



Tietoa ja tekniikkaa vai jotain muuta?

Tiedon renesanssi 9.2.2010
Kehittämispäällikkö Leena Kononen



Aiheemme tänään - kaksi teemaa:

1. Tiedon johtamisen haasteita, tietoa ja tekniikkaa
2. Mitä muuta?

Esityksessä on termejä, joista ei ole yhteisesti sovittu mm. tietojohdaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen



Tietoa ja tekniikkaa?



Tiedon johtamisen haasteet

- Tietoympäristö muodostu ulkoisesta ja sisäisestä tiedosta.
- Tietoa on hajallaan niin paljon, että kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu.
- Toiminnan ja tuotannon raaka-aineena on tieto.
- Ydinprosessit ovat tietoprosesseja.
- Tieto tulee johtaa siten, että oikea ja ajantasainen tieto on hyödynnettävissä toiminnallisissa- ja asiakasprosesseissa.
- Tieto on myös keskeisin tulos.
- Tiedoilla on vaikuttavuutta ja parhaimmillaan tieto luo uutta tietoa sekä uusia innovaatioita.
- Tiedon johtaminen asettaa ylimmän johdon uusien haasteiden eteen.



Tietojohtaminen on tiedon ja osaamisen organisoitua ja suunnitelmallista johtamista

- Tietojohtaminen on lähestymistapa, joka keskittyy tarkastelemaan tiedon ja osaamisen hallinnan ja muodostamisen prosesseja ja niitä edistävien olosuhteiden ja edellytysten ylläpitämiseen, Tuula Kivinen, Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä.
- Kivisen mukaan tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa.
- Tiedon hallinta tarvitsee suunnittelua, organisointia, koordinointia ja kaikkien lukuisten tietoteknisesti tuettujen vaiheiden kontrollointia.
- Choon prosessimalli (1998), jossa on kuusi toisiinsa liittyvää toimintaa, tietotarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tiedon jakelu ja tiedon käyttö.



Tietojohtamisen kohteena on koko yhteiskunta

- Tietojohtamisen painopisteinä ovat tietotekniikka sekä tieto myös merkityksessä informaatio, missä tieto tarkoittaa myös tietokykyä, kollektiivista tietoa, tietämistä ja osaamista.
- Tietojohtamisen osa-alueet kohdistuvat tiedon hankintaan (Knowledge acquisition), tiedon siirtoon (Knowledge transfer), tiedon jakamiseen (Knowledge sharing) ja tiedon luomiseen (Knowledge creation) ja näitä avustetaan tieto- ja viestintäteknisin keinoin. Tämä perustuu Riika Harjun näkemykseen aineettoman pääoman johtamisesta vuodelta 2008 joka on laadittu VALTIPA:n pitkäaikaisen koordinaattorin Maija Jussilaisen ohjauksessa,.
- Tietojohtamisen katealue ei koske vain yksittäistä organisaatiota vaan siihen kuuluvat poikkihallinnolliset prosessit, julkinen sektori ja yhteiskunta. Tarvittaisiinko tähän tietopolitiikkaa kysyi Jussilainen. Strategioiden ja käytännön toteutuksessa on nähtävissä ongelmia samoin voidaan kysyä tukevatko johtamisen tavat tiedon jakamisen kulttuurin kehittymistä.



Tietojohtaminen on yksi johtamisen linjoista

- Tieto on raaka-aine, jota louhitaan, rikastetaan ja jalostetaan ja tietojohtamisella saavutetaan organisaation tavoitetila, jossa tuottavuus, tehokkuus, laatu, vaikuttavuus, tunnettuus, markkina-asema jne. toteutuvat on Pirjo Kainun määritelmä Tietoasiantuntijoista. Tietojohtaminen tulee nostaa yhdeksi johtamisen linjaksi
- Taloushallinnon kohteena on raha, henkilöhallinnon kohteena ovat ihmiset, markkinoinnin kohteena on mielikuva, niin tietohallinnon kohteena on tieto. Tekniikalla tuetaan näitä kaikkia toimintoja, tekniikka on väline.
- Tietohallinto ja tietotekniikka tulee nähdä toisistaan erillisinä toimintoina.
- Tietojohtamista tehdään organisoidusti ja systemaattisesti eri toimintojen alueilla ja jolloin tietohallinnon toimintoja ovat mm. ennakointi, analysointi, tiedon hankinta, tallentaminen jne..
- Tieto on kilpailuetu ja se joka parhaiten löytää ja soveltaa – johtaa tiedolla on voittaja.



