

Lähtökohtia tietojohtamiseen

3.4.2024

Tietojohtamisen taustalla on käsitys tiedon merkittävästä ja yhä kasvavasta roolista yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden tehokkaassa ja menestyksellisessä toiminnassa (Laihonen ym. 2013, s. 6). Tietoteknologian nopea kehitys, talouden verkottuminen ja esimerkiksi etätyön yleistyminen haastavat yritysten johtamista ja edellyttävät uudenlaisia toimintamalleja tiedon käsittelyn, päätöksenteon ja ohjauksen osalta. Tietojohtamisen tutkimus, käsitteet ja mallit auttavat hahmottamaan liiketoiminnallista arvonluonnin prosessia, tietoon liittyviä johtamisen käytänteitä sekä uudenlaisia johtamisen ja organisoitumisen malleja yrityksissä ja organisaatioissa (Laihonen ym. 2013 s.6-7). Tietojohtamisen keskeisenä tavoitteena onkin koota yhteen kokonaiskuva organisaation omistamasta tiedosta ja hyödyntää sitä liiketoiminnan arvontuotannossa (Laihonen ym. 2013, s. 12). Tarkastelen tässä kirjoituksessa muutamia tietojohtamisen lähtökohtia.

Tieto ja sen dimensiot

Perinteisesti tieto jaetaan kolmeen eri ryhmään lähtien datasta informaation kautta tietämykseen eli rakenteettomasta rakenteelliseen ja lopulta inhimilliseen, kokemusperäiseen tietoon (Laihonen ym. 2013, s. 18). Tietojohtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa myös hiljainen tieto sekä tiedon kumuloituva/kertyvä ja jalostuva luonne (Laihonen ym. 2013, s. 18). Tietoa voi kertyä merkittäviä määriä ilman, että sitä osataan tuoda näkyväksi tai hyödyntää oikeilla tavoilla. Toisaalta dataa ja informaatiota voi myös kertyä väärässä tai puutteellisessa muodossa, jos tiedon tuottamisen prosessit eivät ole kunnossa. Tällöin virheellinen tieto saatetaan huomata tietojohtamisen alkutaipaleilla ja pyrkiä korjaamaan joko mallinnusvaiheessa tai muuttamalla tiedon tuottamisen prosessia. On myös mahdollista, ettei virheitä huomata ja näin ollen tietojohtaminen perustuu ainakin osittain virheelliselle datalle. Tiedon laatu ja toisaalta myös tietoturva ovatkin keskeisiä tiedon dimensioita lähdettäessä kehittämään tietojohtamista (Laihonen ym. 2013, s. 19-22).

Tiedon laatua voidaan arvioida useasta näkökulmasta. Tiedon totuudellisuutta voidaan arvioida suhteessa siihen, miten hyvin tieto vastaa todellisuutta tai yhteensopivuuteen esimerkiksi aiempien havaintojen tai valitun viitekehyksen kanssa (Käpylä & Salonius, 2013, s. 19). Tiedon laatua voidaan tarkastella myös perusteltavuuden, uskottavuuden, tarkkuuden, relevanssin tai luotettavuuden näkökulmista (Käpylä & Salonius, 2013, s. 19). Kuten jo todettua, tiedon arvo (Käpylä & Salonius, 2013, s. 19) ja sen arvonluontipotentiaali eli miten tiedon pohjalta pystytään luomaan liiketoiminnallista arvoa ovat myös keskeisiä tekijöitä tietojohtamisen kannalta. Laadun yhteydessä on myös oleellista tunnistaa, puhutaanko datasta, informaatiosta vai tietämyksestä. Tämä vaikuttaa kriteereihin, joiden kautta tiedon laatua tulee arvioida. Toisaalta on myös huomioitava mahdollisesti ristiriitaiset laatuvaatimukset. Tiedolta voidaan yhtä aikaa vaatia kattavuutta ja yksinkertaisuutta tai helposti ymmärrettävyyttä (Käpylä & Salonius, 2013, s. 20). Käpylän ja Saloniuksen (2013, s.20) listauksessa edellinen liittyy mahdollisesti myös tiedon monipuolisuuteen ja suureen määrän, kun taas jälkimmäinen edellyttää ytimekästä esittämistapaa ja saavutettavuutta. Tietojohtaminen onkin tältä osin myös tarkoituksenmukaisten kriteerien valintaa tiedon luonteen ja tilanteen huomioiden (Käpylä & Salonius, 2013, s. 20).

Tietovirtojen hallinta

Tiedon hallinnassa on kyse tietotarpeiden tunnistamisesta sekä tiedon luonnista, kokoamisesta, organisoinnista, jalostamisesta, jakelusta, ylläpidosta ja tiedon käytöstä (Laihonen ym. 2013, s. 24-28). Tässä kohtaa tietojohtaminen liippaa läheltä tiedolla johtamista tai liiketoimintatiedon hallintaa, joka taas koostuu esimerkiksi tietovarastoinnista ja tiedon esittämisestä erilaisin visualisointityökaluin (esim. PowerBI). Tämän tiedonkäsittelyn lisäksi kyse on myös johtamisesta, päätöksenteosta, kulttuurista ja henkilöstön organisoinnista (Laihonen ym. 2013, s. 28). Viitaten aiemmin mainittuun tiedon kumulatiiviseen ja jalostuvaan luonteeseen, käyttäisin tässä yhteydessä termiä tietovirrat, jotka alkavat, haarautuvat ja päättyvät eri osiin organisaatiota. Organisaatiot asettavat hallinnollisia patoja järjestelmiin ja tietovarastoihin käyttöoikeuksin perusteella ohjaten ja muokaten tietovirtoja.

