehtävistä ja toisaalta koulutusala- tai tutkintokohtaisesti pedagogisesta johtamisesta ja tuloksellisuuden edistämisestä koko oppilaitoksessa, toimipaikasta riippumatta. (Suomen Diakoniaopisto 2020.)

Suomen Diakoniaopiston organisaatio on jaettu strategian painotusten mukaisesti kolmeen eri päätoimintoon, joiden osalta voidaan mainita SDO-palveluihin kuuluvat opiskelijapalvelut omana kokonaisuutena ja myös tietojohtamisen tukena (Kuvio 5).



KUVIO 5 Suomen Diakoniaopiston organisaation toiminnot 1.1.2020 alkaen

Suomen Diakoniaopiston organisaatio on edelleen jaettu erilaisiin osaamistiimeihin, jotka sekä tiimioppimisen että tiimipedagogisen lähestymisen osalta toimeenpanevat strategisia tavoitteita kukin omalla alueellaan. Tietojohtamisen näkökulmasta tietotiimi ja opintosihteerit tukevat muiden tiimien toimintaa tiedonhallinnan näkökulmasta (Kuvio 6).



KUVIO 6 Suomen Diakoniaopiston organisaation tiimit 1.1.2020 alkaen

SDO:n organisaatio on muokattu strategian mukaisesti vastaamaan reformin mukana tullessiin haasteisiin ja toimeenpanemaan laaditun strategian mukaisia tehtäviä tavoitteena sekä menestyä asetettujen tavoitteiden mukaisesti että myös toteuttaa ammatillisen koulutuksen reformin mukaisia toimia. Tästä syystä mm. koulutuspalvelut ja SDO palvelut ovat erillisinä toimintoina. Organisaation rakenne ei ole muuttunut haastatteluhetken tilanteesta loppusyksystä 2019.

3.2 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ja ymmärtämään tosielämän toimintaa siten, että tuloksena saatiin kokonaisvaltainen näkemys tutkittavista asioista (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 157). Tutkimuksen tyyppi oli tapaustutkimus, jolla organisaation toiminnan tutkittavia asioita verrataan valittuihin teorioihin. Tutkimusmetodinä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joiden tavoitteena oli kerätä haastateltavien mielipiteitä ja näkökulmia tietojohtamista edistäviin ja estäviin tekijöihin (Liite 1). Tarvittaessa tehtiin tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimuksen haastateltavat valittiin organisaation eri tasoilta satunnaisesti siten, että valituksi tuli vähintään kolme henkilöä kultakin tasolta. Tavoitteena oli saada edustus kattavaksi, että strategian kannalta eri liiketoimintamallit ja operatiiviset toiminnot olivat riittävästi edustettuina. Haastateltavia oli yhteensä 16 henkilöä, joille kaikille oli tiedotettu haastattelun tarkoituksesta ja joiden kaikkien kanssa sovittiin erikseen aika haastattelun toteuttamista varten. Lisäksi organisaatiolle tiedotettiin yleisesti tutkimuksesta. Yksi haastattelu toteutettiin etähaastatteluna Microsoft TEAMSin avulla, kun muut toteutettiin paikan päällä yhdessä haastateltavan kanssa. Haastattelujen kysymysrunko on tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 1). Nauhoitettujen haastattelujen pituudet vaihtelivat 37min - 1h25min ja keskimääräinen pituus oli noin 55min.

Tutkimuksen haastattelut on taltioitu tutkijan tietokoneelle ensin litterointityön toteuttamiseksi ja niistä on otettu varmuuskopiot yliopiston verkkolevylle (henkilökohtainen U-asema). Haastattelunauhoituksia säilytetään niin kauan kuin tutkimuksen avoimuuden ja yleisen tarkoituksenmukaisuuden kannalta on välttämätöntä.

Haastateltavien nimet on poistettu litterointivaiheessa, mutta haastateltavien työrooli, työhistoria ja osasto on säilytetty, koska niillä on jonkin verran merkitystä käytettävien teorioiden näkökulmasta. Litterointiin käytettiin aikaa keskimäärin 1 työpäivä per haastattelu. Litteroidessa pääsääntöisesti taltioitiin kaikki mitä haastateltavat toivat esille ja jonkin verran joitain toisto- tai täytesanoja on jätetty pois.

Litteroidut haastatteludokumentit on luettu sisään Atlas.fi (8.0 versio) ohjelmistoon, josta käytössä on ollut Jyväskylän Yliopiston opiskelijalisenssi. Dokumentit on koodattu käyttäen kooditusrakennetta, joka on kuvattu liitteissä 2 ja 3.

Koodituksessa käytetyt Posit. ja Negat. termejä on hyödynnetty, vastakainasettelun tunnistamisessa, kuvaamaan, kuinka kriittisesti haastateltava on

käsiteltävää asiaa tarkastellut. Kyse ei siis ole välttämättä siitä onko näkökulma positiivinen tai negatiivinen.

Koodattujen haastatteludokumenttien pohjalta on muodostettu sisällön luokittelu, jota tässä tutkimuksessa käsitellään seuraavassa Tutkimuksen tulokset luvussa sekä kysymysrunon mukaisesti, että esille tulleiden teemojen mukaisesti (Liite 3).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tietojohdamista edistäviä ja estäviä tekijöitä strategisen muutoksen yhteydessä Suomen Diakoniaopiston opiston toiminnassa, jossa merkittävä tekijä strategisen muutoksen taustalla on käynnissä oleva ammatillisen koulutuksen reformi. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin kartoittamaan kuinka hyvin ammatillisen koulutuksen reformin, SDO:n strategian ja siten tietojohdamisen mukaiset asiat on tunnistettu ja tiedostettu sekä omaksuttu operatiivisessa toiminnassa. Tämä tarkoittaa, että kysytyjen asioiden tuntemus ja asioiden väliset kytkökset määrittelevät pitkälti miten onnistunutta ja toimivaa tietojohdaminen on oppilaitoksen toiminnassa (Yin 1994, 7).

Tehtyjen haastattelujen yhteydessä korostuivat organisaation eri toiminnot ja niiden tehtäviin liittyvät haasteet, samoin kuin myös toimivuudet käytännössä ja niissä onnistumiset. Tutkimustuloksia esitellään ensin kysymysrungon mukaisesti: 1) reformi, 2) strategia ja 3) tietojohdaminen. Tämän jälkeen tulosten tarkastelua jatketaan esiin tulleiden teemojen mukaisesti: 1) kokonaisuuden hahmottaminen, 2) arvot ja kulttuuri, 3) oppiva organisaatio ja 4) käytäntö. Lopuksi käsitellään tutkimusaineistoa yhteenvedon omaisesti.

4.1 Ammatillisen koulutuksen reformi

Ammatillisen koulutuksen reformin vaikutukset on yleisesti ottaen varsin hyvin tunnistettu silloin, kun ne ovat vaikuttaneet haastateltavien oman työn tekemiseen. Haastateltavat kokivat ja näkivät reformin vaihtelevasti toimintaa joko vahvistavana tai heikentävänä. Samoin reformin vaikutukset nähtiin niin mahdollisuutena kuin osin uhkana.

Reformin sisältöjen tunnistaminen riippuu niiden vaikutusten laajuudesta ja määrystä omaan työhön. Yleinen tietoisuus reformista on hyvällä tasolla, mutta näkemykset ja kokemukset vaikutuksista vaihtelevat myönteisestä kriittiseen.

Prosessissa ollaan. Tämä ei ole ihan helppo ja yksinkertainen asia. Se vaikuttaa niin kuin kaiken kaikkiaan, jos mä katon sitä omasta näkövinkkelistä niin, se on sitä asioiden tiedottamista ja asioiden rautalangaksi vääntämistä, että mitä se rahoitus on meillä

tänä päivänä. Jotenkin opettajien täytyy kiinnittää erilaisiin asioihin huomiota, kuin aikaisemmin, mihin opettaja on tottunut. (Opetus 3)

En osaa mitään konkreettista sanoa, mutta jotenkin tuntuu, että ehkä semmoinen haa-huilu on, semmoinen ylimalkainen ote on jäänyt pois. Omassakin työssä, semmoiset ylimääräiset työtehtävät ja välivaiheet on jäänyt pois, jotka on jäänteitä joskus 100 vuotta sitten. (Hallinto 4)

Kyllähän se on jo vaikuttanut. Eli se rahoituslaki vaikuttaa jo ja siinä on tämä, että se menee sellain vaiheittain, että tuota. Onhan se vaikuttanut vahvasti siten, että meillä on jatkuva sisäänotto, koska meillä on ikään kuin laskentapäivä joka päivä. (Työelämä 17)

Reformin sisältöjen mukaisten vaatimusten toimeenpano on edennyt organisaation eri tasoilla ja henkilöstö, joskin vaihtelevasti, on tiedostanut reformin vaikutukset ja siten pyrkinyt niitä huomioimaan omassa työssään. Näin on syntynyt uutta organisaation tietopääomaa ja yhteisöllistä osaamista, jolla on luonnollisesti toimintaa vahvistava vaikutus (Laihonen ym. 2013, 23-40; Nonaka ja Takeuchi 1995, 71). Toisaalta, kuten strategiankin osalta, on reformin vaikutus organisaation toimintaan perustavaa laatua oleva ja tällöin ymmärrys muutoksen suunnasta on keskeistä. Nykytilan ja tavoitetilan välisen eron täyttäminen on näin ollen ymmärrystä toimintaan kohdistuvista muutoksista (Grant 2013, 4). Yleisesti ottaen muutos on käynnissä ja jatkuu edelleen.

Tutkintojen sisältöön ja hallintaan kohdistuvia muutoksia on myös tunnistettu samoin kuin miten uudistunut rahoituslainsäädäntö vaikuttaa käytännön toimintaan. Toisaalta Opetushallituksen toiminta omalta osaltaan saa kritiikkiä ja aiheuttaa myös turhautumista. Ammatillisen koulutuksen reformin katsotaan sisältävän tarpeetonta byrokratiaa, joka varmaan oppilaitoksissa ajan saatossa vähenee, mutta joka tällä hetkellä muutoksen kanssa painiessa tuntuu työllistävältä.

Sitä, jumalatonta informointia, kyllä. Koska, me joudutaan tekemään tietyllä tavalla ne, Koski-järjestelmä vaatii tietyt kirjaukset ja merkkaukset. Ja ne pitää tehdä tiettyihin aikoihin, niin kaiken tämän informoiminen ja opettaminen ja ohjaaminen ja sen sanottaminen miksi näin pitää tehdä, niin se on sitä jatkuvaa tiedottamista, kouluttamista ja informoimista ja osan kanssa, meidän opettajat ihan samalla tavalla kuin opiskelijat, osa on niitä nopeampia oppimaan ja osa hitaampia, sitten esimies on siinä rinnalla kun käydään asioita uudestaan ja uudestaan läpi perustellen. (Opetus 3)

Niin siellä on hyvin paljon sellaista byrokratiaa, joka turhauttaa meitä työntekijöinä, kun sä joudut sanomaan opiskelijalle, joka on tullut hakemaan sitä syventävää koulutusta ja täydentävää koulutusta, että nyt sulle tulee tällainen kysely, se on valtakunnallinen kysely, toivon että täytät sen, siellä on 80% kysymyksiä, jotka ei kiinnosta sua yhtään. Hänen näkökulmastaan ne on ihan turhia kysymyksiä, mutta joudun kannustamaan häntä, että kannattaa nyt vaan kuule vastata siihen, että jos et vastaa niin mulla ei ole töitä parin vuoden päästä. Eli tällaisia turhauma tilanteita tulee. (Työelämä 5)

Organisaation tehokkuuden näkökulmasta ja prosessien standardoinnin kannalta työ on alussa, mutta johon on kiinnitettävä jatkuvaa johdon huomiota erityisesti digitalisaation hyödyntämisen osalta (Choo 2013; Syväjärvi ym. 2016, 212). Johdon viestintä on tärkeää, mutta ilman väliportaan esimiesten tukea johto ei välttämättä saavuta organisaation suorittavaa tasoa. Tällöin on myös vaara, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta (Mintzberg 1978).

Opiskelijoiden hallintaan kohdistuvat vaikutukset ovat reformin konkreettisia tunnistettuja asioita, joilla usein on suoraan kytkös myös rahoitukseen. Tässä korostuu haastateltavien osalta esimerkiksi opettajan roolin muutos, joskaan se ei ole ainoa muutoksen kohteena ollut rooli tai asia. Opiskelijoiden yksilöllinen hallinta on osoittautunut haasteelliseksi niin järjestelmien käytön kuin opettajien taitojen osalta. Lähiopetustuntien radikaali vähentyminen on tehnyt tutkintojen opetussisältöjen tarjoamisen ja osaamisen arvioinnin haasteelliseksi opettajille, kun työssäoppimista edellytetään tapahtuvan merkittävästi. Eri tahdissa etenevät ja eri aikaan valmistuvat opiskelijat eivät myöskään tee vähäisten oppituntien opetuksen suunnittelua yhtään helpommaksi.

Mutta tämä velvoite näiden henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien laatimiseksi oli yllättävän iso... Mutta kyllä se on haastanut sekä ihan osaamisen asenteitten ajattelun ja tietojärjestelmien näkökulmasta meidän toimintaa tosi paljon. (Hallinto 10)

Nyt pääsee aloittamaan koulutuksen ihan melkein heti kun on tehnyt hakemuksen. (Opetus 16)

Se muuttaa opettajan roolia, se muuttaa myös opettajien työskentelytapoja. Elikä ei mennä enää sellaisten tiiviiden ryhmien kanssa eteenpäin, opiskelijoiden kanssa, jotka kutakuinkin etenevät sitä samaa ikään kuin etukäteen suunniteltua polkua, vaan enmistä enemmän sulla on opiskelijoita, jotka etenevät omaan tahtiin. (Työelämä 17)

Muuttuvan toimintaympäristön tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat edellytys sille, että toiminnan johtaminen ongelmien ja haasteiden vallitessa on hallinnassa (Grant 2013, 24). Osana reformin tavoitteita on systemaattinen ja virheetön tiedonsiirto oppilaitosten järjestelmistä valtakunnalliseen Koski-järjestelmään. Teknisesti siirto ei ole vaativa, mutta edellyttää prosessien ja vastuiden toimivuutta oppilaitoksessa, jotta myös opiskelijan oikeusturva toteutuu päivitettyjen tietojen luotettavuuden ja ajantasaisuuden osalta. Tässä on sekä omaopettajien, erityisopettajien, opinto-ohjaajien että muiden vastuullisten toimijoiden tärkeitä toimia organisoidusti annettujen ohjeiden ja tehtäväkuvausten mukaisesti (Laihonon ym. 2013, 29).