Tiedon johtamisen haasteet

- Tietoympäristö muodostu ulkoisesta ja sisäisestä tiedosta.
- Tietoa on hajallaan niin paljon, että kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu.
- Toiminnan ja tuotannon raaka-aineena on tieto.
- Ydinprosessit ovat tietoprosesseja.
- Tieto tulee johtaa siten, että oikea ja ajantasainen tieto on hyödynnettävissä toiminnallisissa- ja asiakasprosesseissa.
- Tieto on myös keskeisin tulos.
- Tiedoilla on vaikuttavuutta ja parhaimmillaan tieto luo uutta tietoa sekä uusia innovaatioita.
- Tiedon johtaminen asettaa ylimmän johdon uusien haasteiden eteen.



Tiedon johtaminen muuttaa johtamista

- Tietoa ei voida johtaa perinteisten organisaatiomallien mukaisesti koska tieto on mukana kaikissa toimintaprosesseissa ja liikkuu raja-aitoja ylittäen.
- Tiedon johtaminen vaikuttaa organisaatioyksiköiden välisten raja-aitojen ja reviirien madaltumiseen.
- Johdolta odotetaan abstraktimpien asioiden johtamista, verkostossa työskentelyä, prosessi- ja tiimivalmentajan taitoja sekä analyyttistä otetta ja moniulotteista ajattelua.
- Johtamisen haasteita lisää toiminta yli aika-, paikka tai organisaatorajojen.
- Yhteistyöhön ja yhteydenpitoon tarvitaan enemmän koordinointia, aikatauluttamista ja tiedon jakamista.



Johtaminen on suunnitelmallista

- Tarvitaan suunnitelmia, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla tehostetaan tiedon tallentamista, jakamista, rikastamista ja hyödyntämistä (Knowledge näkökulma).
- Luodaan käytäntöjä, malleja ja mittareita, joiden avulla kyetään tunnistamaan ja johtamaan tietopääoma sekä luomaan sillä taloudellista tai muuta lisäarvoa (Intellectual Capital Management).
- Arvojohtaminen sopii hyvin tietojohdamiseen onhan kyseessä visioiden, strategioiden ja arvojen toteuttaminen käytännössä.
- Arvojohtamisessa johtajan tehtävänä on tuottaa lisä-arvoa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella



Johtaminen on selkeämmin erilaisten sisäisten palveluiden roolien kehittämistä

- Ulkoisten asiakassuhteiden ohella korostuu yhteistyön ja sisäisten asiakassuhteiden merkitys.
- => tiedon sekä osaamisen johtaminen, henkilöstön itseohjautuvuuden-, omatoimisuuden- ja vastuuta kantavaan tiimityöskentelyyn kannustaminen.
- Jokaisessa organisaatiossa on tietoasenteita, oma vallitseva tietokulttuuri, johon päästään käsiksi ottamalla kokonaisnäkökulma toiminnan johtamiseen, järjestämiseen ja kehittämiseen.
- Tiedon johtamiseen panostaminen luo eheämmän ja kokonaisemman, hallinnassa olevan tietoympäristön.



2. Jotain muuta?

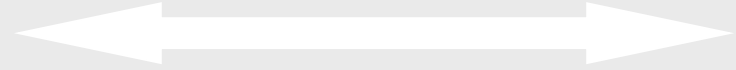


Osapuolilla on samansuuntaiset visiot,
prioriteetit ja tavoitteet

Poliittinen tahtotila

Lainsäädännölliset tekijät on otettu huomioon
tietojen vaihtamisessa

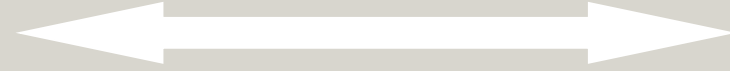
Lainsäädännön yhteentoimivuus



Lainsäädännön yhtenäistäminen

Eri organisaatiot pääsevät kokonaisedun
mukaiseen tavoitteeseen yhteen sovitettujen
prosessien kautta

Organisaatioiden yhteentoimivuus



Organisaatioiden ja prosessien
yhtenäistäminen

Informaatiolla on täsmällinen merkitys, joka
säilyy tietoa vaihdettaessa muuttumattomana
ja ymmärrettävänä kaikille osapuolille

Semanttinen yhteentoimivuus



Semanttinen yhtenäistäminen

Tekniset rajapinnat on suunniteltu siten, että
ne mahdollistavat järjestelmien ja palvelujen
yhdistämisen

Tekninen yhteentoimivuus

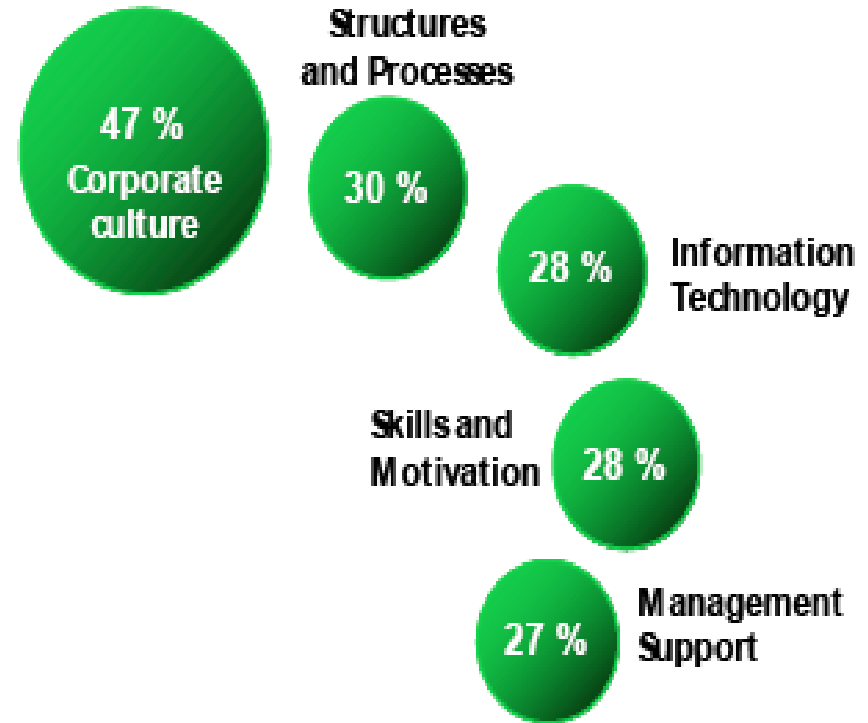


Tiedon siirto ja yhteydet

Tietojohtamisen menestystekijät

- KM-tutkimus eurooppalaisissa yrityksissä (2001)
 - organisaatiokulttuuri
 - prosessit
 - IT
 - osaaminen
 - johdon tuki

(Heisig, P., Vorbeck, J., 2001)



(European Guide to Good Practice in Knowledge Management. CWA 14924-1-5:2004
<http://www.cen.eu/cenorm/sectors/sectors/iss/cen+workshop+agreements/knowledge+management.asp>)



Tiedon hallinnan ongelmia voi poistaa

- Tietojohtaminen edellyttää keskustelua ja sopimista toimintojen sisällöistä, strategisuutta ja kokonaisvaltaisuutta.
- Tuula Kivinen on todennut, että tietotarpeita ei tunnisteta. Työaika menee hukkaan tiedon hankintaan kulutetun ajan vuoksi mm. johtajat käyttävät runsaasti aikaa työhön liittyvän tiedon etsintään myös vapaa-aikana.
- Tiedon hankinta on tasapainoilua kahden vastakkaisen vaatimuksen kanssa, joista toisessa monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttää laaja-alaista ja monipuolista tiedon hankintaa suuresta joukosta erilaisia tietolähteitä ja toisaalta kyvykkyydet käsitellä tietoa ovat rajallisia, jolloin tarvitaan tietolähteiden huolellista valintaa, jatkuvaa arviointia ja ”tiedon välittäjiä.” Liika informaatio tekee olennaisen tiedon löytymisestä haasteellista, koosteista on puutetta ja sirpaletietoa on paljon (Tuula Kivinen).



Tarvitaan kulttuurin muutosta

- Ongelmakohtia on tiedon jakamisessa ja käytössä, jossa yksiköiden ja ammattiryhmien väliset raja-aidat vaativat uudenlaisten toimintamallikäytäntöjen ja mallien luomista ja sosiaalisten rakenteiden johtamista.
- Ongelmat eivät poistu teknisillä ratkaisuilla, tietojärjestelmät ja tiedon hallinta mahdollistavat tiedon jakamista, käyttöä ja uuden tiedon ja osaamisen muodostamista, mutta kulttuuri selittää jopa puolet tiedon käytöstä (Tuula Kivinen).