Data- ja informaatiovirrat kulkevat ensisijaisesti tietojärjestelmissä, joissa tietoa kerätään ja jalostetaan sekä tietovarastoissa ja raportointityökaluissa, joiden avulla tietoa yhdistellään sekä tuodaan organisaatiossa näkyväksi. Lisäksi tietovirrat käsittävät järjestelmien välisiä integraatioita, joilla toisessa järjestelmässä tuotettua tietoa tuodaan tarkasteltavaksi muihin tietojärjestelmiin. Tällöin vältetään tiedon manuaalinen syöttäminen useaan kertaan eri järjestelmiin ja toisaalta toisteisesta työstä johtuvat virheet ja poikkeamat. Useiden järjestelmien ja integraatioiden maailmassa onkin hyvä huomioida, että yrityksen käytännön prosessit saattavat kulkea usean järjestelmän läpi. Ruohonjuuritasolla lähestytään perinteisen tietohallinnon roolia, jossa varmistetaan järjestelmien toiminta sekä tiedon siirrot järjestelmien välillä, mikä ei välttämättä ole aina näkyvin osuus tietojohtamisen pohdinnoissa. Järjestelmien lisäksi tietohallinto vastaa tietoliikenneyhteyksistä, tietovarastoista, laitteista, palveluista ja tuesta, joita organisaation tietotyöläiset tarvitsevat tehtäviensä suorittamiseen (Laihonen ym.2013, s. 71-72).

Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että tiedolla johtaminen sisältää myös muita osa osa-alueita, kuten esimerkiksi aineettoman pääoman hallinnan, organisaation oppimisen ja tietämyksen hallinnan (Laihonen ym. 2013, s. 33). Näihin osa-alueisiin ei tässä artikkelissa syvennytä tarkemmin. On kuitenkin oleellista huomata,

että tietovirrat kulkevat yrityksissä niin järjestelmien sisällä, liiketoimintaprosesseissa kuin myös käytävillä ja kahvihuoneissa. Tietojohtamisen näkökulmasta ihmiset ja heitä tukevat teknologiat muodostavat kokonaisuudn, joka oppii ja kehittyy yhdessä.

Yhdistävä tekijä

Tietojohtamista voidaan tarkastella eri toiminnot läpäisevänä johtamisen osa-alueena, jolloin se yhdistää tieto- ja viestintätekninen osaamisen esimerkiksi strategisen johtamisen sekä laskentatoimen, markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen kyvykkyyksiin (Laihonen ym. 2013, s. 11). Näin pyritään varmistamaan tietoon pohjautuvan arvonluonnin ymmärrys organisaation eri osissa (Laihonen ym. 2013, s. 11). Samalla on olennaista ymmärtää, että tietojohtamista tarvitaan kaikilla tasoilla yksilöstä verkostoihin (Laihonen, ym. 2013, s. 13). Läpileikkaavasta luonteesta huolimatta tietojohtaminen ei ole erillinen johtamisfunktio (Laihonen ym. 2013). Kattavuudesta ja monipuolisuudesta johtuen tietojohtamiselle saatetaan asettaa kohtuuttomiakin vaatimuksia kunkin läpäisemänsä osa-alueen hallinnasta, ja tuleekin ymmärtää, että eri toimintojen on pikemminkin omaksuttava riittävässä määrin tietojohtamisen ymmärrystä kuin että tietojohtaminen korvaisi eri toimintojen erityisosaamisen. Tietojohtamista voidaankin tarkastella täydentävänä ja integroivana johtamisen osa-alueena.

Kirjallisuudessa on tarjolla muutamia hyviä kiteytyksiä tietojohtamisesta, kuten ”Tiedä ensin, johda sitten” (Laihonen & Saranto, 2021) tai ”Tiedän, siis johdan” (Käpylä & Salonius, 2013). Nämä antavat hyvän perusohjenuoran niin tiedon hallinnan kuin myös itse johtamistyön kehittämiselle. Tietojohtaminen ei yksinään poista kaikkia päätöksentekoon liittyviä epävarmuustekijöitä, mutta sen avulla voidaan nostaa esiin aiempaa enemmän päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ja tietoa. Organisaation johdon tulisi olla tietoinen näistä mahdollisuuksista ja myös mahdollistaa tiedon monipuolinen hyödyntäminen eri päätöksentekotilanteissa.

Jatkotarkastelun aiheita

Tietojohtaminen lähtee sen tunnistamisesta, minkälaista tietoa organisaatio tarvitsee päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Tiedon keräämiselle ja käsittelylle tulee luoda puitteet niin järjestelmien kuin prosessienkin osalta unohtamatta hallinnollisia ja laadunvarmistuksen prosesseja.

Suomalaisessa selvitystöissä tietojohtamisen tarkastelu painottuu voimakkaasti julkisen sektorin toimintaan (Käpylä & Salonius, 2013, Laihonen & Ahlgren-Holappa, 2020) kattaen niin kunnat (Jalonen ym. 2012), maakunnat (Leskelä ym. 2019) kuin myös sote-uudistuksen tarkastelun (Laihonen ym. 2021). Palaankin seuraavissa kirjoituksissa tarkemmin näihin näkemyksiin tietojohtamisen roolista erityisesti julkisella sektorilla.

Mikko Kulmala
Lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Jalonen, H., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus*, *31*(2).

Käpylä, J., & Salonius, H. (2013). Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen.

Laihonen, H., & Ahlgren-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa–10 vuotta tietojohtamista julkisella sektorilla. *Focus Localis*, *48*(3), 43-62.

Laihonen, H., & Saranto, K. (2021). Tiedä ensin, johda sitten: Sote-tietojohtamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., … & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen.

Leskelä, R. L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., … & Torkki, P. (2019). Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta.