

# Tietoasiantuntija

2-2009



**Tanssista energiaa**  
tietotyöhön s.6

**Tietojohtamisen**  
toinen aalto s.8

**Tietojohtaminen**  
palvelee hallintoa ja  
kansalaisia s. 11

**Tehokkain**  
informaatio syntyy  
vuorovaikutuksessa s. 21

## Tietojohtaminen

nyt jälkeen tietoyhteiskuntakehityksessä monista muista maista ja olisi korkea aika siirtyä sanoista tekoihin.

Muulla on knowledge managereita ja tietojohdajia yrityksissä aivan toisessa mittakaavassa. To-tuudentorvi Google löytää haulla ”knowledge manager job” 15 miljoonaa osumaa Yhdysvalloista ja 400 000 Isosta Britanniaasta. Suomesta osumia on muutama sata ja nekin miltei kaikki ulkomailta, sivut on vain luokiteltu suomalaisiksi.

Knowledge management siis elää ja voi hyvin monessa maassa. Tietojohdamisellakin saattaa siis olla toivoa Suomessakin. Suhdantetilanne ei vain ole kovin hyvä; tämäntyyppiset kehityshankkeet vedetään heikkoina aikoina tyyppillisesti jäihin, vaikka juuri silloin niistä voisi olla eniten hyötyä. Tässä tilanteessa tietoammattilaisten pitää itse muistaa olla aktiivisia ja kertoa yritysjohdolle vaihtoehdoista, miten tiedon hyödyntämisellä yritys löytää uusia mahdollisuuksia heikossakin tilanteessa.

Myös tekniikka onneksi kehittyy ja mahdollistaa uusia asioita. RSS-syötteet on esimerkki teknologiasta, jolla käyttäjä voi yhdistää tietoa eri lähteistä ja saada sen automaattisesti koneelleen. Blogit ja wikit ovat yritystasolla vielä kehitysvaiheessa samoin kuin sosiaalisen median bisnessovellukset. Tietojohdamista tarvitaan tekniikoiden järkevään soveltamiseen. Välineiden käyttöä ja niiden sisältöä ei pidä jättää IT-osastolle. Tietoammattilaisilla on paljon laajempaa sisältöosaamista ja ymmärrystä tiedon hyödyntämisestä.

Tietoammattilaisia ja tietojohdamista tarvitaan myös monenlaiseen kehitystyöhön. Vain siten oikeaa tietoa hyödynnetään riittävän hyvin ja organisaation sisäinen tieto saadaan hyödynnettyä. ○

## Missä olen tietojohdamisen kentällä?

**K**aikkien ilmassa leijuvien termien – tietojohdaminen, eGovernment, eServices, eAdministration, informaatioprosessi, kokonaisarkkitehtuuri, tietoarkkitehtuuri, metatietoprojekti – keskellä yksittäinen työntekijä joutuu eksiysiin. Pieni ihminen koneistossa ajattelee ensimmäiseksi, että eihän tämä minua koske, minä teen vain tämän oman työni. Kuitenkin, jos lähden hahmottamaan kokonaisuutta joko itsestäni ulospäin tai kokonaisuudesta itseäni päin, innostun: vau, minähän kuulun joukkoon, minähän olen yksi tärkeä osatekijä tässä kokonaisuudessa.

### Johdon sitouttaminen tiedon hallintaan ja toimintamalleihin

Tietoasiantuntijat ja tietopalvelun ammattilaiset ovat mukana uudelleen virinneessä keskustelussa tiedon hallinnan kokonaiskuvasta. Tietoarkkitehtuurin (Knowledge Management) rinnalle nostetaan esiin keskustelua tietojohdamisesta (Knowledge Leadership) sekä puhutaan myös tietojohdamisen standardeista ja tietostrategioiden tärkeydestä ja tiedon suunnitelmallisemmasta hyödyntämisestä ennakkoinnissa, päätöksenteossa, toimintaprosessien eri vaiheissa sekä tutkimuskäytössä. Teknologiapainotteisuuden toivotaan väistyvän ja asiakaslähtöisemmän ajattelun saavan vankemman painoarvon. Painopiste siirtyy tietonäkökulmaan.

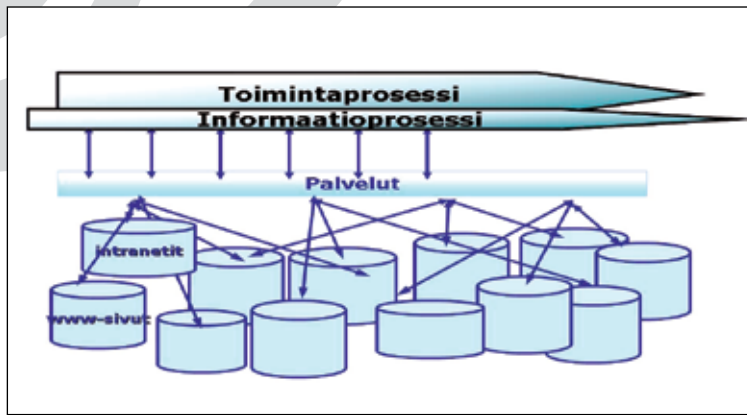
Tietoasiantuntijoiden ammatikunta on hyvin vankasti asiakaspalvelun, tietoresurssien hallinnan ja tietoarkkitehtuurin osaavaa joukkoa. Tietoasiantuntijat tietävät, kuinka merkityksellistä tieto on toimintaprosesseissa ja kuin-