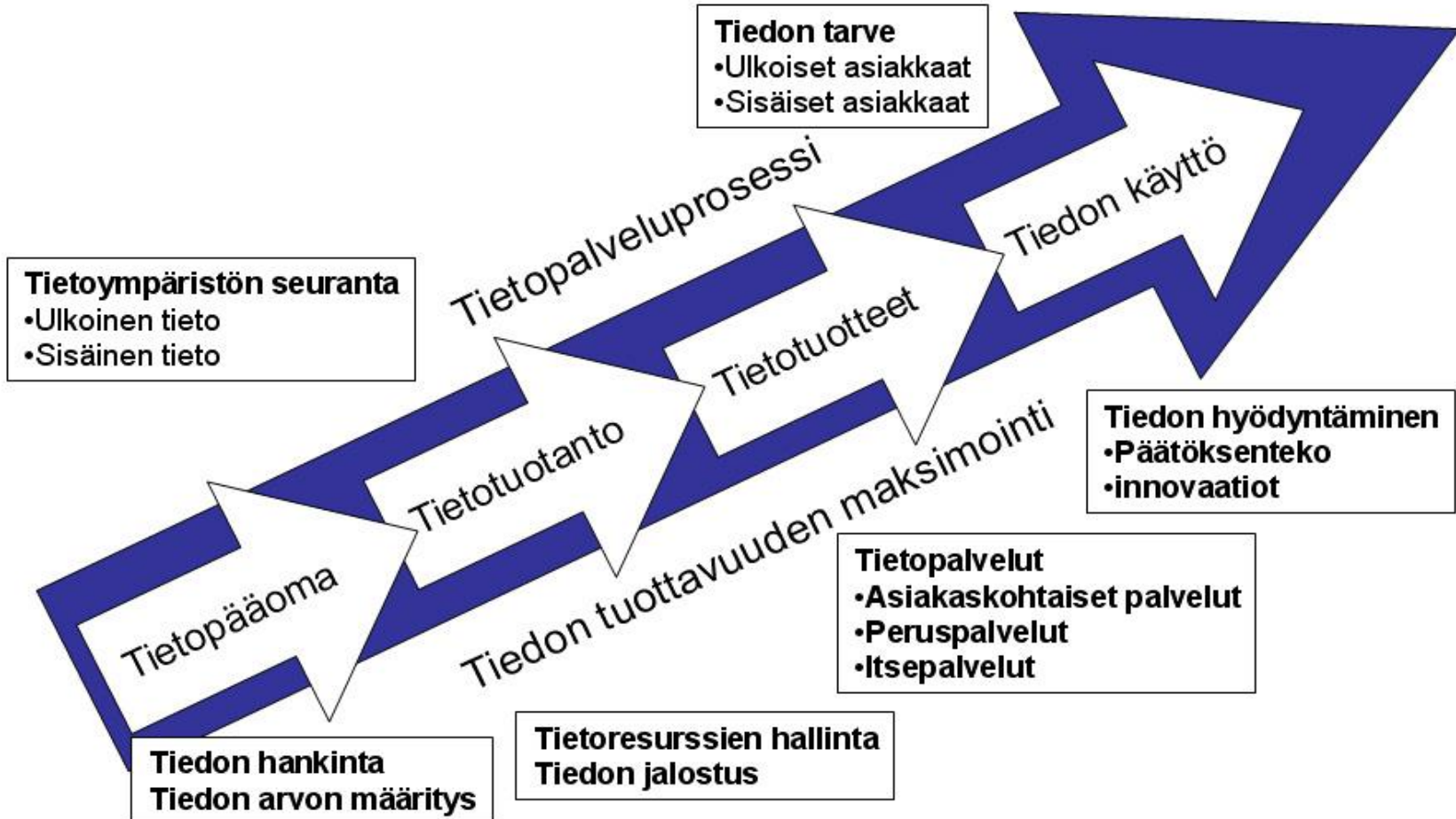


Kokonaisvaltainen tietojohdaminen

Tietovarantojen taso

Sovellusten taso

Palveluiden taso





Tiedon johtamisella on vaikuttavuutta

- Asiakkaiden (sisäisten, ulkoisten ja kumppaneiden) päätöksentekoprosessi paranee ja perustuu luotettavaan tietoon.
- Ennakoitavuus lisääntyy ja toimintavalmius nousee.
- Tietoa hyödynnetään, oikeellisuus ja yhdenmukaisuus kasvavat.
- Työtä voidaan jakaa uudella tavalla.
- Työ siirtyy tiedonhaun sijasta tuottavaan työhön.
- Riskien ja laadunhallinta paranevat.
- **Kilpailukyky vahvistuu!**



Tiedon ekosysteemi – unohtunutko?

- Olemme rakentaneet tietoympäristön, jossa kokonaisuus – tiedon ekosysteemi ja yleiskaavasunnittelu unohtuivat. Erilaisia järjestelmiä pystytettiin kuin taloja metsiin tai pelloille, joiden välillä ei ollut riittävää logistiikkaa, eikä yksiköiden välille rakennettu kunnollista kunnallistekniikkaa.



Mikä on muutos?

Muutos: Voimme kehittää vain tiedon 1) hankinta-, 2) hallinta-, 3) tuotanto- ja 4) jakelumenetelmiä.

- Kyseessä on sekä toiminnallisten että teknisten menetelmien kehittäminen – joka on aina muutosta.
- Asiakaslähtöisyys merkitsee tietojohtoista kehittämistä.
- Tieto tulee saattaa asiakkaiden hyödynnettäväksi ja käytettäväksi.
- Sisäisten prosessien kehittämisestä seuraa välittömästi hyvä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden asiakaspalvelu.
- Suurimmat tuotantokustannukset sekä säästöt ovat sisäisissä rakenteissa.



Johtaminen tiedon ekosysteemissä

- Johtajan kyvykkyys punnitaankin tulevaisuudessa tiedon hyödyntämisenä ja osaajien johtamisena.
- Elämme aikaa, jolloin uutta tietoa luodaan kiihtyvällä vauhdilla, ja jolloin tietoa aktiivisesti myös jaetaan ja jalostetaan. Voidaan puhua tiedon ekosysteemistä, joka syntyy sen jatkuvasta kierrosta ja uusiutumisesta.
- Tietoyhteiskunnan keskeisenä havaintona on ollut myös se, että talouskasvu syntyy tiedosta.
- Siitä huolimatta, että tiedon merkitys on havaittu ja sitä on korostettu, havainto ei ole kaikilta osin jalkautunut toiminnaksi. Teknologian osuus on korostunut, mutta organisaation toiminnan ja prosessien luonne, sen toimijat ja asiakkaat ja sisällöt ovat usein jääneet sivuun. Näin on käynyt myös tietojohdamisessa.



Tulevaisuuden johtajuus on tilanneherkkyyttä ja yhteyksien tajua

- Tulevaisuudessa on yhä enemmän vaihtoehtoja, mutta sen koordinaatit ovat muuttumassa myös yllätyksellisemmäksi. Ennakoitavuus ja tulevaisuuteen varautumisen aika on lyhentynyt. Toimintaympäristö on globaali, monikulttuurinen, monimuotoinen ja nopeasti muuttuva.
- Päätöksenteossa olisi myös tarve laajentaa näköaloja ja nähdä päätösten kytkentöjä muuhun toimintaympäristöön. Julkishallinnossa on paljon puhuttu siilomaisesta eriytyneestä ajattelusta, jonka yli pitäisi osata nähdä. Johtamisessa tarvitaan yhä suuremmassa määrin näkemyksiä kokonaisuuksista sekä tietoa asioiden yhteyksistä ja riippuvuussuhteista.
- Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan myös enemmän herkkyyttä, joka voidaan kanavoida kyvyksi uudistua ja tehdä nopeita ja osuvia tilannearvioita. Nopea muutos edellyttää myös joustavaa reagointia, jolloin resursseja voitaisiin kohdentaa sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan.



Tarvitaanko tietoa, tekniikkaa vai jotain muuta?

- Tiedolla on useita käyttötarkoituksia ja tiedon arvo realisoituu tietoa käytettäessä. Tiedon jakaminen ja myöhempi hyödyntäminen olisi huomioitava jo tietoa tuotettaessa ja tiedon hallinnan välineiden kehittämisessä.
- Tiedon oikeellisuuteen, luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen tulee kiinnittää enemmän huomiota niin, että ne antavat hyvän pohjan päätöksentekoon. Tomi Voutilaisen mukaan tietojohtaminen on tietoon perustuvaa johtamista, jolloin hallitaan ja ymmärretään tiedon merkitys ja IT-toiminnan tehtävä on olla tässä toiminnassa tukena.
- Tiedonhallinnan käytäntöjen kehittämistä hidastavat yhteisten käsitteiden ja sanastojen, roolien tunnistamisen, kustannustietoisuuden, tietokartan ja tiedon omistajuuden selvittämisen, kehityssalkun ja portfolion hallinnan puutteet sekä kulttuurierot.
- Tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa tarvitaan uusia toiminnan välineitä, kuten ennalta ehkäisy, riskianalyysit ja kustannusten hallinta.
- Johtamisessa tarvitaan myös yhä enemmän ennakoivaa ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvää tietoa. Tulevaisuustiedosta on apua näiden haasteiden hahmottamiseen ja ratkaisujen ja vaihtoehtojen etsintään. Se voi toimia myös lähteenä kokeilevaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen.