Rahoituslainsäädännön muutos on vaikuttanut laajalti SDO:n toimintaan. Tämä tulee esille monin eri tavoin ja toisaalta se kytkeytyy melkein kaikkeen tekemiseen, joten rahoitusnäkökulman esille tuloa eri asioiden yhteydessä ei oikeastaan voi välttää.

Ihan hirveesti tehdään töitä sen eteen, että se olisi vakaampi se tilanne. Et tavallaan semmonen ennusteen tekeminen siitä, että miten esimerkiksi opiskelijoiden jatkopolut tulee vaikuttamaan siihen rahoitukseen tulevina vuosina. Niin ei ole semmoista tarkkaa. On vähän epämääräistä. (Muu 1)

Monilla on haasteita kolmessa vuodessa suorittaa tänä päivänä aika vaativia toisen asteen ammatillisia opintoja ja silloin kun, se opintojen suoritus aika venyy kovin paljon, puhutaan läpäisyajan pitenemisestä, se heijastuu meillä tänne rahoitukseen. Toisaalta sitten, kentällä on ollut vähän pelkoa siitä, että tämä rahoitusjärjestelmä ohjaa liikaa niiden suoritteitten aikaansaamiseen laadun kustannuksella. Siellä on ehkä, puhutaan tämmöisestä tutkintotehtailusta, tai tutkinnon osien tehtailusta. (Hallinto 10)

No, se ennakoitavuuden putoaminen on mun mielestä heikentänyt, mutta kokonaisuudessaan mä näen, jos ei irroteta rahoituslainsäädäntöä koko reformilainsäädännöstä, mä ajattelen, että ammatillinen koulutus menee oikeaan suuntaan. Rahoituslainsäädäntö on tavallaan yksi palikka osana sitä koko kokonaisuutta, nyt haetaan ehkä myös sitä, kuinka kyvykkäästi me, osataan käyttää niitä instrumentteja oikein. (Opetus 12)

Rahoituslainsäädännön vaikutus on kokonaisvaltainen vaikuttaen opiskelijatietojen hallinnan ja suunnittelun kautta niin koulutusohjelmien kokoon ja määriin kuin niiden suunnitteluun ja tarpeen ennustamiseen. Tämä edellyttää toimintaympäristön hyvää tuntemusta, ymmärrystä ja miten strategia on istutettu valitsemiin olosuhteisiin (Grant 2013, 5, 8 ja 10). Näissä olosuhteissa tavoitteellisuus ja etenkin toiminnan koordinointi on tärkeitä (Grant 2013, 17 ja 24). Rahoituksen hankinnan perusidea on, että oppilaitos pystyy tuottamaan tarvittavaa dataa perusjärjestelmistään ja tätä tukevat toiminnot ja prosessit käytänteineen ovat hallinnassa (Dahlberg 2010; Laihonen 2013, 27). Kohdeorganisaatiossa rahoituksen merkitys on varsin hyvin tunnistettu, mutta monien operatiivisten tehtävien ja prosessitason elementtien kytkös rahoitukseen on osin tunnistettu varsin heikosti.

Tunnusomaista on, *reformiin liittyvien tuntemusten* osalta, lisääntynyt tehokkuuden vaatimus, jota tarkastellaan mm. organisoitumisen kautta ja johon liittyy kytköksiä epävarmuuteen ja osin turhautumiseen.

Mitkä liittyy nimenomaan näihin rahoituskuvioidiin. Niin kyllä se silloin niin kuin heikentää siinä arjessa fiilistä ja tunnelmaa monella opettajalla. (Opetus 3)

Säästöinä, ja on tietysti, ehkä työntehostamista on tehty. Ja siis niin kuin työnkuvia on mun mielestä tarkasteltu ja tarkennettu, joka on ollut hyväkin asia. (Hallinto 4)

On tasapainoilua, että oppimistulosten ja taloudellisten tulosten, niin kun, ristiriidan ja tasapainon löytämistä, ettei niin kun tehdä sitten semmoisia pedagogisia ratkaisuja, mitkä sitten tuota palvelisi enemmän taloutta kuin sitten potilasta ja potilasturvallisuutta. (Opetus 15)

On ilmeistä, että epävarmuus ja turhautuminen vaikuttavat organisaation kykyyn oppia ja omaksua asioita. Tässä tilanteessa on tärkeää, että lähiesimiehet ja väliportaatan esimiehet huolehtivat organisaatiotasojen välisestä viestinnästä – johdon viestit ja tahtotilat sanoitetaan selkeästi ”mitä tämä minulle tai meille tarkoittaa” (Grant 2013, 17).

4.2 Suomen Diakoniaopiston strategiasta yleisesti

Suomen Diakoniaopiston *strategian sisällöt* tunnistetaan ja ymmärretään verrattain vaihtelevasti. Vahvimmin asiat pystytään kuvaamaan, kun ne liittyvät omaan työhön ja sen muutokseen. Haastateltavien yleisessä strategiaosaamisessa on kuitenkin parantamisen varaa. Kysyttäessä *mihin strategiaan toimiin SDO:ssa on ryhdytty*, vastaukset vaihtelivat kovasti yleisellä tasolla.

En mä tiedä, varmaan sitä, oman vahvistamista. Tässä SDO pysyy kehityksessä mukana ja koulutuksessa mukana ja elossa. (Hallinto 4)

No, niistä mä en oikeastaan kauhean pitkälle niin tiedä. Meillä on toki nostettu, että siellä olisi vaikka tämmöistä pedagogiseen liittyviä tai pedagogiseen uudistamiseen liittyviä aihioita, esim. oppimiskylä asia nostettiin jossain vaiheessa. Mitähän siellä vielä olisi? Mä en tiedä kauheen pitkän tähtäimen suunnitelmia. (Työelämä 6)

Meillä on se ylätasoinen strategia, mutta sen ikään kuin linkittyminen sinne arkeen toimintasuunnitelmien kautta, jokaisen meidän arkeen, mä nään, että se ei vielä ole ihan totta. (Työelämä 17)

Tietoisuus strategisista pitkän tähtäimen tavoitteista on tärkeää, koska käytännössä organisaation tulokset riippuvat siitä miten taktisella tasolla nämä tavoitteet on omaksuttu operatiivisessa toimeenpanossa (Grant 2013, 12).

Strategian ydinviestin kuvaaminen myös vaihtelee, omin sanoin sepitetystä vähäiseen tietämykseen ja edelleen strategian oikeiden sisältöjen kuvaamiseen.

No, kyl mun näkemys, jos mietin toltakaan kannalta, ne enemmän ovat arvoihin liittyviä. Mun mielestä strategiset painopisteet. Mun tiedossa ei ole, että olisi mitään eksakteja, että nyt tavoitellaan, että näin ja näin moni tai prosentuaalisesti opiskelijoista niin kun sijoittuu sitten opintojen jälkeen näin sinä ja sinäkin vuonna. (Muu 1)

Tuossa meidän strategiassa esimerkiksi tämmöiset ehkä trendit, mitä monilla näkyy: digitalisaatio, sitä ei ole sanottu suoraan, mutta nähdään, että se liittyy kaikkiin strategisiin kehittämisalueisiin... Talous, joka on aika tavallinen, meidän strategiassa ei näy sanaa talous, mutta ymmärretään toivon mukaan, ja on haluttu painottaa, jokaisella strategisella kehittämisalueella on yhteys myös taloudelliseen onnistumiseen. (Hallinto 10)

Mä en oikein ymmärtänyt sitä strategiapuhetta välttämättä aina, että tehdään joku strategia, että miten se näkyy mun työssäni, sitä mä en tiedä. No, joo, työt jatkuu ja meillä on opiskelijoita, ja he menee eteenpäin. Mutta joskus, mä en tiedä saako näin sanoa, mutta joskus tuntuu, että strategiapuhe elää omaa elämää ja meidän arki omaa elämää. (Opetus 16)

Grantin mukaan pitkätähtäimen tavoitteet pitää olla selkeät ja johdonmukaiset (2013, 5 ja 8). Haastatteluajankohdan aikaan nämä tavoitteet oli jo viestitetty organisaatiolle. Ydin viesti oli toki tunnistettu johtotiimin toimesta, mutta esimerkiksi johtoryhmätasolla oli kuvauksissa vaihtelua ja osa haastateltavista ”sepitti” sisältöjä. Suorittavalla tasolla ydinviesti tunnistettiin, kun sillä oli suora kytkös omaan työtehtävään, mutta mm. vakaa talous ja digitaalisuus olivat vaihtelevasti tunnistetut. Tässä suhteessa strategisen johtamisen kannalta työn, toiminnan ja tehtävien koordinointi toimisi tuloksekkaammin, jos strateginen suunta ja sisältö olisivat paremmin tunnistetut (Grant 2013, 17).

Johtaminen ja johtamisen välineet ovat myös olleet strategisen muutoksen sekä kohteena että välineenä. Valtaosin muutokset nähdään myönteisinä, mutta osin on havaittavissa myös kritiikkiä.

Mä ajattelen, että se (strategia) on tehty nimenomaan niinku oikein. Jos aiemmin on tehty niin, että johtoryhmä on tehnyt itekseen ja sitten, että miten te nyt näette sitten nämä tavoitteet. Että tämä liittyy sun työhön. Että se menee tavallaan niin kun väärin

päin, että se ei ainakaan sitouta sitten henkilöstöä. Et kyllä mä nään että tää on niinku ollut ihan just oikea tässä kohtaan. Olisi kyllä voinut aikaisemmin tehdä. (Muu 1)

On puhuttu valmentavasta johtamisesta, mutta mä en ole ihan varma siitä, että onko se kustannustietoisuutta viety niin pitkälle, että se on esimiestasolle jo minusta selvä. (Hallinto 8)

Plus sitten se, että meidän, kehityskeskustelujärjestelmä, on myös jotenkin irrallinen toimintasuunnitelmasta ja strategiasta, mitä sen ei pitäisi olla... mulla on välillä esimerkiksi sellainen olo, että mä asetan ite itelleni tavoitteita. (Työelämä 17)

SDOssa havaittavissa oleva kritiikki ei liene yllätys. Muutosten läpivieminen kaikilla rintamilla on tavoiteltavaa (Porras ja Silvers 1991), mutta harvoin on täydellistä ja edellyttää jatkuvaa ja määrätietoista johdon viestintää väliportaan esimieskunnan tukemana (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71).

Asema kilpailijoihin nähden ammatillisen koulutuksen kentässä on tunnustettu ja osin tunnustettu, joskin näkemystä tukee enimmäkseen haastateltavien omien kontaktien kautta kerätty tieto ja vertailu.

Mä veikkaan, että kilpailijat, jokainen tietysti on varmaan tietysti hyvä omalla tontillaan, mutta mä veikkaan se kaikki mitä tässä talossa on niin kuin, kaikki se historia, ja ne taustat, nämä meidän taustaorganisaatiot, ja säätiöt, joilla on tietynlainen arvoperimä, niin vaikka se niin kuin, vaikka me ollaan luotu sitä omaa profiilia, niin se kaikki siellä pohjavireessä kantaa se kaikki ja tukee. (Opetus 2)

No, tuota. Sen mitä olen opiskelijoiden kanssa keskustelut, tai työelämän tai TE-toimiston. Et kyllä sieltä niin hyvää palautetta tulee, että me, ollaan mun mielestä ihan hyvissä asemissa sen suhteen. Opiskelijat kertoo, että jutut liikkuu pääkaupunkiseudulla, että meille kannattaa hakea, koska täältä saa tukea opintoihin. Työelämä kertoo, että koska me tuetaan opiskelijaa, niin heillä on niin kuin taidot, että he pärjää siellä työelämässä. (Opetus 3)

Että me silti ollaan se suhteellisen pieni toimija, eli meidän täytyy profiloitua johonkin. Ja tavallaan mun mielestä me, voidaan olla, meidän koulutetaan tällä hetkellä, ollaan oppilaitos, jolla on eniten lähihoitajia, vaikka me ollaan pieni oppilaitos. Me, ollaan niin profiloitunut siihen lastenhojaaja- ja lähihoitajakoulutukseen, että me olla niissä niin kuin sitten niitä parhaita. (Työelämä 17)

Markkinatutkimuksen systemaattisuus ei haastattelujen yhteydessä tullut kovin esille, mutta siihen panostaminen voisi auttaa ymmärtämään oppilaitoksen tilaa suhteessa kilpailijoihin. Tämä voisi helpottaa strategisen viestinnän argumentointia ja linjaamista organisaation muuhun viestintään (Steyn 2009, 175).

Markkinointi muuttuu digitaaliseksi ja SDO:n toiminnassa on havaittu perinteisen paperimedian vaikutuksen vähentyminen. Sosiaalisen median kanavia on otettu käyttöön ja digitalisaatio kokonaisuudessaan liittyy myös markkinointiin. Toisaalta markkinoinnin vaikuttavuus jäi kuitenkin jossain määrin epämieliseksi tehdystä mittaroinnista huolimatta.

Mä itselleni esitän ehkä tuota kysymystä myös. Eli tuota pystytäänkö me realisoimaan riittävästi ulospäin menevässä viestinnässä meidän vahvuuksia. Toi on ehkä tällä hetkellä mun mielestä meidän pikkasen heikoissa kantimissa oleva lenkki. (Opetus 2)

Jos ajatellaan, että todella oltais tuolla bussipysäkeillä, niin kaikki sen tyyppinen on tosi kallista. Mutta sosiaalisessa mediassa mä toivon, että pystytään. En ole ihan varma.

Mutta sosiaalisessa mediassa ne on vähän erilaisia ne jutut, miten se asia siellä leviää. Ehkä henkilöstökin pystyy tekemään aika paljon sen eteen. Mä luulen, että meillä on aika ahkeria somettajia täällä töissä. Mutta voisi olla ehkä vieläkin ahkerampia. (Opetus 2)

Kyllä me ollaan näkyvillä. Meillähän on nyt sillä tavalla, että markkinointiyksikkö on tuolla Helsingissä ja sieltä sitten Teija Benaissa hoitaa sitten näitä. Kun mähän en asu Lahdessa, vaan ..., mä hirveän vähän käyn tuolla kaupungilla, mutta esim. on Triossa ollut juttuja, missä niitä nyt on ollut mainoksia, facebookissa, instagramissa ja meillä on pari some-vastaavaa täällä mitkä sitten mainostaa. (Opetus 15)

Markkinoinnin ja erityisesti digitaalisen markkinoinnin osalta sosiaalisen median strategian luominen on tärkeää. Kyse on tällöin verrattain laajasta kokonaisuudesta, jota, ei pelkästään sisällön kannalta mutta myös viestintäkäytänteiden vuoksi, kannattaisi lähteä tuottamaan. Kokonaisuus vaati systemaattista työstämistä ja myös mittarointia, joten se ei synny hetkessä. (Isokangas ja Vassinen 2010, 114 ja 191-192; Schaefer 2014, 52 ja 59-63.)

4.3 Poimintoja strategian osa-alueista

Työelämäpalvelujen muutokset ovat ilmeisen onnistuneita strategisesti. Niillä on saavutettu sekä työelämän puolelta positiivista ja kannustavaa palautetta että edesautettu mm. opettajien työnkuvan muutosta reformin tarpeiden mukaisesti. Edellä mainittujen lisäksi mm. oppisopimuskoulutus on nivottu osaksi muuta koulutustoimintaa siten, että esimerkiksi rahoituksen kannalta voidaan tukea tavoiteltavan opiskelijatyövuoden täyttymistä.

Me ollaan työelämäyhteistyö tiivistetty, haettiin ja saatiin tämmöistä rahoitusta, että meidän opettajat voi käydä pitkiä jaksoja 4-6 viikkoon työelämässä tai sitten osa lyhyempiä jaksoja 3 pv - viikko, taas sitten työelämään tutustumassa ja perehtymässä. Ja tarkoitus on, että he vie aina mennessään tietoutta meistä, se on ikään kuin edellytys, että pääset, on että sitoudut tekemään ja raportoimaan mitä tämä meidän koulu yhteistyötä voisi tehdä sen tietyn työpaikan kanssa. (Hallinto 11)

Ainakin se työelämäpalaute, mitä meille tulee koko ajan, on se, että me ollaan esim. pidetty kiinni työssäoppimisen ohjauksen resursseista aika kynsin ja hampain. Tulee hyvää palautetta työpaikoilta siitä, että meiltä, vaikka tulee välillä haastaviakin oppilaita, ihan samanlainen opiskelija-aines, jos sitä termiä voidaan käyttää, meillä on kuin muillakin. (Opetus 12)

Ja sitten me ollaan otettu käyttöön oppisopimus tällaisena joustavana työkaluna, että opiskelijoille pystytään tarjoamaan joustavia polkuja. Vaikkapa sillä tavalla, että välillä he opiskelevat oppilaitosmuotoisesti ja välillä siirtyvät joustavasti oppisopimusmuotoiseen koulutukseen, voivat siirtyä sieltä takaisin. (Työelämä 17)

Työelämäpalvelut yksikön henkilöstö on varsin hyvin omaksunut sille asetettuja tavoitteita ja henkilöstö on haastattelujen perusteella myös hyvin motivoitunut työhönsä. Työelämäpalvelujen haastatellut henkilöt vaikuttavat olleen myös laaja-alaisesti tietoisia SDO:n toiminnoista, josta voisi päätellä tiimitason

toiminnan, keskustelujen ja tiedon välittämisen olleen tuloksellista (Nonaka ja Takeuchi 1995, 71; Laihonen ym. 2013, 39).

Tiimipedagogiikan esille tulo on osa keskeistä strategista muutosta SDOssa. Kuten yksi haastateltavista tilanteen kuvasi – opetteluvaihe on käynnissä. Toisaalta tässä on myös yksi merkittävä muutoksen elementti opettajien työssä.

No, niistä mä en oikeastaan kauheen pitkälle niin tiedä. Meillä on toki nostettu, että siellä olisi vaikka tämmöistä pedagogiseen liittyviä tai pedagogiseen uudistamiseen liittyviä aihioita, esim. oppimiskylä asia nostettiin jossain vaiheessa. Mitähän siellä vielä olisi? Mä en tiedä kauheen pitkän tähtäimen suunnitelmia. (Työelämä 6)

Ja mehän ollaan valittu meidän pedagogisessa strategiassa tämmöinen valmentava ja kohtaava työote, joka konkretisoi tiimioppimisen mallin. Ja me vasta opetellaan sitä tiimioppimisen mallia. Parhaimmillaan me saadaan sitä kautta oppimaan tekemään töitä yhdessä, mikä tulee varmaan tulevaisuudessa olemaan entistä tärkeämpää. (Hallinto 7)

Yksi iso asia on, että tiimipedagogiikkaan satsataan niin, että opettajille yksinkertaisesti annetaan siihen työaikaa niin kuin tiimeinä toimimiseen aika isoilla tuntimäärällä. Esimerkiksi meidän, kilpailijoihin verrattuna, on selvitelty omien verkostojen kautta, miten resurssointi on muissa vastaavissa mennyt ja kyllä siinä kohdassa sitten resursoidaan aika paljon siihen henkilöstön omaan suunnittelu-aikaan ja opetuksen kehittämiseen varattavaan aikaan. (Hallinto 11)

Tiimipedagogiikka on yksi SDO:n hankkeista, joilla se erottuu jo nyt suhteessa kilpailijoihin. On odotettavissa, että pedagogisen muutoksen tulokset myös palvelevat SDO:n strategisia tavoitteita, koska ne näyttävät vahvistavan opiskelijoiden viihtyvyyttä ja oppimistuloksia. Nonaka & Takeuchi viittaavat itseohjautuvaan työryhmäajatteluun, johon tiimipedagogiikan voisi rinnastaa, sekä formaalin organisaation toimintaan, joiden molempien osalta parhaat puolet valikoiden voidaan tehokkaasti vaikuttaa tietämyksen ja toiminnan kehittämiseen (1995, 225).

Opiskelijahallinnan muutokset ovat reformissa vahvasti esille tulevia muutoksia, josta syystä on luonnollista, että ne ovat voimallisesti esillä myös strategiassa. Toisaalta kyse on myös asiakaslähtöisyydestä reformin ajatusten mukaisesti.

Sitä opiskelijan polun sanottamista ja sujuvuutta tässä niin kuin, se on sellainen mikä on jatkuvasti prosessissa, että olisi sujuvia ja jatkuvaa arjen liinausta ikään kuin tässä tehdään, että se opiskelija asiakas, tai voihan se toki olla työelämä tai vaikka se TE-hallinto, että se asiakas saisi sujuvasti sen palvelun mitä meiltä hakee. (Opetus 3)

Ja sekä näiden työllistymistä tukevien palveluiden kehittämiseen on jo satsattu. Meillä on tällainen uraohjaaja ja on otettu myös sähköisiä palveluja käyttöön, kehitetty tällaista duunittamo-palvelua, joka madaltaa työnantajan kynnystä ilmoittaa avoimista työ- tai oppisopimus- tai koulutusopimuspaikoista, mutta se madaltaa myös opiskelijan kynnystä hakea työtä. (Hallinto 10)

Sitten toinen asia on, että hakupalveluja kehitettiin siinä kohdin tosi paljon, esim. hakupalvelujen opintosihteerin tehtävä päätettiin irrottaa omaksi työksensä. Samalla meille perustettiin hakupalvelujen opinto-ohjaajan tehtävänkuva, eli ennen kaikki opot, teki vähän kaikkea. Nyt lähdettiin muuttamaan tehtävän kuvia keskitetyimmiksi, eli on joku, jolla on koko hakuprosessi hanskassa. Sitten opiskelijavalintajärjestelmää muutettiin, eli ollaan kehitetty omaa opiskelijavalintajärjestelmää ja

opiskelijahaastatteluja ja muita, koska monet koulut eivät järjestä mitään pääsykokeita tai valintatilaisuuksia. (Hallinto 11)

Reformin vaikuttaessa koko ammatilliseen koulutuskenttään voidaan SDO:n yritysstrategian katsoa sisältävän paljon reformista johtuvia yleisiä asioita, joka kuvaa SDO:n suhdetta toimialaan, mutta liiketoimintastrategian voidaan katsoa sisältävän miten SDO kilpailee toimialalla (Grant 2013, 12). Uudelleen organisoinnin ja toimintojen järjestelyjen kautta on haettu tehokkuutta, toiminnallista vaikuttavuutta ja laatua.

Toimintojen ja prosessien uudistaminen, kuten edellä jo alustettiin, vaikuttaa toimintaan enenevässä määrin, vaikka kaikkia asioita ei ole organisaation toimesta kovin tunnistettu tai omaksuttu. Samalla, kun puhutaan tehostamisesta, on tuotu esille myös asenteellista näkökulmaa.

Tuota, kaikki prosessit on päivitetty. Ja tuota, ja, niistä on myös sitten pidetty webinaareja ja ne on perehdytetty, prosessikuvaukset ja niihin liittyvät toimintaohjeet on kaikkien löydettävissä. (Hallinto 7)

Sitten tavoittelen sitä, että meillä on asiakaslähtöiset sujuvat toimintaprosessit, että meillä ei odota ihmiset missään vaiheessa hirveen pitkään. Jos ajattelee tällaista LEAN-henkistä ajattelua, esim. hakeutumisvaihe toimii jouhevasti ja opiskelijalle löytyy se, yksilöllisen polun mukainen henkilökohtainen suunnitelma nopeasti. (Opetus 12)

Sekä niin kuin varmaan tuolla johdon strategisella tasolla me ollaan parannettu sitä näkymää siihen, ja sitten me saadaan näkymää siihen, että missä meidän opiskelijat opiskelevat ja milloin ne valmistuu, elikä missä kohtaa tulee niitä tutkinnon osia ja tutkintoja, elikä meidän on siellä parempi näkymä siihen arkeen. (Työelämä 17)

Toimintojen uudistaminen ja ennen kaikkea näkyvyyden luominen muutoksen tuloksiin on tietojohdamisen näkökulmasta ollut onnistunutta. Huolimatta kipuilusta opiskelijoiden yksilöllistämisen, on sekä valtakunnallisia tavoitteita tiedon välittämisessä että erityisesti näkyvyyttä opiskelijatyövuosien ajantasaisuuden osalta kehitetty ja tässä tuloksia saavutettu. Toimeenpano on ollut onnistunutta, josta esimerkkinä on opiskelijatyövuosien hallinta ja raportointi järjestelmissä (Grant 2013, 22; Sajasalo 2019).

Huolimatta vaihtelevasta strategian ydinviestin tunnistamisesta näyttää strategia silti osittain juurtuneen organisaation toimintaan etenkin **arvojen** näkökulmasta.

Meiltä jää hyvä ammattitaito, myöskin meiltä jää eettinen tapa toimia ja semmoinen, ne arvot, mitkä me tuotetaan täällä, niin jää sille ihmiselle pysyviksi ominaisuuksiksi, myöskin siihen työuralle. (Opetus 2)

Toisaalta rajat on rakkautta, että jos se opiskelija ei pysty antamaan sitä ammattiosaimisen näyttöä, niin meillä on pokkaa rajata, koska me halutaan pitää laadusta kiinni. Ja se sit taas kertoo sitä, että opiskelijat, jotka valmistuu meiltä, ihan takuuvarmasti osaa sit ne asiat. (Opetus 3)

No, ihmisarvo, on se kaikista tärkein siellä. Ihmisten kunnioittaminen, tämmöiset seikat. (Työelämä 6)

Arvopohjaisella ajattelulla on SDOssa pitkä historia. Sen hyödyntämisellä on ollut ilmeinen positiivinen vaikutus työn tuloksiin ja siten strategian tavoitteiden täyttymiseen (Grant 2013, 5 ja 8).

Kohtaaminen, erityisesti henkilökunnan ja opiskelijoiden välinen, on yksi keskeisiä elementtejä sekä strategian että myös vision osalta. Tämä oli yksittäinen asia, joka oli kaikkein vahvimmin tunnistettu ja jonka merkitystä useat haastattelut korostivat.

Ykkösasia on kohtaaminen, joka vaikuttaa aika semmoiselta, että onko se sellainen kukkahattutätien juttu, mutta väitän, että se on laadun tae. (Opetus 2)

Me ollaan nyt satsattu siihen, että meidän opettajat kohtaa nämä opiskelijat ja heti sieltä löytää sen porukan jolle tämä onkin haaste. Että ei heti tyrmätä tai heitetä heitä välitilaan odottamaan, että seuraava ryhmä tai opiskelu alkaa, kun sulla tössähti tämä työssä oppiminen. Vaan lähdetty rakentamaan sitä, miten päästään tämä yli. Muutetaan vähän luonnetta, ja satsataan siihen, että siellä joku ottaa sut siiven suojaan ja lähtee jumppaan sun kanssa läpi tätä ura- ja ammatinvalinnanohjaus-, tämmöistä niin kuin yhteiskunnallista, asiaa, mitä se työntekeminen tarkoittaa ja mitä sen sun elämässä pitäisi tarkoittaa. (Hallinto 11)

Se just että, kyllä sitä meidän kohtaamista, että huomioidaan ja pystytään pysähtymään ihmisen lähelle, kyllä me kiitosta siitä saadaan. Meillä on, se kohtaaminen on se, ja musta tuntuu, mun tiimi on ainakin sisäistänyt. (Opetus 15)

Kohtaaminen nähtiin selkeästi strategisena vahvuutena, kilpailijoihin nähden poikkeavana, opiskelijoiden itsetuntoa kasvattavana ja vahvistavana sekä strategista johtamista edesauttavana. Toisin sanoen kohtaamisen nähtiin tukevan arvopohjan vahvistamista ja siten sitoutumisen vahvistumista. (Grant 2013, 10.)

Edellä kuvattuun viitaten *kohtaamista* osana strategiaa tarkasteltiin myös hieman eri näkökulmasta. Joillekin kohtaaminen oli ollut jo luonnostaan tapa toimia eikä se strategisena aktiviteettina esiintynyt uutena asiana.

Nyt mä en muista mitä ne on. Mun täytyisi varmaan meidän nettisivuille tai jonnekin mennä katsomaan. Mä nostoja tein, se varmaan liittyi siihen, että... mä luulen, että oli kohan se semmoinen kohtaaminen. Että me kohdataan. Se nyt on mun mielestä se mun tapa toimia anyway. Ettei se ollut mulle mikään henkilökohtainen nosto, että nyt mun pitäisi kohdata opiskelijat, tai verkostot. Mun mielestä mä aina kohtaan. (Opetus 16)

Kohtaamisen historiaa voidaan pitää verrattain pitkänä ja haastatelluista pitkän SDO-työhistorian omaavat toivat sen myös esille. Arvojen juurtuminen organisaation on osaltaan myötävaikuttanut henkilöstön asenteisiin (Grant 2013, 5 ja 8).

4.4 Tietojohtaminen Suomen Diakoniaopistossa

Yleinen ymmärrys tietojohtamisesta on lisääntymässä, josta esimerkkinä on opiskelijatyövuosien mittaroinnin ja seurannan merkityksen ymmärrys. Moni henkilöstön edustaja tuntui tiedostavan tämän ja osasi kytkeä sen omaan rooliinsa. Yleinen käsitys myös näyttää kehittyvän ja parantuvan nopeasti, mutta haasteina ovat edelleen ymmärryksen hajanaisuus sekä osin puutteellisesti tulkitut ohjeet

ja dokumentaatio että osin ohjeistuksien sisältämät puutteet. Myös väliportaana esimiehiltä voisi odottaa aktiivisempaa otetta tiimien tietojohdamisessa. Tässä mielessä SDO:n tietojohdamisen kehittäminen ja kehittyminen on tapahtunut oman suunnittelun ja harkinnan varassa eikä esimerkiksi DAMA:n kaltaista Data Governance -käytänteitä ole näkyvästi hyödynnetty (Mosley ym. 2010, 37; Siimar 2014).

Mutta sellaista evidenssiä siitä, että onko kaikki sitten sisäistäneet tämän, ei ole. Luulen, että meidän johtotiimi tuntee tämän järjestelmän aika hyvin. Samoin päällikkötaso, mutta sitten kun mennään, ja jotkut asiantuntijatehtävissä olevat ovat erittäin hyvin kokonaisuudesta perillä, mutta toisaalta on opetushenkilökunnan suuntaan viestitty, että tärkeintä on, että opetustyö, ohjaustyö, opiskelijoiden kohtaaminen, tapahtuu laadukkaasti. Sillä tavalla myös se opetuksen ja opettajien työn laatu heijastuu näihin tuloksiin. (Hallinto 10)

Tämä on sillä lailla uutta, tullut hirveän nopeasti uudistus, pikavauhtia. Niin mä luulen, että me ollaan kehittymässä Suomen tasolla tosi nopeasti. Mutta läpivieminen läpi koulutusorganisaation, jossa perinteisesti ei ole totuttu talousasioihin sellaisella vastuulla ottamaan kantaa niin se vie vähän aikaa. (Hallinto 11)

Meidän, johtotiimissä on ihmisiä, jotka on johtanut tiedolla paljon. Ajattelen, että ylin johto on aika kartalla. Keskijohdossa vaihtelee ja opettajat tosiaan kuten sanoin, riippuen intensiteetistä mikä kullakin ja mitä haluaa tietää koko organisaatiosta, mitä mä nyt sanoisin, ihan hyvässä vauhdissa, mutta ei niin että tämä olisi mitenkään valmiina. (Opetus 12)

Yleinen ymmärrys tietojohdamisesta kuvastaa ymmärrystä tiedon arvosta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista, joka SDO:n johdolla on varsin vahva. Johto on pystynyt hyödyntämään tiedon potentiaalin mm. rahoitukseen liittyvissä päätöksissä, toiminnan ohjauksessa ja sen kehittämisessä (Dahlberg 2010; Laihonon ym. 2013, 24). Sen sijaan ymmärryksen lisäämistä tarvitaan muussa esimieskunnassa ja suorittavalla tasolla, jota voidaan auttaa mm. tietojohdamisen osaprosessien tunnistamisessa koko organisaatiolle (Laihonon 2013, 27; Siimar 2014).

SDO:n organisaatiossa on myös verrattain hyvä käsitys siitä *mitä tietojokerätään*. Tätä on edesauttanut tiedon käsittely päivittäisessä arjessa erityisesti opiskelijatietojen osalta, joiden käsittely oppilaitoksessa on luonnollinen osa sen toimintaa. Mutta koko laajan tietokentän ja tietojen välisen riippuvuuden hahmottaminen on edelleen puutteellista.

Se isoin, tärkein työkalu, missä meillä on mieletön tietovaranto, on Priimus, eli tämä järjestelmä mikä kaikilla oppilaitoksilla on. Sieltä löytyy opettajarekisterit, opiskelijarekisterit, siellä on apurekisteristereitä erilaista ryhmistä ja hauista ja ihan kaikesta siitä toiminnasta mikä täällä liikkuu. (Opetus 2)

Se on iso riski, että pidetään semmoisia suljetuilla alueilla sellaisia tietoja, joita ei tarvitse olla, että sieltä evätään, että joku pääsee sinne tai ei pääse. Jos se edesauttaa jotain, ja ne on julkisia ikään kuin ohjeistuksia, niin silloinhan niiden pitäisi olla julkisesti, jos mä olen kiinnostunut mä voin katsoa, että minkä takia tuo koulutussuunnittelija tekee tälle tän duuninsa. Että se lukee siellä, että sen vastuulla on tämä ja tämä. Mutta jos se on siellä, että vaan kukaan ei pääse näkemään sitä, niin se ei ole hyvä. (Työelämä 5)

Jotta se, ikään kuin, mitä me seurataan ja miksi me seurataan, niin se kytköksen ymmärtäminen, että kyllähän se liittyy rahaan, se on kaikkien hyvä ymmärtää. Että mistä

se tulee se vaatimus, että Ouluun pitää pykätä nyt yhtäkkiä uusi ryhmä aika nopeasti vaikka täällä tämän vuoden syksyllä alkamaan. Että meillä näyttää, että meillä valmistuu niin paljon opiskelijoita ja miksi se on kriittistä, että meillä valmistuu, kun pitäisi olla jokaisena päivänä, laskentapäivänä, se opiskelijavuosi määrä, josta me sitten rahoitusta saadaan. Ja vielä vähän yli. (Työelämä 5)

Organisaation käsitys siitä, mitä tietoja toiminnasta tarvitaan sen ohjaamiseksi, on haastattelujen perusteella positiivisesti kehittymässä. Samalla myös organisaattorinen ymmärrys datan jalostumisesta tiedoksi ja edelleen tietämykseksi lisääntyy koko ajan (Laihonen ym. 2013; 18; Dahlberg 2010; Nonaka ja Takeuchi 1995, 71; Siimar 2014). Ymmärryksen ja tietämyksen lisäämistä tukisi myös tietoturva- ja käyttöoikeussäännösten päivittäminen ja ristiin tarkistus mm. käytössä olevan Tiedonhallintasuunnitelman ja mahdollisesti Johtosäännön kanssa, koska transaktiotietojen lisäksi ohjeistava tieto samoin kuin päätökset pitää voida mahdollisuuksien mukaan tarjoilla samalla luokitteluperiaatteella (Dahlberg 2010).

Vastaavasti organisaation käsitys siitä, *miksi tietoja kerätään*, on myös varsin hyvällä tasolla. Mutta tämä ”miksi” voidaan edelleen tulkita moniselitteisesti, eli tältä osin yleinen käsitys ei ole täysin yhteneväinen.

No, mehän ollaan jokainen virkamiesasemassa. Kyllä jokaisella on vastuu siitä tiedosta mitä kirjaa ja mitä käsittelee. (Opetus 3)

Ei varmasti ole. Kaikille 220:lle ihmiselle ei ollenkaan. Että PowerBI:hin on pääsy meidän päälliköillä. Pikkuhiljaa alkaa koko henkilöstölle kirkastua rahoituslainmuutos ja sen vaikutus siihen, että meidän täytyy tietää. (Opetus 12)

Mutta mitä sillä tiedolla tehdään, ei aavistustakaan. Se varmaan raportoidaan, mä luulen. Että esim sekin on tärkeätä nähdä jostain tilastosta, että on niitä HOKS tapahtumia siellä tosi paljon, että se on yksi. (Opetus 16)

Kysymyksellä ”Miksi tietoja kerätään” pyrittiin selvittämään ja tarkentamaan edelleen yleistä käsitystä tietojohdamisen perusasioista, jonka pohjalta voidaan rakentaa esimerkiksi tiedon laatuun ja omistajuuteen liittyviä toimintamalleja. Haastattelujen perusteella on edelleenkin tärkeätä kasvattaa organisaation yleistä ymmärrystä ja käsitystä peruskäsitteistä sekä riippuvuussuhteista (Dahlberg 2010; Lönnqvist ym. 2008, 90).

Tietojen ohjeistaminen, kuten ohjeistaminen yleensäkin, on välttämätöntä toimivan ja operatiivisesti kyvykkään organisaation johtamisessa. SDO on lähtenyt ohjeistamisessa liikkeelle mm. kuvaamalla prosesseja ja vastuita, tehnyt oman Tiedonhallintasuunnitelman, kouluttanut organisaatiota voimakkaasti, opastanut järjestelmien käytössä ja pyrkinyt taltioimaan ohjeistukset tarkoituksen mukaisesti. Näiden osalta on edelleen kuitenkin kehitettävää, mutta suunta on ilmeisen oikea.

Meillä on erilaisia, eri kohdissa erilaisia, prosessikuvauksia, mutta se mikä on selkein ongelma tiedon, liittyen tähän teemaan varsinkin. Otan itseni esimerkiksi. Multa oletetaan, että mä teen jonkun tietyn asian, mutta kun mä en ole koulutussuunnittelija, enkä ole koulutuspäällikkö, enkä varsinkaan mikään johtaja, niin meillä on TEAM-Sissä suljetut alueet, sinne ei pääse kuin johtaja tai sinne ei pääse kuin se koulutuspäällikkö, tai sitten se koulutussuunnittelija. Sitten ihminen, joka tarvitsisi sitä tietoa syystä

tai toisesta, mä nyt satun tekemään näitä molempia työtehtäviä ilman sitä titteliä, joka antaisi minulle pääsyn sinne tietoon, minä en saa sitä. (Työelämä 5)

Johtosäännössähän on tietyt vastuut määritelty, kuka vastaa mistäkin asioista. Niin, siellähän on määritelty, kenelle kuuluu mistäkin asioista vastuu. Sieltä löytyy se, että mulle kuuluu tietyt raportointiin liittyvät vastuut. (Hallinto 8)

Intrasta löytyy keskeiset prosessit, kuvaukset, toimintaohjeet, ilman että ihmisen täytyy kirjautua jonnekin laadunhallintajärjestelmään katsomaan. On vielä kesken se työ osin, mutta ehkä keskeiset. (Opetus 12)

Tietojen ohjeistaminen on laaja alue, joka koostuu tietojen kuvaamisesta, tietojen hallinnan kuvauksista ja mm. tietoturva-asioista (Mosley ym. 2010, 7 ja 45). Tietojen ohjeistamista voidaan pitää myös osana strategisia dokumentaatioita, koska tämän kaiken pitää tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen on kyse strategisen johtamisen toimeenpanosta. SDO:n tehtävänä on vain jatkaa käynnistettyjä toimia, kuten prosessien ja tietojen raportoinnin kehittäminen, yleisen tietoisuuden tukemiseksi ja organisaation toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi. (Dahlberg 2010; Grant 2013, 5 ja 8; Lönnqvist 2008, 13, 49-50 ja 56; OASIS 2020.)

Tietojen kerääminen tapahtuu SDO:ssa pääsääntöisesti käytössä olevien järjestelmien avulla, tämä liittyy erityisesti opiskelijatietojen hallintaan. Mutta SDO:n toimintaan liittyy myös alueita kuten opiskelijapalautteiden kerääminen, joissa tiedon kerääminen on hankalaa, puutteellista, tai se ei välttämättä palvele riittävästi oppilaitoksen toimintaa tai sen kytkös valtakunnallisiin järjestelmiin on haasteellinen. Myös tiedon keräämiseen liittyvä viestintä saa kritiikkiä. Lisäksi tietämättömyyttä esiintyy hieman myös tiedon keräämiseen liittyen.

Opettaja, voi sanoa, helvetti, taas tuli sellainen viesti. Eli tässä ongelmana on, että viestit on töksähteleviä ja ne eivät ole korrekkeja. (Työelämä 5)

Mutta kyllä sen uuden opiskelijahuoltolain myötä, se tiedon siirto, kävi vähän hankalammaksi. Eli yksilöllisiä opiskeluhuoltosuunnitelmia meillä avataan aivan liian vähän, jos mä katson sitä omasta roolistani. Se väline koetaan byrokraattiseksi ja hankalaksi. (Opetus 12)

Mutta siinäkin on ollut opiskelemista, koska se Priimus on ollut niin valtava mammutti järjestelmä. Siellä on niitä kenttiä tuhansia ja tuhansia, että tavallaan ne kriittiset täpät ovat oikeassa paikassa, jotta se tieto siirtyy mitä tarvitaan. (Työelämä 17)

Tiedon kerääminen perustuu organisaation operatiivisen mallin toimintaohjeisiin, -sääntöihin ja prosesseihin sekä niitä tukevien järjestelmien käyttöön, jossa tieto kerätään jalostettavaksi toiminnan johtamiseen (Dahlberg 2010; Laihonon 2013, 29 ja 32; Siimar 2014). SDO:n toiminnassa on kuitenkin tehty ilmeinen ”digiloikka” muutaman viime vuoden aikana, jonka seurauksena on luonnollisesti nähtävissä korjauskohteita niin yleisen tietoisuuden kuin ohjeistuksen ja dokumentoinnin osalta. Digiloikka on sekä useiden järjestelmien käytön lisääntyminen laajalti organisaatiossa ja erityisesti Priimuksen käyttöön liittyvien opiskelijatietoja käsittelevien prosessien kehittyminen. Tietojen keruuseen vaikuttaa

vahvasti myös Opetushallituksen toiminta ja ohjeistus, joihin liittyen haastattelujen perusteella ollaan kuitenkin usein turhautuneita.

Tietojen tarkoitus on osa edellä kuvatun keräämisen sujuvuutta. Mitä paremmin tarkoitus ymmärretään osana oppilaitoksen toiminnan kokonaisuutta sitä sitoutuneempaa, laadukkaampaa ja ajantasaisempaa on tietojen kerääminen. Edellä mainittu digiloikka on tässä suhteessa vienyt asioita eteenpäin.

Itse ehkä ymmärtää vähän laajemmin, kun joutuu miettimään opiskelijamääriä, budjettia, vähän toisesta näkökulmasta niin sitten ymmärtää, että pitää olla tiettyjä asioita, jotka on selkeitä ja pitää olla tietoa. (Työelämä 5)

En mä tiedä semmoista, niin kun systemaattisesti niin tuota, se voisi olla vaikka, kun meillä on, johtoryhmässähän on aina talous, ja ne tietyt otsikot, meillä on niin valtavasti asiaa aina sinne tiimeihin, syötetään johtoryhmästä, niin ei siellä pysty olemaan otsikoita. Ehkä se voisi olla siellä jotenkin systemaattisempi, että vaikka joka toinen kuukausi. Katsoisi nyt ne tilastot, näin on keskeyttänyt ja näin, koska meidän, opettajathan ei mun mielestä pääse katsomaan. (Opetus 15)

Jotta se, ikään kuin, mitä me seurataan ja miksi me seurataan, niin se kytköksen ymmärtäminen, että kyllähän se liittyy rahaan, se on kaikkien hyvä ymmärtää. Että mistä se tulee se vaatimus, että Ouluun pitää pykätä nyt yhtäkkiä uusi ryhmä aika nopeasti vaikka täällä tämän vuoden syksyllä alkamaan. Että meillä näyttää, että meillä valmistuu niin paljon opiskelijoita ja miksi se on kriittistä, että meillä valmistuu, kun pitäisi olla jokaisena päivänä, laskentapäivänä, se opiskelijavuosi määrä, josta me sitten rahoitusta saadaan. Ja vielä vähän yli. (Työelämä 17)

Tietojen tarkoituksen ymmärrys liittyy mm. kontekstisidonnaisuuteen – oman liiketoiminnan tuntemukseen (Lönnqvist 2008, 49-50; Nonaka ja Takeuchi 1995, 21-27; Siimar 2014). Opiskelijatietojen osalta on tässä suhteessa edistytty reformin vaatimien muutosten osalta nopeasti, josta esimerkkinä on saavutettu kasvava rahoitus muuttuvissa olosuhteissa, mutta jonka osalta organisaation yhteinen käsitys vaatii vielä parantamista (Mosley ym. 2010, 3). Jotta tiedolla johtaminen on tuloksekasta, vaatii se samanaikaisesti tiedon johtamista ja tietokäsitteistön hallintaa (Laihonen ym. 2013, 32 ja 42). SDO:n toiminnassa tiedon johtamisen merkitys ja tarkoitus vaatii panostuksia organisaation ymmärryksen kehittämisen näkökulmasta, esim. liittyen tiedon arvottamiseen (Laihonen ym. 2013, 36 ja 38; Lönnqvist 2008, 37; Siimar 2014).

Tietojen hallinnan opastus kaipaa panostusta. Talouden järjestelmiin liittyvä opastus ja ohjeistus saa verrattain paljon negatiivista kritiikkiä, koska siinä olevien tehtävävaiheiden odotetaan tapahtuvan loppukäyttäjän toimesta. Toisaalta yleisellä tasolla myös konsernitason järjestelmien käytön osaaminen on lisääntynyt mm. webinaarien avulla ja siten perusopastuksen tarve ajan saatossa vähenee. Organisaatiosta näyttää kuitenkin aina löytyvän kontakti opastusta tarvittaessa, mutta se ei välttämättä ole esimies.

Opastaa ja sit meillä on sitten niitä perehdytyksiä. Skypen välityksellä, että voi osallistua silloin kun itselle tuntuu parhaimmalta. Mutta jos ei ihan liippaa täysin läheltä henkilön omaa työtä, niin kyl se menee aika ohi. Mulla on se kokemus. (Muu 1)

Ja sen takia esimerkiksi tuo OC Capita ja hankintajärjestelmä ovat muodostuneet kalleille kirosanaksi jo pikkuhiljaa. (Opetus 2)

Opettajat löytää ohjeet kun tarvitsevat ja tietää keneltä kysyvät jos eivät osaa. Ja nyt toivoisin semmoista pikkuista rauhaa tuolta valtiohallinnon puolesta, vaikka vuoden verran omaksua, ennen kuin tulee asioiden muutos. (Opetus 12)

Yleisesti ottaen tietoihin ja niiden hallintaan liittyvä opastus on hoidettu ilmeisen hyvin, tai ainakin opastusta löytyy sitten kun sitä haetaan. Nonaka & Takeuchin mukaan väliportaan esimiehillä on keskeinen rooli tietämyksen hallinnassa (1995, 125-127), ja tältä osin voisivat tiimiesimiehet kehittää omaa osaamistaan tietojen opastamisen osalta. Tällä on vaikutuksia myös tietojen kuvauksiin ja omistamiseen, koska tiimiesimiehillä on myös mahdollisuus kehittää tietokuvauksia ja sopia vaikkapa tiedon omistajuudesta. Ylimmän johdon osalta kyse on aineettoman pääoman johtamisesta, jossa Laihosen mukaan kyse on aineettoman pääoman tilan arvioinnista ja muuttamisesta yrityksen tavoittelemiksi tuloksiksi (2013, 42).

Tietojen kuvaukset liittyvät kiinteästi edellä käsiteltyyn tietojen hallinnan opastamiseen. Tietojen kuvauksien avulla kuvataan mm. strategisesti tärkeät tiedot, niiden käsittelyyn liittyvät prosessit ja järjestelmät, sekä samalla myös organisaation toimintaa, johon ammatillisen koulutuksen reformilla on ollut suuri muutosvaikutus. SDO on onnistunut tietojen hallintaan ja raportointiin liittyvissä toimissa, jos vertailutietona käytetään toiminnan kannalta tärkeää kasvannutta rahoitusta ja siten oikeaan suuntaan kehittyntä toimintaa. Olkoonkin, että rahoituksen taustalla on monta muutakin tekijää, voidaan kuvausten osalta puhua enemmänkin paikkauksista kuin kovin laaja-alaisista muutoshankkeista.

On prosesseja, joihin on ihan selkeitä kuvauksia. On prosesseja, jotka ovat täysin hiljaisia - siis hiljaisen tiedon varassa vielä, koska ja vaikka me ollaan toimittu näissä tiloissa oppilaitoksena tosi pitkään, niin SDO on uusi organisaatio, jossa on kolme organisaatiota yhdistynyt. (Opetus 2)

Itseasiassa, täst just puhuttiin. Että pitääkö meidän joka asia kirjata. Eli riittääkö yleisemmän tason kuvaukset. (Työelämä 6)

Meidän, koulutussuunnitelmaprosessi, on aivan kauhea. Se täytyy uudistaa, koska siirrytään tähän vuosityöaikaan. (Hallinto 8)

Tietojen ja niiden hallinnan kuvaukset ovat välttämättömiä ja edellytys toiminnan kehittämisen varmistamiseksi. Ne ovat strategisen johtamisen ja toiminnan ohjaamisen kannalta merkityksellisiä (Grant 2013, 4; Choo 2013). Kuvauksilla tarkoitetaan myös informaatioarkkitehtuuria tai tietoarkkitehtuuria (Mosley ym. 2010, 63-64), joka on perusta digitalisoinnin eteenpäin viemiselle (Dahlberg 2010). SDO:n toiminta on monella tapaa hyvin tietointensiivistä, jossa tiedon laatu, ajantasaisuus, tarkkuus ja hallinta ovat välttämättömiä rahoituksen varmistamiseksi (Dahlberg 2010). Kuvaukset tiedosta, tiedon kulusta ja käsittelystä rooleineen sekä vastuista ja omistamisesta on tärkeää saattaa kaikkien tietoon ja käyttöön (Siimar 2014). Tässä suhteessa SDOlla on parannettavaa, ja jota mm. webinaarien kautta voidaan edistää.

Tietojen omistaminen liittyy vastuisiin ja tiedonkäsittelyn rooleihin sekä prosesseihin, joita SDO:n toiminnasta on tuotettu. Tietojohtaminen, siis sekä tiedolla johtaminen että tiedon johtaminen, edellyttävät sekä asiantuntijuutta että erityisesti rooleja, joita myös SDO:n toiminnan osalta on dokumentoitu. Vastuun ja

omistamisen käsitteet ovat kuitenkin hajanaisesti ymmärretty, jota puutetta kuitenkin organisaation eettinen ja vahva arvokulttuuri on ilmeisesti kompensoinut.

Must toi omistajasana on jotenkin sellainen, et se ei niinku mun. Jos se on virallinen sana niin ok. Mut mä en koe, että omistan yhtään mitään. Mutta kyllä mä vastuuhenkilö olen. (Opetus 3)

Meillä ei ole varmaan, joo. Meillä ei ole selkeästi määritelty kaikkien tietojen osalta, kuka on tiedon hallinnoija, kuka on omistaja ja kuka on tiedon käyttäjä. (Hallinto 8)

No, mun täytyy kyllä sanoa, että mä en ole ihan varma. Tai, jos mun pitäis vastata tuohon niin varmaan johtotiimi ne omistaa jotenkin. Mä en tiedä onko ne jotenkin jaettu, että kuka omistaa minkäkin tiedon. (Työelämä 17)

Tietojohtamisen organisointi arjen toimintaan on haaste, mutta onnistuessaan tarkoittaa, että tiedon käsittelemiseen liittyvät roolit vastuineen on tunnistettu ja omaksuttu käyttöön (Mosley ym. 2010, 38-41; Siimar 2014). Tältä osin SDO:n tiedonhallintasuunnitelmaa voitaisiin päivittää erittelemällä tarpeelliset roolit erilaisten vastuiden ja omistamisen osalta (Laihonen ym. 2013, 29).

4.5 Kokoava synteesi

4.5.1 Kokonaisuuden hahmottaminen

Dahlbergin mallin mukaisen kokonaisuuden hahmottaminen SDO:ssa edellyttää läpi organisaation toimivaa viestintää, joka tältä osin tiimiesimiesten ja haastattelujen perusteella väliportaana esimiesten toiminta voisi olla tavoitteellisempaa hahmottamisen parantamiseksi (2010). Ymmärrys, reformin ja strategian sisällöistä ja vaikutuksista koko organisaatiossa, ei ole saavuttanut kaikkia ja on jäänyt sirpaleiseksi myös toimintaa tukevien tietojohtamisen käytänteiden kannalta (Mosley ym. 12-13 ja 37; Siimar 2014). Tästä huolimatta muutos nähdään pääosin mahdollisuutena eikä niinkään uhkana.

Muutokset ovat toisaalta herättäneet huolta ja turhautumaa, joiden taustat selittyvät vanhasta pois oppimisella, prosessien ja työn tehostamisella (esim. kurinalainen tietojen kerääminen, muuttuvat työnkuvat, vastuiden muutokset), muuttuvilla ohjeistuksilla ja Opetushallituksen toiminnalla. Viranomaisen toiminnan ennakoimattomuus koetaan negatiivisesti, mutta toisaalta ohjeistusta kaivataan lisää. Yksi iso huoli yleisesti on rahoitukseen liittyvä suunnittelun vaikeus, joskin tässä johto saa kuitenkin kiitosta toiminnastaan ja osaamisestaan sen hankinnassa.

SDO:n vahvuudeksi koetaan yleisesti sen koko, joka mahdollistaa ketteryys-toiminnallisissa muutoksissa ja siten myötävaikuttaa esimerkiksi rahoituksen hankintaan muuttuvissa olosuhteissa (Maula 2016).

Yksittäisenä toimijaryhmänä opettajat ovat kokeneet reformin muutokset haastavina, koska kontaktituntien väheneminen, opiskelijoiden eriaikaiset aloitukset, yhteistyö työelämäkumppaneiden kanssa, tietojen käsittelyn vaatimukset

ja arvioinnin muutokset ovat muuttaneet perinteisen opetustyön painotuksia merkittävästi. Lisäksi SDO:n näkyvyyden riittävyys niin sosiaalisessa mediassa kuin markkinoinnissa herättää myös kysymyksiä (Schaefer 2014, 4-6).

Dahlbergin mallin mukaisen kokonaisuuden hahmottamisen kehittyminen kuvastaa oppivan organisaation käsitystä muutoksen suunnasta, jossa sekä johdolla että erityisesti väliportaalla esimiehillä on tärkeä tehtävä (2010). Ymmärryksen kasvattaminen läpi organisaation on vielä kesken. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 125-127.)

4.5.2 Arvot ja kulttuuri

Haastattelujen perusteella SDO:ssa vaikuttaa olevan verrattain vahva usko tulevaisuuteen ja pärjäämiseen ammatillisen koulutuksen kentällä huolimatta siitä, että oppilaitos on kooltaan pieni verrattuna moneen kunnalliseen toimijaan. Pienuutta kuitenkin pidetään ketteryuden kautta vahvuutena. Myös huolia ja turhaumaa on havaittavissa, mutta ne eivät kuitenkaan ole ns. itse aiheutettuja, vaan ne koetaan ulkopuolelta tulevana. Uskoa tulevaan tukevat vahva arvopohja ja luottamus johdon toimintaan. Tämän lisäksi tukevia elementtejä ovat eettinen ajattelutapa ja vahva työmoraali. Vaikuttaa ilmeiseltä, että tämän päivän SDO:n toimintakulttuuri perustuu diakoniatyön pitkään historiaan ja kristilliseen ajatusmaailmaan. Tätä kuvastaa mm. oppilaitoksen maine opiskelijat sekä huomioivana että huolehtien kohtaavana toimijana. Johtamisen näkökulmasta edellä kuvattu muodostaa hedelmällisen pohjan muutoksen eteenpäin viemiselle (Alvesson 2010, 4).

4.5.3 Oppiva organisaatio

Onnistunut muutoksenhallinta edellyttää oppivan organisaation kyvykkyyksiä, jollaisia SDO:sta näyttää löytyvän. SDO:lla on pitkä historia sosiaalialan oppilaitoksena ja oma haasteensa liittyy vahvaan humanistiseen ajatteluun, jolla voi olla rajoittava vaikutus business-lähtöisen prosessiajattelun toimeenpanoon. Esimerkiksi DAMA-ajattelun mukaiset mallit ovat liikemaailman organisaatioissa kehitettyjä, mutta ovat sovellettavissa hyvin laajalti eri organisaatiomallien tarpeisiin (Mosley ym. 2020, 1). SDO:ssa on kuitenkin menestyksellisesti hyödynnetty webinaareja erilaisten sisäisten muutosten viestinnässä ja henkilöstön perehdyttämisessä. Hiljattain käyttöön otettu tiimipedagogiikka ja tiimioppiminen ovat vie-neet monia asioita kehittävästi eteenpäin. Tietoähkystä puhutaan ja se voi olla perusteltua, koska henkilöstön vastaanottokykyä on koeteltu, mutta tähän tiimi-esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa. Joskin tiimiesimiesten tehtäviä ja tavoitteita näyttäisi olevan syytä terävöittää työnjohdollisen otteen vahvistamiseksi: ”mitä, miksi ja mihin mennessä”. Tämän voisi ajatella kytkettävän osaksi valmentavan johtamisen koulutusta, johon esimiehet osallistuvat. Toimintojen uudistaminen on tuonut mm. uusia työtehtäviä ja -rooleja kuten opiskelija työvalmentajat, joiden käyttöönotto vastuineen on vielä vaiheessa, mutta on ilmeisesti osunut varsin hyvin konkreettiseen tarpeeseen. Opettajien työtehtäviin

liittyvät muutokset tulivat haastateltavien taholta esiin useasti. Koska he ovat oppilaitoksen konkreettista perustyötä tekeviä, voisi ajatella tämän toimijaryhmän kouluttamista mahdollisesti myös omana ryhmänä. Opetushallituksen ohjeistukset koetaan myös ennakoimattomana ja se aiheuttaa tyytymättömyyttä eri tahoilla. Haastateltavat ilmaisivat tarpeen tilanteen rauhoittamisesta, koska uudistuvien ohjeiden käyttöönotto vie aina oman aikansa. Tämän vuoksi organisaation hiljainen tieto on hyvä saada mahdollisimman hyvin sosiaalisesti jaettua, jolloin vahvistetaan organisaation toimintakyvykkyyttä. Lisäksi kollegoiden auttamisella vierihoidotilanteissa on taipumus viedä työaika ja -huomio pois jostain mahdollisesti tärkeämmästä työstä. Tätä kuvastaa mm. kritiikki intraa ja erilaisia ohjeistuksia kohtaan, koska niitä ei eri syistä löydetä tai muuten saada tarvittaessa avuksi.

SDOn muutoksen toteutumista tukee tiimioppimisen ajattelu, jossa sekä tiedon että tietämyksen sosialisointi voi tapahtua (Nonaka ja Takeuchi 1995, 72). Toisaalta SDOssa tulee haastattelujen pohjalta esille ajatus jaetusta johtamisesta, jota näkökulmaa tukee kehittyvä ymmärrys toiminnasta prosesseineen ja vastuineen (Gronn 2000, 318 ja 328). Tässä tosin aikaisemmin kuvattua väliportaana esimiesten roolia kannattaisi kasvattaa, koska sekä omistajuuden merkityksellä että vastuun tunnistamisella on vaikutus asioiden toimeenpanoon ja toteutumiseen (Mosley ym. 2010, 56; Pekkarinen 2010, 35-36).

4.5.4 Käytäntö

Käytännön tasolla operatiivisen toiminnan kuvausten määrä vaikuttaa varsin kattavalta. SDOn Tiedonhallintasuunnitelma kokoaa yhteen paljon toimintaa ohjaavia dokumentteja, joita säilytetään organisaation eri tasoilla ja eri jäsenten toimesta arkistointi- ja säilytysjärjestelmissä. Käytännön ohjeistus ei kuitenkaan tavoita kaikkia – mm. intra tai vaikkapa säilytysjärjestelmien käyttöoikeudet saavat kritiikkiä.

Opiskelijoiden hallintaan on kiinnitetty huomiota ja heitä aidosti valmennetaan työelämään. Samoin tuetaan opiskelijan edistymistä opinnoissa. Tässä strategian mukainen opiskelijan kohtaaminen vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan varsin hyvin toteutunutta.

Opiskelijatyövuosi on keskeisiä mittareita toiminnassa ja sitä tarkkaillaan PowerBI:n kautta, jota käytössä olevat muut järjestelmät ruokkivat. Tältä osin tiedon keruu sujuu, vaikka siihen liittyvä viestintä saa osin kritiikkiä. Ilmeinen ja keskeinen ongelma sen sijaan ovat palautekyselyt erityisesti valmistuvien opiskelijoiden vastausten saamiseksi ja edelleen myös oppilaitoksen hyödyksi. Puuttuvien vastausten määrä ja sisältö vaikuttavat rahoituksen vaikuttavuusosaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017). Valtakunnalliset järjestelmät eivät tässä vielä tue riittävän hyvin koulutuksen järjestäjien toimintaa.

Tieto on keskeistä, jotta oppilaitoksen toiminnasta voidaan antaa luotettava kuva rahoittajalle ja taustayhteisölle sekä johdolle. Johtotiimi on tämän osalta kehittänyt toimintaa siten, että tiedonhallinta osana järjestelmien käyttöä on edennyt oikeaan suuntaan ja siten tukenut päätöksentekoa rahoituksen hankinnassa.

Prosessien ja vastualueiden osalta voidaan ajatella kehitystyötä jatkettavan, jotta ne kattavat roolit ja vastuu selkeämmin.

Dahlberg ja Nokkala korostavat ”corporate governance of data” -mallin tarvetta (2015), joka korostaa tiedon hallinnan merkitystä johtamisen näkökulmana, ei niinkään tietoteknisenä. Tälle näyttäisi olevan lisääntyvä tarve erityisesti rahoitusmallin muutoksen vuoksi, mutta digitalisaation merkityksen kasvaessa se tulee muuttuman pakolliseksi. Tältä osin mm. käyttöönotetun PowerBIn avulla on käytännön tason toimintoihin päästy vaikuttamaan, joten suunta vaikuttaisi olevan oikea (Siimar 2014).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Suomen Diakoniaopiston tietojohdamista edistävä keskeinen tekijä on sen oppiva organisaatio, joka on kyennyt omaksumaan SDO:n johdon strategisiksi tavoitteiksi asettamia asioita. Tämän dokumentin alussa esitetyn Dahlbergin mallin mukaan tietojohdamista edistävät tekijät liittyvät strategisen, liiketoimintamallien ja operatiivisen tasojen toimintoihin ja niiden välisiin kytköksiin (2010). Kokonaisuuden toimivuutta tukevat haastateltavien monet näkemykset ja kannanotot sekä kohdeorganisaation toiminalliset tulokset kuten rahoituksen kasvu.

Suomen Diakoniaopiston tietojohdamista edistävä keskeinen tekijä on sen kyky omaksua tietojohdamisen kannalta tärkeitä asioita toimintansa tukena. Tämä kehitys on ollut haastattelujen perusteella verrattain nopeaa ja tapahtunut muutaman vuoden aikana monella rintamalla, johon kehitykseen on liittynyt toisaalta myös henkilöstön kritiikkiä. Kuitenkin muutoksen myötä SDO:n toiminnan kehitystä ovat tukeneet mm. organisaation strategisen ymmärryksen selkiytyminen, organisaation liiketoimintamallien parantunut hallinta, prosessinomaisen toiminnan kehittyminen ja näitä tukevien tietojärjestelmien käytön systematisoituminen. SDOta voidaan pitää oppivana organisaationa, joka on ollut kykenevä kehittämään asioita tietojohdamisen tarpeita ja merkitystä ajatellen ja joka kehitys on tapahtunut pääosin ilman tietojohdamista kuvaavia malleja tai esimerkkejä (Mosley ym. 2010, 12). Organisaation kehittyminen ja muutos on ollut tuloksekasta, jos sitä verrataan rahoituksen kasvun näkökulmasta muihin koulutuksen järjestäjiin. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta estäviäkin tekijöitä olevan, mutta yleisesti ottaen niiden osuuden ja vaikutuksen voidaan katsoa olevan kuitenkin pienen verrattuna edistäviin tekijöihin.

Ammatillisen koulutuksen reformin näkökulmasta on tunnistettavissa asioita, jotka ovat SDO:n toiminnassa korostuneet ja edesauttaneet tarpeellisten muutosten toimeenpanoa. SDO on laatinut itselleen strategian, jonka avulla nähdään jatkuvuuden mahdollisuus reformin aiheuttamista muutospainesta huolimatta. SDO:n voi perustellusti katsoa olevan verrattain onnistunut rahoituslainsäädännön mukaisten asioiden toimeenpanossa, koska oppilaitoksena se on kasvanut tilanteessa, jossa mm. kilpailu ei niin houkuttelevan hoitoalan vähenevistä opiskelijoista on isojen toimijoiden kanssa kiristynyt. Myös SDO:n maine ja houkuttavuus vaikuttavat tekevän siitä tavoiteltavan opiskelupaikan, jota tukee mm. opiskelijoiden työllistymisestä saatu keskivertoa positiivisempi palaute.

Oppilaitoksen johto ja erityisesti rehtori ovat saaneet tunnustusta reagoivasta ja tuloksekkaasta toiminnasta ja muutosten läpiviennistä rahoituksen kasvattamiseksi muuttuneen lainsäädännön myötä. Tämän lisäksi oppilaitoksen ketteryyttä muutosten hallinnassa ja nopeudessa pidetään vahvuutena (Maula 2016). Tämä tarkoittaa, että SDO vaikuttaisi toimissaan olevan suhteellisesti ottaen huomattavasti edistyneempi kuin sen kilpailijat.

Edellä kuvattua vahvistaa hallituksen luonnos esityksestä eduskunnalle (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020), jonka mukaan todetaan seuraavaa:

Siirtymäajan aikana koulutuksen järjestäjät ovat esittäneet näkökantoja, joiden mukaan perusrahoituksen osuuden laskeminen alle 70 prosenttiin tulee vähentämään yksittäisten järjestäjien rahoituksen ennakoitavuutta merkittävästi. Koulutuksen järjestäjien näkökantojen mukaan riittävän suuri perusrahoitusosuus luo ennakoitavaa ja vakaata pohjaa koulutuksen järjestäjän taloudelle ja pitkäjänteiselle koulutustoiminnan järjestämiselle.

Mietintö edustaa sellaisten koulutuksen järjestäjien näkökulmaa, joilla rahoituslainsäädännön asettamat tavoitteet ovat osoittautuneet vaikeiksi, ellei jopa mahdottomiksi saavuttaa. Tämä näkökulma on saanut suopean suhtautumisen nykyisen hallituksen ja opetusministerin taholta. Mietinnön sisältö kertoo koulutuksen järjestäjien olevan vaikeuksissa ammatillisen koulutuksen reformin vaatimusten toteuttamisessa ja erityisesti rahoituslainmuutoksen osalta. Näillä koulutuksen järjestäjillä voi olla julkishallinnon taustaorganisaatio, johon on usein yhdistetty hitaat päätöksenteko- ja ohjausprosessit toisin kuin esimerkiksi Suomen Diakoniaopistolla. Mietinnön mukainen mahdollinen rahoituslainsäädännön jäädyttäminen kuvattuun tilanteeseen vahvistaa tutkimuksen mukaisia löydöksiä tietojohdantamista tukevista ja edistävästä tekijöistä. Tähän perustuen voidaan nähdä tutkimuksen osoittavan, että SDO:n toteuttamat strategiset toimet ovat nopeuttaneet muutoksen läpiviennistä suhteessa kilpailijoihin. Voidaan todeta myös koulutuksen järjestäjän organisaation oppimiskyvyn olevan merkittävässä roolissa muutoksen vaatimien asioiden ja toimien omaksumisessa. Osaltaan voidaan olettaa myös taustaorganisaatiolla olevan jonkin verran merkitystä muutosten läpiviennissä. Edellä kuvatun perusteella SDO:n kaltaisten pienten tai keskisuurien organisaatioiden voi katsoa omaavan paremmat toimintaedellytykset rahoituksen hankinnassa, jos tietointensiivisen toiminnan kannalta tietojohdantamista edistävät tekijät ovat toteutetut kuten Suomen Diakoniaopistossa.

Tietojohdantamisen tutkimuksen kannalta ammatillisen koulutuksen näkökulma tuo tässä uuden tieteellisen tarkastelunäkökulman, koska ammatillisen koulutuksen reformi on lisännyt koulutuksen järjestäjien toiminnan tietointensiivisyyttä. Tietointensiivisyyden vuoksi tietojohdantamista on kuitenkin vaikea käsitellä erillään digitalisaatiosta, koska tiedon käsittely tietojärjestelmien avulla on väistämätöntä ja välttämätöntä. Toisaalta tässä tutkimuksessa on jo havaittu strategian ja liiketoimintamallien kytkösten tärkeys ja merkitys tietojohdantamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys edellyttää saumatonta kokonaisuutta strategiasta operatiiviseen toimintaan ja sitä tukevaan tietojärjestelmäkokonaisuuteen. Tämän vuoksi ammatillista koulutusta ja aikuiskoulutusta tarkastellessa on tärkeää huomioida, että sen ympärillä oleva keskustelu

digitalisaatiosta käsittelee usein digitalisaatiota sosiaalisen median ja siihen liittyvien ilmiöiden, uusien oppimisympäristöjen, itsenäisen oppijan taitojen kehittymisen, opettajien kohtaaman muutoksen ja digitaalisuuden tuoman poliittisen arvon näkökulmista (Wildemeersch ja Jütte 2017). Tässä keskustelussa tiedon määrällisen kasvun, rakenteiden, arvon, tiedon ja tietojen välisten suhteiden ja sekä hallinnan että kehittämisen näkökulma näyttää olevan hyvin vähäistä. Tästä syystä tämän näkökulman esille tuominen tietojohdantamista edistävien ja estävien tekijöiden osalta on tarpeellista.

Tietojohdantamista edistäviä tekijöitä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen mukaisesti ovat erityisesti johdon rooli, uudistuva organisaatio, jo käytäntöön viety tietojohdantaminen nojautuen PowerBI-järjestelmän käyttöön, operatiivisten järjestelmien tietosisältöjen hallinta ja operatiivisen toiminnan ja perusprosessien hallinta. Haastateltavat arvostavat johtotiimin ja erityisesti rehtorin toimintaa (Lahti 2002), jota tarkasteltaessa on hyvä ymmärtää laadukkaasti johtamisen ylläpitämisen olevan haaste mille organisaatiolle tahansa. Tämän osalta organisaation osallistaminen vaikuttaa olevan toimiva ja arvomaailmaan istuva johtamisen keino, jolla myös varmistetaan organisaation muutoskyvykkyys eli oppiminen. Tätä vahvistavat valitut tiimioppimisen ja -pedagogiikan mukanaan tuomat menetelmät sekä lähiesimiestyön valmennus. Toisaalta uudelleen organisoituminen vaikuttaa myös tuoneen selkeyttä oppilaitoksen toimintaan. Tämän lisäksi PowerBI-järjestelmän käyttöönotto on jo osaltaan vaikuttanut tiedonkeruun käytäntöihin ja tietojohdantamisen kehityksen suuntaan.

Tietojohdantamista estäviä tekijöitä tutkimuskysymyksen mukaisesti ovat organisaation vaihteleva kokonaiskäsitelmä, ohjeistuksien ja dokumentoinnin puutteet, esimiesten rooli tietojen hallinnassa ja sisäinen tiedotus. Tähän osittain liittyvät myös esimies-alaiskäytännöt (esim. tavoite- ja seurantakeskustelut). Haastateltavien käsitykset vaihtelivat useasti monien eri kysymysten mukaisten sisältöjen suhteen. Yleisellä tasolla, viitaten Dahlbergin malliin (2010), voi hyvin nähdä oikean valitun suunnan, mutta sen jalkauttamisessa on vaihtelua ja kokonaiskäsitelmä on osin puutteellinen. Yksi keskeinen tietojohdantamisen tukipilari on tietoarkkitehtuurin erilaiset kuvaukset esimerkiksi perustiedoista ja metatiedoista sekä niiden välisistä suhteista ja miten ne kytkeytyvät Suomen Diakoniaopiston prosesseihin, joiden osalta on kehittämisen tarvetta sisällön, laadun ja saatavuuden ja ohjeistavuuden kannalta. Tässä tutkimuksessa on korostettu väliportaan esimiesten roolia (johtoryhmä ja tiimiesimiehet), joiden tietämystä ja osallistumista johdon suunnan näyttäjänä, viestin viejänä, sanoittajana ja kontrolloijana on syytä vahvistaa. Työnjohdon sisältöä ja merkitystä on syytä avata ja selventää mukaan lukien erilaiset esimies-alaiskäytännöt. Tietojohdantamista estävät tekijät eivät kuitenkaan ole estäviä vaan luonteeltaan enemmänkin hidastavia tekijöitä, mutta niihin keskittyminen ja niiden kehittäminen edesauttaa edelleen organisaation valmiuksia laajentaa rahoitus pohjaa suhteessa kilpailijoihin.

Lopuksi Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen voisi ajatella huomioivan koulutuksen järjestäjien yksilöllisyydet – kuten on tehty ammatillisen koulutuksen reformin osalta opiskelijoiden yksilöllistämässä. Vaikuttaa siltä, että kaikki koulutuksen järjestäjät tulevat kohdelluksi samanlaisella

ohjeistuksella, kun kuitenkin reformin toimeenpanon ongelmat ja haasteet voivat olla hyvin moninaisia ja oppilaitos kohtaisia. Se, mitä tämä käytännössä voisi tarkoittaa, vaatisi laajempaa lisätutkimusta. Mutta on ilmeistä, että SDO:n toiminnassa toteutetut muutokset ja tämän tutkimuksen pohjalta tehdyt havainnot edesauttavat strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja siten tekevät Suomen Diakoniaopistosta erityisen ja onnistuneen toimijan verrattuna muihin toisen asteen ammatillisiin koulutuksen järjestäjiin. Hallituksen esityksen hengen mukaisesti näyttää siltä, että SDO:n kaltaisia onnistujia ei ole useita. Nyt rahoituslainsäädännön muutoksen pysäyttämisen asemesta voisikin ajatella SDO:n käytänteiden levittämistä ja jakamista pysyviksi käytänteiksi koulutuksen järjestäjien toiminnassa.

5.1 Toimenpide-ehdotukset

Tietojohdamisen kokonaisuutta tukevia toimia ehdotan pohdittavaksi ja harkinnan mukaan käyttöön otettavaksi, koska digitaalisuuden merkitys yleisesti on kasvava. Tässä tutkimuksen kirjoitusvaiheessa on käynyt esille, kuinka koronaepidemia on nopeasti muuttanut ihmisten välistä kanssakäymistä ja tuonut esille etäyhteydenpidon ja yleisesti ottaen digitaalisuuden merkityksen likipitään kaikille kansalaisille (Weinberger 2011, 173-196). Monet nyt nopeasti käyttöön tulleista toiminnan muodoista todennäköisesti jäävät pysyviksi verrattuna epidemiaa edeltävään aikaan. Mm. tästä syystä ehdotan toimia seuraavasti (aakkosjärjestys):

Taulukko 1 Toimenpide-ehdotukset.

Nro	Ehdotus	Taustoitus
1	Alumni mobiiliapplikaatio	Rahoituslainsäädännön muutoksen myötä iso painoarvo on näkyvyydellä opiskelijatiedon linkkaaren loppupäähän. Alumniapplikaatio mobiiliversiona voisi olla ratkaisu, jolla näkyvyyttä valmistuneiden opiskelijoiden jatkoaskeliin voidaan parantaa ja kerätä tietoa päätöksentekoa varten (Eagle ja Pentland 2006). Alumniapplikaatiolla voi oppilaitos identifioitua valmistuvien opiskelijoiden silmissä täysin eri lailla, kuin perinteinen velvoitelähtöinen tiedonkeruujärjestelmä. Mobiiliapplikaation edut perinteiseen ovat kätevyys, jatkuva läsnäolo, personointi ja paikantaminen (Clarke ja Flaherty 2003). Mobiiliapplikaatioiden kehitys on tänä päivänä nopeaa ja suhteellisesti ottaen edullista. Tässä esim. yhteistyö jonkun sovelluskehitystä opettavan oppilaitoksen kanssa voisi olla toimiva ja kustannusedullinen ratkaisu.
2	Helsingin Diakoniasalaitos	Helsingin Diakoniasalaitoksen tarjoamien järjestelmien käyttöön liittyvien velvoitteiden kehittäminen.

		<p>Haastattelujen mukaan konsernin tarjoamat järjestelmäpalvelut saivat voimakasta kritiikkiä. Järjestelmien käytön sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus olisi hyvä ottaa esille konsernin tehokkuuden näkökulmasta.</p> <p>Ja sen takia esimerkiksi tuo OC Capita ja hankintajärjestelmä ovat muodostuneet kaikille kirosanaksi jo pikkuhiljaa. Mullakin vähän mättää se, että kenenkään kanssa ja miten tää pitäisi miettiä. Kun siellä on tiettyjä operaatioita, joita mä en tee riittävän usein, että syntyisi kunnollinen rutiini. Niin, sit mä istun täsmäyttämässä jotain avaimia a 23 euroa jonkun ihmisen vierihoidossa. Koska mä yritän opetella sen, että mä osaan seuravalla kerralla tehdä sen itse. Niin viittä avainta teen tunnin verran. Ja samaan aikaan mulla seisoo Priimuksessa satojen tuhansien arvoiset resurssit, joita mun pitäisi tehdä. (Opetus 2)</p>
3	Markkinointistrategian uudistaminen	<p>Koska sähköinen näkyvyys on entistä merkittävämpää, on sosiaalisen median strategian laatiminen yksi keino lisätä SDO:n näkyvyyttä ja siten kerätä markkinatapahtumista tietoa päätöksentekoa varten. Systemaattisen sosiaalisen median strategian taustalla on yhtä lailla teknistä toteutusta kuin useiden osallistujien aktiivista toimintaa, jonka tulisi olla suunniteltua, ajassa elävää ja siihen reagoivaa, kontrolloitua, mutta samalla osallistujien ”yksilöllistä viestintää”. (Isokangas ja Vassinen 2010, 25-26.)</p>
4	Opettajien koulutus omana erityisryhmänä	<p>Tällä voidaan vaikuttaa siihen ammattiryhmään, joka on ollut muutosten kohteena reformin vuoksi ja jolle muutoksen laajuus on suurimpia. Opettajien kouluttaminen omana ryhmänä antaa mahdollisuuden vertaistuen käyttöön, mutta toisaalta oppimisen tulosten myötä voidaan vaikuttaa edelleen opiskelijatiedon laatuun oppilaitoksessa. Aikuiskoulutuksen keskeisiä andragogisia elementtejä ovatkin dialogisuus, omakohtaistaminen ja tutkiva asenne, joita hyväksi käyttäen voitaisiin opettajakunnan kokemukset tehokkaammin hyödyntävää oppimisessa. (Jyväskylän Yliopisto 2020.)</p>
5	OPH- ja OPM yhteistyö	<p>Kansallisten järjestelmien käyttö, toimivuus, ohjeistus ja saavutettavuus ovat kritiikin kohteena haastateltavien osalta. Koulutuksen järjestäjien toiminnan sujuvuus on kuitenkin koko reformin tärkeimpiä asioita, joten tämän sujuvuuden tai sujumattomuuden tiedon välittäminen on tärkeää. Viime kädessä kansallisten järjestelmienkin hyöty on juuri niin laadukasta kuin on tiedon keruu opiskelijarajapinnassa, jota näkökulmaa on varmaan sekä Opetusministeriön että Opetushallituksen suuntaan korostettukin, mutta haastattelujen perusteella tähän on edelleen tarvetta.</p>

6	Tietojohtamisen "governance-malli"	SDOn toiminnan ja tietointensiivisyyden lisääntymisen vuoksi on tietojohtaminen eri osa-alueineen mietittävä yhdeksi laatuhankeeksi muiden rinnalle (sis. SDOn Tiedonhallintasuunnitelman päivitys prosesseilla ja vastuualueilla, strategisten tietojen määrittely ja kuvaukset, mukaan lukien elinkaarien määrittelyt) (Mosley ym. 2010, 12-13 ja 37; Siimar 2014). Hallintamallien merkitys on olennaista ja toimiva organisaatio on myös kurinalainen ja kyvykäs improvisoimaan, mutta hyödyntäen käytössä olevia resursseja ja ohjeistoja. (Puolustusministeriö 2010.)
7	Viestintä	Yleinen tietämyksen kasvattaminen ja ylläpito (strategia ja reformi sekä vaikutukset operatiivisella tasolla, joiden lisäksi talous ja rahoitukseen liittyvät toimet ja intra). Tämän avulla voitaisiin vauhdittaa oppivan organisaation kehittymistä. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että hyvinkin toteutettu viestintä ei välttämättä saavuta kaikkia ja viesti ei välity kaikille samanlaisena. (Choo 2013; Nonaka ja Takeuchi 1995, 125–127.)
8	Väliportaana esimiesten osallistaminen ja yleisen tietämyksen lisääminen	Yhtenäisen johtamis- ja esimieskulttuurin synnyttäminen. Esimiehet olisi saatettava vahvemmin mukaan tiimioppimiseen. Teoriaosuuden yksi kulmakivistä on oppiva organisaatio, jossa esimiesten rooli on merkityksellinen. (Haataja ym. 2012; Rosso 2014)

Edellä kuvatut ehdotukset ovat luonteeltaan erilaisia ja niissä on toisiinsa nähden päällekkäisyyksiä, joiden tunnistaminen on tärkeää.

5.2 Arviointi

Tämän tutkimuksen tuloksia ei pidä suoraviivaisesti yleistää ammatillisen koulutuksen kenttään, mutta niiden perusteella on mahdollista tehdä linjauksia tähän asti esille tulleen muun tiedon valossa. Tulokset ovat kuitenkin luotettavia toistettaessa tutkimus kohdeorganisaatiossa. Tästä on alustavasti keskusteltu kohdeorganisaation kanssa ja tutkimuksen alustavien löydösten pohjalta on jo käynnistetty korjaavia toimenpiteitä, joiden tuloksia ja vaikutuksia haluttaisiin selvittää jatkossa. Vastausten sattumanvaraisuutta voidaan pitää vähäisenä, joskin tiedetään, että haastateltavien subjektiivisilla näkemyksillä on vaikutusta tuloksiin. Haastateltavien lukumäärä oli 16 henkilöä, jota voidaan pitää riittävän suuntaa antavana organisaation kokoon nähden (220 hlöä). Haastattelujen runko kaikissa haastatteluissa oli sama ja selventävien tai täydentävien kysymysten avulla pyrittiin kuvaamaan esitettyä näkökulmaa, jossa tärkeää oli, miten haastateltavat omakohtaisesti näkivät tai kokivat kysytyjä asioita. Tässä mielessä haastateltavilta ei odotettu asiantuntijuutta vaan avoimuutta ja rehellisyyttä, eivätkä kysymykset olleet luonteeltaan ohjaavia ja haastateltaville annettiin tilaa ja

aikaa vastauksille muotoilla asiat kuten halusivat. Tutkimuksen voi todeta mi-
tanneen sitä mitä oli tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 231.)

5.3 Ajatuksia jatkotutkimuksesta

Tämä tutkimus on herättänyt mielenkiintoa eri tahoilla. Kohdeorganisaatio on kiinnostunut mahdollisesta jatkotutkimuksesta, joka voitaisiin toteuttaa mahdollisesti hieman kevyemmin. Sekä Opetus- ja Kulttuuriministeriö että Opetushallitus molemmat ovat osoittaneet kiinnostuksensa tutkimuksen tulosten ja löydösten suhteen. Molempien osalta on alustavasti sovittu tulosten esittelystä tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimus on monistettavissa ja toteuttavissa eri koulutuksen järjestäjille, koska tutkimuksen teoreettinen viitekehys on perustaltaan valmis, kysymysten runko on olemassa ja sisällön analysointimalli on jo kertaalleen tehty. Toisaalta ammatillisen koulutuksen reformin toteutumisen osalta on tärkeätä saada objektiivista tutkimustietoa. Mm. Jyväskylän Yliopiston Koulutuksen tutkimuskeskuksen johtajan Jussi Välimaan mukaan tämän alueen tutkimusta on tehty hyvin vähän (keskustelu 13.3.2020 Jyväskylä).

Tavoitteenani on tarjota tutkimusprojekteja jatkossa eri oppilaitoksille ja siten edesauttaa tutkimustiedon keräämistä sekä reformin vaikutusten tutkimuksen edesauttamiseksi että mahdollisia jatko-opintoja varten. Tätä toiminta-ajattusta tukee myös Opetusministeriön ohje Ammatillisen koulutuksen strategiara-
hoituksen hakemisesta vuonna 2020.