**Leena Kononen**  
Kehittämispäällikkö, Tulli

ka tieto kulkee toiminnoissa tietoprosessina. Tietoa on hankittu, analysoitu, muokattu, järjestetty ja jaettu asiakkaiden, eri toiminnoissa toimivien ihmisten tarpeisiin. Tieto on annettu käyttöön palveluna tai kehitetty itsepalvelumalleja. Tietotekniikan yleistymisen myötä runsaasti tietoa hajaantui päällekkäin tietojärjestelmiin. Nyt on aika keskustella tiedosta sekä toimia tiedon haltuunottamiseksi. Tiedon omistajuudet määritetään, tieto standardoidaan, tietovirrat pystytään mallintamaan, asiakkaiden tarpeet selvittämään, toiminta- ja informaatioprosessit kuvataan ja yhteiskäyttöisiä tietovarantoja rakennetaan. Lisäksi päätetään tiedon hankinnoista, jakamisesta, järjestämisestä, metatiedoista, ontologiatyöstä, tiedon käytettävyydestä ja hyödynnettävyydestä. Oikein kohdennetuilla toimenpiteillä saadaan aikaan tuottavuutta, mutta tärkeintä on se, että tiedon haltuunotosta muodostuu organisaation menestystekijä.

Kun kuuntelee puheita läpiviedyistä tai meneillään olevista hankkeista ja projekteista, yleensä lopuksi todetaan, että johto on muistettava sitouttaa. Mitä johdon sitouttaminen tarkoittaa? Hidas, pitkäkestoinen, laajaa verkostomaista yhteistyötä vaativa työ ja sellaisen johtamiseen sitoutuminen vaatii pitkäjännitteisyyttä. Eri syistä johtuen johtajan mielenkiinto saattaa hiipua ajan ku-



Kuva 1. Alkuperäisestä VM:n SILAVA -hankkeen loppuraportista vuodelta 2005 mukaellen Leena Kononen 2009.

luessa, johtaja ei ennätä saada tulosta aikaan toiminnan seuranta-ajanjakson aikana tai johtaja vaihtuu. Näyttö ja tulokset konkretisoituvat useimmin vasta useamman vuoden kuluttua tai aivan toisen toimintasektorin alueella, jopa ulkoisen asiakkaan prosessissa. Tuloksia ei mahdollisesti jakseta odottaa. Hankkeita ja projekteja ei pystytä resurssioimaan riittävästi vaan liian pieni työntekijäjoukko puurtaa kehitystyötä usein operatiivisen työn ohella. Informaatio- ja tietosuunnitteluun rahaa käytetään vain vähän, siis siihen toimintaan, joka säästäisi useamman ihmisen työpanoksen pidemmällä aikavälillä ja vähentäisi todellisesti tietoteknisiä kuluja.

### Lisää tuottavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta

Tietojohdaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen ymmärretään kokonaisuutena. Johtajan on nähtävä lähes näkymättömiä sidoksia ja kytkentöjä sekä tulevaisuudessa häämöttäviä mahdollisuuksia, kun suunnittelu- ja määrittelytyö realisoituu tietotuotannoksi, tietotuotteiksi sekä erilaisiksi sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tietopalveluiksi. Tietojohdamisen myötä johtaminen joutuu murrokseen. Tietojohdajalta odotetaan reiviä ylittävää johtamista, organisaation yleisempää kehittämistä, konsernimaista otetta ja horisontaalisuutta, joka on enemmän kuin prosessijoh-

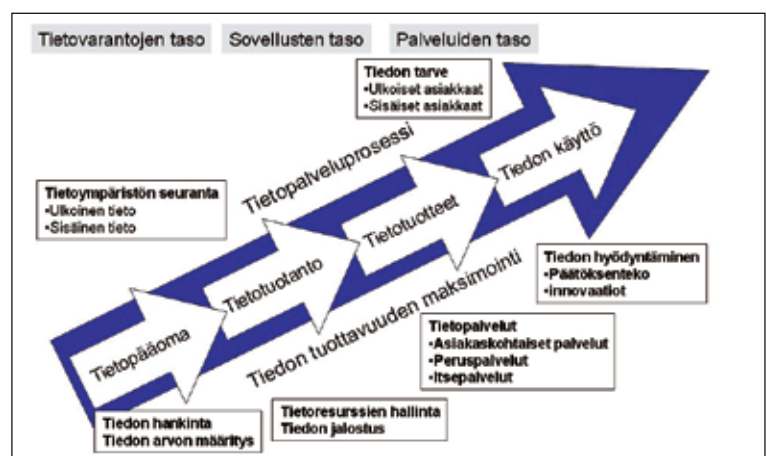
tamista. Johtajuudessa on tähän saakka korostunut ”action-ihminen”, nopeasti tuloksia aikaansaava ja reagoitukykyinen. Johdon niskaan hengittävät lisäksi omistajat, suur- tai joukko pientyöntekijöitä, kuntayhtymä tai valtio, joka odottaa pikaisia tuloksia. Johtajan on vaikeaa tässä paineessa antaa rahaa pitkäkestoiseen kehitystyöhön, erityisesti abstraktiin, lähes näkymättömältä tuntuvaan informaation ja tiedon luokittelu-, jäsentämis- jne. työhön.