Palvelujen kehittäminen on tehtävä yhteistyössä

- Teknologian kehityksen myötä yhä suurempi osa työstä siirtyy verkkoon tai tulee automatisoiduksi ja muuttuu itsepalvelutoiminnoiksi. Nämä muutokset ovat etenemässä nopeasti. Keskustelu palveluprosessien ja -kanavien uudelleen rakentamisesta ja kehittämisestä on julkishallinnon organisaatioissa edessä seuraavina vuosina.
- Kehityksen suunta merkitsee myös sellaisten yhteistyöprosessien lisääntymistä, jossa palveluita ja tuotteita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Ihmisiä ja heidän tarpeitaan on kuunneltava aidosti sekä käyttäjinä, että kollegoina ja yhteistyökumppaneina.
- Kehittämisessä olisi usein hyödyllistä myös tarkastella vaihtoehtoisia toimintamalleja ja luoda useita skenaarioita palvelutuotantoon. Kaikessa tähän liittyvässä työssä tarvitaan entistä sujuvampaa yhteistyötä suunnittelijoiden ja työprosesseihin osallistuvan henkilökunnan kanssa sekä asiakkaiden osallistamista kehittämistyöhön.
- Asiakkaiden tarpeiden huomiointi ei kuitenkaan jää sähköisen asioinnin ja itsepalvelujen laajentamisen siirtymävaiheen tarpeeksi. Asiakkuuden huomiointi on tullut jäädäkseen ja tarve kytkeä se palvelujen kehittämisprosesseihin on jatkuvaa. Heikkojen signaalien tunnistaminen erityisesti asiakasrajapinnassa on entistä tärkeämpää.



Osaaminen ja kannustus vievät eteenpäin

- Johtajan tehtävänä on organisaation toimintakulttuurin muuttaminen. Johtajan on osattava myydä strategioiksi, missioiksi ja visioiksi tiivistetty näkemyksensä organisaatiosta, jotta hän saisi sen jalkautumaan. Sen jälkeen hänen on etsittävä osaajat ja tekijät muutokselle.
- Käytännössä organisaatiota vievät eteenpäin sen osaajat. Parhaat osaajat tiimiinsä saavalla johtajalla on menestyksen avaimet hallussa.
- Kannusteiden rakentaminen on myös osaajien pitämiseksi tärkeää. Kun hallinnossa on siirrytty mittaamaan ja arvioimaan työntekijöiden työpanoksia, on mietittävä, mitataanko oikeita asioita. Väärien asioiden mittaamisella vääristetään myös toimintaa ja panostuksia niihin. Olisiko esimerkiksi syytä palkita yhteistyön tekemisestä ja kokonaisuuksien hallinnasta?



Verkosto-osaamisen arvo kasvaa

- Tulevaisuuden haasteet ovat verkosto-osaamisen hallinnassa, joka korostuu verkostotalouden ja verkostoyritysten lisääntyessä. Uudessa johtajuudessa korostuu tiimien ja verkostotyön hallinta, valmentava ja jaettu johtajuus sekä uudenlainen yhteistyö. Välineellisyys, avoimuus, tasavertaisuus, virtuaalisuus ja hajaantuneisuus ovat vallitsevia trendejä.
- Johtaminen tapahtuu monella tasolla. Pentti Sydänmaanlakka sanoo tätä älykkääksi johtamiseksi, jossa johtaminen lähtee ensin itsensä johtamisesta, laajenee ihmisten johtamiseen, tiimien johtamiseen, virtuaalitiimin johtamiseen ja verkoston johtamiseen. Lopulta se päättyy moninaisuuden johtamiseen, jossa johtaja johtaa useita erilaisia ja monikulttuurisia asiantuntijoita.
- Älykäs johtaja tiedostaa, arvostaa ja osaa hyödyntää ihmisissä olevaa käytännöllistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista. Tieto syntyy verkostoissa, joissa tieto, osaaminen ja älykkyys hajaantuvat eri puolille. Osaamisen johtaminen on tietoyhteiskunnan keskeistä osaamista. Tulevaisuuden menestyjä on verkostoitunut toisinajattelija.



Luottamus ja erilaisuuksien yhteensovittaminen

- Johtajuus perustuu työkuulttuurin rakentamiseen. Johtaja on vastuussa yhteisön arvoista ja turvallisen työskentelyilmapiirin luomisesta, jossa sallitaan erilaisuutta ja voidaan hyödyntää erilaisuutta näkökulmien laajentajana ja toiminnan kehittämisen voimavarana.
- Innovaatiot syntyvät usein ristiriidoista ja konflikteista.
- Johtajan tehtävänä ei ole välttää ristiriitoja, vaan kyetä ratkaisemaan niitä ja hyödyntämään eri osapuolten näkemyksiä.