LÄHTEET

- Alavi, M. ja Leidner, D. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. Vol. 25, No. 1. 107-136.
- Alvesson, M. 2010. *Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity*. Teos: Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. ja Peterson, M. F. 2011. *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. London: SAGE, 11-28.
- Ammatillisen koulutuksen tutkimusseura OTTU ry. 2020. Viimeksi katsottu 5.6.2020. <https://www.ottu.fi/1>
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., ja Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*, 15 (2), 205-225. doi:10.1177/1742715019826426
- Chandler, A. D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. Teos: Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2. p. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Choo, C.W. 2013. Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33, 775-779.
- Choo, C.W. 2006. *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. USA: Oxford University Press.
- Choo, C.W. 2002. *Information Management for Intelligent Organisation: The art of scanning the environment*. 3rd ed. ASIS&T. Medford, New Jersey.
- Choo, C.W. 1998. *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. USA: Oxford University Press.
- Clarke, I., ja Flaherty, T. 2003. *Mobile portals: The development of m-commerce gateways*. Teos: Mennecke, B. E. & Strader, T.J. *Mobile commerce, technology, theory and applications*, 185-201. Hershey, PA: Idea Group.
- Dahlberg, T. ja Nokkala, T. 2015. *A Framework for the Corporate Governance of Data - Theoretical background and empirical evidence*. *Business, Management and Education* 2015, 13, 25-45.
- Dahlberg, T. 2014. *Digitaalinen tieto ja IT organisaatioiden strategiatyössä ja johtamisjärjestelmissä - Tarve hyville käytännöille*. IT:n hallinnan ja johtamisen hyvät käytännöt 22.10.2014. Turun Yliopisto.
- Dahlberg, T. 2010. *Tiedolla johtaminen. Tietohallintojohtamisen EMBA-koulutus* 20.3.2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutus.
- DAMA Finland ry. 2020. Viimeksi katsottu 5.6.2020. <http://www.damafinland.fi/>

- Davenport, T.H. ja Prusak, L. 1998. Working Knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Massachusetts: Harvard Business School press
- DeTienne, K.B., Dyer, G., Hoopes, C. ja Harris, S. 2004. Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
- Dulek, R. E ja Campbell, K. S. 2015. On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication* 52 (1), 122–142.
- Eagle, N. ja Pentland, A. 2006. Reality mining: Sensing complex social systems. *Personal and Ubiquitous Computing* 10(4), 255–268.
- Grant, R. 2013. *Contemporary Strategy Analysis: text and cases*. 8th ed. Hoboken, N.J.: Chichester, Wiley.
- Grant, R.M. 1996. Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue). 109-122.
- Gronn, P. 2000. Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 2000 28. 317-338.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Helsinki: Werner Söderström Oy
- Haataja, M., Tiirinki, H., Suhonen, M. ja Paasivaara, L. 2012. Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta. CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon tutkimus. Hallinnon Tutkimus*, 31(3), 217-230.
- Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Iss 4.4 – 31.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hodge, B.J. ja Anthony, W.P. 1991. *Organization Theory: A Strategic Approach*. 4th ed. Upper Saddle River NJ. The Florida State University.
- Humphrey, W. 1988. Characterizing the software process: A maturity framework. *IEEE Software* 5 (2), 73-79.
- Inkinen, H. 2016. *Intellectual Capital, Knowledge Management Practices and Firm Performance*. Thesis for the degree of Doctor of Science. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Yliopistopaino 2016
- Isokangas, A. ja Vassinen, R. 2010. *Digitaalinen jalanjälki*. Talentum Media Oy
- Jalonen, H. 2015. *Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit*. Teos: Virtanen, P. Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. *Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöä*, s. 40-68. Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Jyväskylän Yliopisto. 2020. *Aikuiskouluttajan pedagogiset opinnot*. Viimeksi katsottu 30.5.2020. <https://moodle.jyu.fi/mod/folder/view.php?id=194853>
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kilpi, E. 2018. Interactive Value Creation. The art of interaction, the design of digital and the science of social complexity. Viimeksi katsottu 8.10.2019. <https://eskokilpi.wordpress.com/>
- Kouhi, M. 2013. Tuottava IT. Kauppakamari
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. ja Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahti, A. 2002. Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset. Schumperetismi on edelleen ajankohtainen. Keuruu: Keuruun Laatupaino.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. ja Yliniemi, T. 2013. Tieto-johtaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI
- Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. ja Ståhle, P. 2008. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Mediapinta.
- Maula, H. 2016. Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Talouselämä 45/2016, 58-59.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. Management Science. May 1978 (24, 9). Pg. 934. ProQuest Central
- Moilanen, R. 1996. Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö. Licensiaattitutkimus. Julkaisuja nro 100/1996. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos.
- Mosley, M., Bracket, M., Earley, S. ja Henderson, D. 2010. The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK Guide). DAMA International
- Mäkäräinen-Suni, I. ja Valkokari, K. 2007. Tutkimusalueen historia. Teos: Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula M. & Ståhle, P. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy. 19-32.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, Vol. 5:1. 14-37.
- Nonaka, I. ja Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review. Vol. 40. No. 3. 40-54.
- Nonaka, I. ja Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press
- OASIS. 2020. Viimeksi katsottu 19.8.2020. <https://www.oasis-open.org/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Viimeksi katsottu 19.8.2020. <https://minedu.fi/amisreformi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020. Luonnos hallituksen esityksestä eduskunnalle ammatillisesta koulutuksesta annetun lain ja eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta LAUSUNTOVERSIO 22.6.2020. Helsinki 2020.

- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Avauksia 7/2010. 96 sivua. Helsinki 2010.
- Porras, J. ja Silvers, R. 1991. Organization Development and Transformation. Annu. Rev. Psychol. 1991. 42:51-78. Annual Reviews Inc. Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California 94305.
- Puolustusministeriö. 2010. Osastrategia. Tietojohdaminen Puolustuskyvyn Ytimessä. ISBN: 978-951-25-2229-3 pdf. Helsinki.
- Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. ja Rastas T. 2006. Aineeton pääoma: Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rosso, B. D. 2014. Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams. Organization Studies 2014, Vol. 35(4) 551- 585. The Author(s) 2014 Reprints and permissions: sagepub.co.uk.
- Rumelt, R. 2012. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Croydon, United Kingdom: CPI Group Ltd.
- Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Acta Universitatis Lapponiensis 214. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Sajasalo, P. 2019. Strategia-ajattelu, Luento-opetus 03.09.2019 - 11.12.2019. Jyväskylän Yliopisto.
- Schaefer, M. W. 2014. Social Media Explained. Untangling the World's Most Misunderstood Business Trend. 1st ed. Schaefer Marketing Solutions.
- Siimar, M. 2014. Tietojohdamisen kokonaisnäkemys - asteittainen kypsyystason kasvattaminen. Case Turun kaupunki. Sanoista tekoihin - Sote-tietojohdaminen Suomessa. Sitran työseminaari 9.4.2020. <https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/tietojohdamisen-kokonaisnkemys-astettainen>
- Steyn, B. 2009. The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. American Behavioral Scientist 53(4), 516-532.
- Stähle, P. Oppiva organisaatio - menestyksen ehto. Aikuiskasvatus 1/95.
- Stähle, P. ja Grönroos, M. 1999. Knowledge Management - Tietopääoman yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja Werner Söderström Oyj.
- Suomen Diakoniaopisto. 2020. Viimeksi katsottu 19.8.2020. <https://www.sdo.fi/tietoa-meista/>
- Suomen laki. 2018. FINLEX, HE 284/2018.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. Painos. Talentum Media Oy. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Syväjärvi, A. ja Pietiläinen, V. (toim.). 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Tekes. 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Helsinki: Tekesin katsaus 270.

- Valtioneuvoston Kanslia. 2019. Valtioneuvoston yhteisten toimintojen tietoaarkkitehtuuri -Valtioneuvoston kokonaisarkkitehtuuri. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:18.
- Vanhala, S., Laukkanen M. ja Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teos: Puusa, A. & Reijonen, H. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 30-42.
- Weinberger, D. 2011. Too Big To Know. New York: Basic Books.
- Wildemeersch, D. ja Jütte, W. 2017. Editorial: digital the new normal - multiple challenges for the education and learning of adults. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, Vol.8, No.1, 2017, pp. 7-20.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

LIITE 1

Haastattelurunko

1. Kyselyn taustoitusta
 - 1.1. Kerrataan lyhyesti mihin haastattelut liittyvät ilmiönä (kauppatieteen maisterin opinnäyte). Tätä on edeltänyt sisäinen viestintä organisaatiossa. Samalla kysytään lupa tallentaa luottamuksellisesti haastattelu jatkokäsittelyä varten.

2. Yleiset haastateltavan profiiliin liittyvät kysymykset
 - 2.1. Avaavat lämmittelykysymykset: kerrotko kuka olet, ja mitä teet SDO:ssa?
 - 2.2. Taustoitatko myös hieman työhistoriastasi organisaatiossa?
 - 2.3. Työkokemusvuodet (organisaatiossa, koulutuslalla, työelämässä)
 - 2.4. Sukupuoli kirjataan – ei kysytä.

3. Tietojohtamisen tarpeen taustoitusta
 - 3.1. Millä tavoin ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädäntö tulee vaikuttamaan organisaation toimintaan? Varauduttava esittämään jatkokysymyksiä – heikentänyt/vahvistanut ja millä tavoin, missä konkreettisesti näkyvät uhkia/mahdollisuuksia...?
 - 3.2. Millaisiin toimiin muutosten seurauksena on ryhdytty? Onko organisaatiossa asetettu uusia (strategisia/pidemmän tähtäimen) tavoitteita, millaisia? Mikä on SDO:n strategia tällä hetkellä? Kuinka kertoisit strategian ydinviestin kaltaisella organisaation ulkopuoliselle? Millaisia muutoksia organisaation toiminnassa on tapahtunut linjausten myötä, millaisia muutoksia tavoitellaan?

4. Kysymykset: Tässä kysymyssetti on sama kaikissa vastaajaryhmissä – tässä on tarkoitus selvittää tietovarantojen keräämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tässä kysymyssetissä on varauduttava myös jatkokysymys: mitä haasteita tähän liittyy ja mistä syystä? Lisäksi tarvittaessa kannattaa pyytää jokin viimeaikainen käytännön esimerkki. (Keskustelun ylläpito haastattelussa!)
 - 4.1. Millaisia tietoja / tietovarantoja toiminnastanne keräätte?
 - 4.2. Mihin tarkoitukseen näitä tietoja keräätte? (Keitä ja mitä varten?)

Täydentävät taustakysymykset – käytetään tarvittaessa keskustelun tukemiseksi:

Mitä tietovarantoja keräätte? Miksi näitä tietovarantoja kerätään? Miten näitä tietovarantoja kerätään? Milloin näitä tietovarantoja kerätään? Keitä / mitä varten näitä tietovarantoja kerätään? Mitä tarkoitusta tietovarannot palvelevat ja miksi? Kuka tai ketkä

tietovarantoja käyttävät? Mikä on sinun roolisi tietovarantojen suhteen? Kuka omistaa tiedot ja kuka hallinnoi tietoja?

5. Päätöskysymys

5.1. Jäikö minulta jotain kysymättä, tai haluaisitko nostaa jonkin asian vielä esiin?

















LIITE 2

Atlas.ti:ssä käytetty kooditus

Document Group	Code
Organisaatio	Org. ala Hallinto Org. ala Muu Org. ala Opetus Org. ala Työelämä Org. Koulutus Alempi akat. Org. Koulutus Keskiaste Org. Koulutus Ylempi akat. Org. Kuvausta Org. SDO historia <=10v Org. SDO historia >10v Org. taso Ei alaisia Org. taso Johtoryhmä Org. taso Johtotiimi Org. Työtehtävä
Reformi	Ref. A tunnistus Negat. Ref. A tunnistus Posit. Ref. B vaikutus Heikentää Ref. B vaikutus Vahvistaa Ref. B vaikutusten kuvaus Negat. Ref. B vaikutusten kuvaus Posit. Ref. C kokemus Mahdollisuus Ref. C kokemus Neutraali Ref. C kokemus Uhka
Strategia	Stra. A kuvaus Negat. Stra. A kuvaus Posit. Stra. B tunnistus Negat. Stra. B tunnistus Posit. Stra. C ymmärrys Negat. Stra. C ymmärrys Posit. Stra. kuvaus ja vaikutukset
Tietojohtaminen	Tj. 1 yleinen ymmärrys Negat. Tj. 1 yleinen ymmärrys Posit. Tj. A mitä tietoja Negat. Tj. A mitä tietoja Posit. Tj. B miksi tietoja Negat. Tj. B miksi tietoja Posit. Tj. C tietojen ohjeistus Negat. Tj. C tietojen ohjeistus Posit. Tj. D tietojen kerääminen Negat. Tj. D tietojen kerääminen Posit. Tj. E tietojen tarkoitus Negat. Tj. E tietojen tarkoitus Posit. Tj. F tietojen hallinnan opastus Negat. Tj. F tietojen hallinnan opastus Posit. Tj. G tietojen kuvaukset Negat. Tj. G tietojen kuvaukset Posit. Tj. H tietojen omistaminen Negat. Tj. H tietojen omistaminen Posit. Tj. kuvausta yleisesti Negat. Tj. kuvausta yleisesti Posit.
Muut koodit	SDO 1 SDO 10 SDO 11 SDO 12 SDO 13 SDO 14 SDO 15 SDO 16 SDO 2 SDO 3 SDO 4 SDO 5 SDO 6 SDO 7 SDO 8 SDO 9

LIITE 3

Vastaajien ja vastausdokumenttien kooditus sekä kysymysrungon mukaisten merkittyjen viitausten kokonaislukumäärä/vastaaja:

- ▷  D 1: SDO 1 (37)
- ▷  D 2: SDO 2 (57)
- ▷  D 3: SDO 3 (53)
- ▷  D 4: SDO 7 (41)
- ▷  D 5: SDO 8 (51)
- ▷  D 6: SDO 9 (44)
- ▷  D 7: SDO 10 (59)
- ▷  D 8: SDO 11 (91)
- ▷  D 10: SDO 4 (87)
- ▷  D 11: SDO 5 (95)
- ▷  D 12: SDO 6 (72)
- ▷  D 13: SDO 12 (55)
- ▷  D 14: SDO 13 (66)
- ▷  D 15: SDO 14 (84)
- ▷  D 16: SDO 15 (82)
- ▷  D 17: SDO 16 (86)