Tietojohdaminen yksinkertaisimmillaan on kokonaisuuden hahmottamista, sektorirajojen ylitse näkemistä, pirstaloituneisuuden kokoamista – sitä tietojohdaminen on. Vankka tiedon hallinta antaa valmiudet nopeaan toimintaan. Tietojohdaminen on ylimmän johdon perusosaamista ja taitoa yhteiskunnassamme, jos-

sa aktiivinen toiminta tiedon haluttuunottamiseksi ja hyödyntämiseksi ovat olemassaolon takaavia menestystekijöitä. Kehittämistyö tarvitsee riittävän tuen ja myös konkreettisia voimavaroja. Investoinnit kuitenkin maksavat itsensä monin tavoin takaisin.

### Kokonaisuudet selkeiksi osiksi

”Elefantti on nähtävä kokonaisuutena, mutta haukattava pieninä paloina.” Koska puhutaan isosta ja laajasta kokonaisuudesta – toiminto- ja informaatioprosessien, asiakkuuksien, asioinnin sekä tiedon ja tietovarantojen, tiedon jakamisen ja tekniikan antamien mahdollisuuksien yhdistelmästä – on kokonaisuus nähtävä ja pilkottava se järkeviin, konkreettisiin osatekijöihin, joissa edetään tavoiteaikataulujen puitteissa. Tähän työhön tarvitaan johtamisen ammattitaitoa, kykyä toimia verkostoissa, vuorovaikutteisesti, saaden eri ammattiryhmät toimimaan yhteen ja samaan suuntaan haluttuihin, tarkoin rajattuihin välituloksiin (projekti 1: 3 kk, projekti 2: 7 kk) ja tavoiteltaviin lopputuloksiin (tavoite 1: 1 vuosi, tavoite 2: 5 vuotta). Johtaja voi aloittaa tietostrategian tekemi-



Kuva 2. Leena Kononen: Tieto tuotantoon ja palveluiksi 2006.

sellä, sitä voi jatkaa toimintaohjelmalla ja toimeenpanoprojekteilla, jossa kokonaisarkkitehtuuriajattelu on hyvä väline. Tämä kuulostaa jo johtajasta tutulta, tähän hän voi tarttua, tämän hän osaa, tähän työhön hänet on koulutettu.

Johtajan on tärkeää ymmärtää ammattikuntien rooleja, rajoja ja tuntea käsitteiden sisällöt. Monesti atk-alalla työskentelevät ihmiset ajattelevat teknisesti arkkitehtuurien, algoritmien, käsittemallien tai olioiden kautta. Tietoasiantuntijat ja tietopalvelun ammattilaiset ajattelevat informaatioprosessien, tietoresurssien ja asiakaspalvelun näkökulmasta. Tietojohtamisen näkökulmasta varsinkin nämä kaksi ammattiryhmittymää tulee saada kohtaamaan. Johtajan olisi tärkeää myös tiedostaa, että tieto liikkuu. Sisäsuhteysteistyö ja ulkosuhteysteistyö ovat yhtä tärkeitä. Johtaja kokoaa yhteistyöhön omassa organisaatiossaan sisällä toimivat ja yhteistyötä organisaation ulkopuolisissa verkostoissa tekevät toimijat. Usein on kustannuksia säästävintä kehittää asioita organisaation ulkopuolisissa verkostoissa ja tuoda yhteisesti sovittuja tietoon liittyviä pelisääntöjä ja menettelyjä kotipesään.

Jokaiselle toimintasektorien ja tietosektorin työntekijälle löytyy rooli, tarvitaan sitä osaamista ja ammattitaitoa, joka kullekin on kertynyt. Samanaikaisesti tarvitaan konkareita kehitystyöhön ja varmistamaan, ettei samoja asioita keksitä uudelleen, sekä nuoria ja innokkaita tekijöitä, joilla on koulutuksesta saadut viimeisimmät menetelmät hallussaan. Työtä tehdään yhteistyössä, kaikkien osaaminen hyödyntäen, johdetusti. Minä, tietoasiantuntija, olen joku tästä kokonaisuudesta, yhteistyöverkostosta, joku tarvittavista ammattiosaajista!○