Johtamisen haasteena orkesterointi

- Mikko Kosonen kuvaa johtajuutta käsittein demokraattinen diversiteetti, jolla tarkoitetaan korkealaatuista samanmielisyyden saavuttamiseen pyrkivää dialogia ja kognitiivinen diversiteetti, joka tarkoittaa ajattelutapojen erilaisuuden hyväksymistä. Kososen mukaan johtajan olisi pystyttävä keräämään joukkoon ihmisiä, jotka ajattelevat eri tavoin. Mikael Junger on todennut, että tämänkaltainen erilaisuus on kuin jazzorkesterin soittoa, jossa eri jäsenet soittavat erilaisilla soittimilla omaa sävelkulkuaan, mutta tulos on kuitenkin hyvin yhteentoimiva.
- Johtajan on oltava myös motivoija, jotta työssä edetään organisaation valitsemaan suuntaan. Hänen on saatava ihmiset ymmärtämään, miksi kannattaa tehdä työtä valittujen tavoitteiden edistämiseksi.
- Johtaminen on ihmisten ohjausta, kuuntelua ja luottamuksen viestimistä, jossa johtajan on vuoroin katsottava näkymiä vuoren huipulta ja vuoroin tultava alas ja työskenneltävä alaistensa kanssa kuunnellen heidän näkemyksiään.



Johtaja on ohjaustyöntekijä

- Tomi Dahlbergin mukaan strateginen johtaminen on myös jatkuvaa tekemistä. Johtaja on organisaation työntekijä, joka suurimman osan työajastaan johtaa ja ohjaa toimintaa ja prosesseja. Näillä toimillaan hän on omiaan kiihdyttämään kehitystä valitsemaansa suuntaan.
- Tietojohtamisen kannalta se tarkoittaa myös toiminnan muutoksien huomioimista. Toiminnan ja prosessien kehittämisestä saadaankin suurempaa hyötyä kuin pelkästä tietojärjestelmien kehittämisestä. Tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuri ei olekaan vain teknologiajohtajien, vaan ylimmän johdon asia.
- Huipulle rekrytoitavilla johtajilla tulisi olla näyttöä monista erilaisista toiminnoista, jotta heillä olisi hyvät näköalat ohjata ja luoda käsityksiä organisaation toimintoihin eri näkökulmista.



Tiedon monet kasvot ja tasot

- Tieto saadaan, hankitaan tai se syntyy oman toiminnan tuloksena.
- Tietoa tallennetaan, käsitellään, jalostetaan ja muokataan. Tiedosta saadaan aikaan tuotteita ja palveluita, joita annetaan eteenpäin tai myydään.
- Tieto on siinä mielessä ihmeellinen hyödyke, että se lisääntyy jaettaessa. Tiedolla on aina vaikuttavuutta, tiedosta saadaan tuotettua uutta tietoa, uusia palveluita ja tuotteita sekä uutta osaamista ja innovaatioita.
- Voidaan kyseenalaistaa voiko tietoa johtaa, mutta tiedon hankintaan, huoltoon, tuotteistamiseen ja jakamiseen on mahdollista ainakin luoda otollisia olosuhteita.



Tiedon monet kasvot jatkoa...

- Perinteinen tapa hahmottaa tietoa on käyttää tiedon portaita data, informaatio ja tietämys.
- Toinen tapa on lähestyä organisaatioiden toiminnan tasojen avulla, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen.
- Hyvä keino saada tieto havainnollisesti näkyväksi on kuvata prosessit, nähdä toimintaketjut ja niissä virtaava tieto.
- Asiakaspalvelun näkökulma on käyttökelpoinen: tietoa tarkastellaan asiakkaiden tietotarpeen tai elinkaaren mukaisesti. Käyttäjän kannalta on tärkeää tietää, että tieto on saatavissa kun sitä tarvitaan ja käyttökelpoisessa muodossa.
- Myös tietosuoja ja –turvan näkökulmat on huomioitava.



Tarvitaan uudenlaista osaamista

- Olisi hyvä pitää mielessä viisaus: tietoteknologia on hyvä renki, mutta huono isäntä. Kun teknologia päästettiin isännäksi ei seurauksia etukäteen arvattu. Järjestelmää rakennettiin uuden järjestelmän päälle, puutteita korjattiin uusilla järjestelmillä ja loputtomilta järjestelmäprojekteilla.
- Tarvitsemme nyt täysin uudenlaisen tieto-osaajien joukon.
- Organisaatioiden olisi palkattava insinöörien sijaan enemmän toimintojen tuntijoita, osaajia, kehittäjiä sekä muutoksen toimeenpanijoita eli jalkauttajia.
- Vaikeinta ja hitainta on toiminnan ja prosessien kehittäminen, toimintojen uudelleen suunnittelu, tietotarpeiden ja asiakkaiden käyttäytymisen ennakointi sekä toimintakulttuurien pysyvän muutoksen aikaansaaminen.



Tietoa on johdettava

- Tietajohtajan odotetaan yhdistävän eri tietotoimijat toimimaan yhdessä samaan suuntaan.
- Julkishallintoon kaivataan muutosta koska verkostojen tai prosessien johtamiseen ei ole totuttu.
- Tietajohtaminen on tiedon johtamista ja tiedolla johtamista.
- Ensimmäisessä johdetaan tieto hyötykäyttöön ja jälkimmäisessä hyödynnetään tietoa.
- Tiedon johtamisessa on huomioitava loppukäyttötarpeet, muttei välttämättä tarvitse tietää tarkoin sitä, kuka viimekädessä tietoa käyttää, miten käyttää ja millaisia tuotteita ja palveluita valmistaa. Jalostuksen toteuttavat designerit , palvelumuotoilijat ja teollisuus - jatkojalostajat.
- Tietajohtaja ottaa käyttöön tiedon-, palveluiden-, viestinnän-, osaamisen- sekä tekniikan hyödyntämisen keinot.



Onnistu tiedon johtamisessa?

- Missä ovat tietosuunnittelijat, tietotarpeiden ja asiakaspalveluiden taitajat ja käyttäjärooleittain palveluita kehittävät tietotyöläiset?
- Johtaja, joka löytää tietoasiantuntijansa, löytää myös menestyksen avaimet ja tien tulevaisuuteen.
- Kun johdetaan tietoa, johdetaan samalla toimintaa ja tuloksen tekemistä. Tieto yhdistää ympäröivän maailman ja sisäisen toiminnan tavoitelluiksi tuloksiksi.
- Tietoa ja tietopalveluita on johdettava. On vaikeaa kuvitella, ettei organisaatioissa olisi henkilöstö- tai talousvastaavaa, mutta tietovastaava voi edelleenkin puuttua.



Onko tietoasiantuntijuus käytössä?

- Onko meidät tietoasiantuntijat löydetty? Pitäisiköhän kaivaa esille kaikki vanhat (20 vuoden aikaiset) opintomateriaalit? Niitä katsellessa voi vain hämmästellä, kuinka edelläkävijöitä tietoasiantuntijat koko ajan ovatkaan olleet? Mutta voidaanko ihmetellä myös äänen ovatko he strategiapöydissä tänäkään päivänä? Millainen Suomi olisi tällä hetkellä jos olisivat olleet?



Mitä konkreettisesti nyt?

- Suomessa on meneillään hyviä tiedon saatavuutta ja käytettävyyttä edistäviä hankkeita.
- Ongelmana näyttää olevan on se, ettei hankkeilla ole riittävää koordinaatiota eikä johtamista ole järjestetty.
- Hankkeet hajoavat siilojensa mukaan monille eri hallinnonaloille ja kokonaisuuden vastuunkantajaa kysellään.



Hyviä hankkeita on käynnissä – yhteistyötä ja koordinaatiota on lisättävä

- Valtion hallinnon kehittämisosasto on käynnistänyt sähköisen asioinnin ja demokratian -hankkeen (SADE) ja kokonaisarkkitehtuurihankkeen (VALTASA).
- Liikenne- ja viestintäministeriö, opetusministeriö ja sisäasiainministeriö ovat liikkeellä. Lisäksi EU:sta tulee omia vaateitaan.
- Yhteistyölle tulee luoda toimintatapoja.
- Yhteistyötä voidaan kannustaa jo nykyisinkin erilaisin informaatio- ja talous ohjausinstrumentein, jotka purevat käytännön toiminnan järjestämisessä jopa paremmin kuin lainsäädäntöinstrumentin käyttö.



Yhteenveto – mitä tarvitaan?

1. Tietoa
2. Tekniikkaa
3. Yhteistyötä
4. Johtamista
5. Roolien tunnistamista
6. Osaamisen ymmärtämistä
7. Erilaisuuden arvostamista
8. Asiakaspalvelulähtöisyyttä
9. Asiakaspalvelutaitoja
10. Kulttuurimuutosta



KIITOKSET!

Yhteystiedot:

Leena Kononen
Tietopalvelupäällikkö, FM PD

www.leenakononen.fi

LinkedIn – Tietojohtamisen verkosto

leena.kononen@tulli.fi