



Mitä tiedolla johtaminen on ja mitä se organisaatiolta vaatii?

Oma taustani

ja samalla silmälasit, joilla otsikon teemaa katson

- Alun perin kansantaloustieteilijä
- Noin 5 vuotta it-konsulttina
- Reilu 10 vuotta teknillisessä yliopistossa (tuotantotalous/tietojohtaminen) (väitös: Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat)
- Noin 5 vuotta Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu (hallintotiede, kauppatiede, politiikan tutkimus; koulutusvienti)
- Nyt 3 vuotta Sosiaali- ja terveysjohtaminen (sote-hallintotiede, sote-tiedonhallinta, terveystaloustiede)



Esityksen sisältö

1. Tietojohtaminen – mistä on kyse?
2. 10 omaa oppia – mitä organisaation (ja sen jäsenten) on ymmärrettävä, jotta se (he) voi johtaa tiedolla?
3. Tietojohtamisen onnistuminen – missä sen tulisi näkyä?

Tietojohtaminen – mistä on kyse?

Tietoperustainen organisaatioajattelu

Tieto on strategisesti tärkeä resurssi

Strategic Management Journal, Vol. 17(Winter Special Issue), 109–122 (1996)

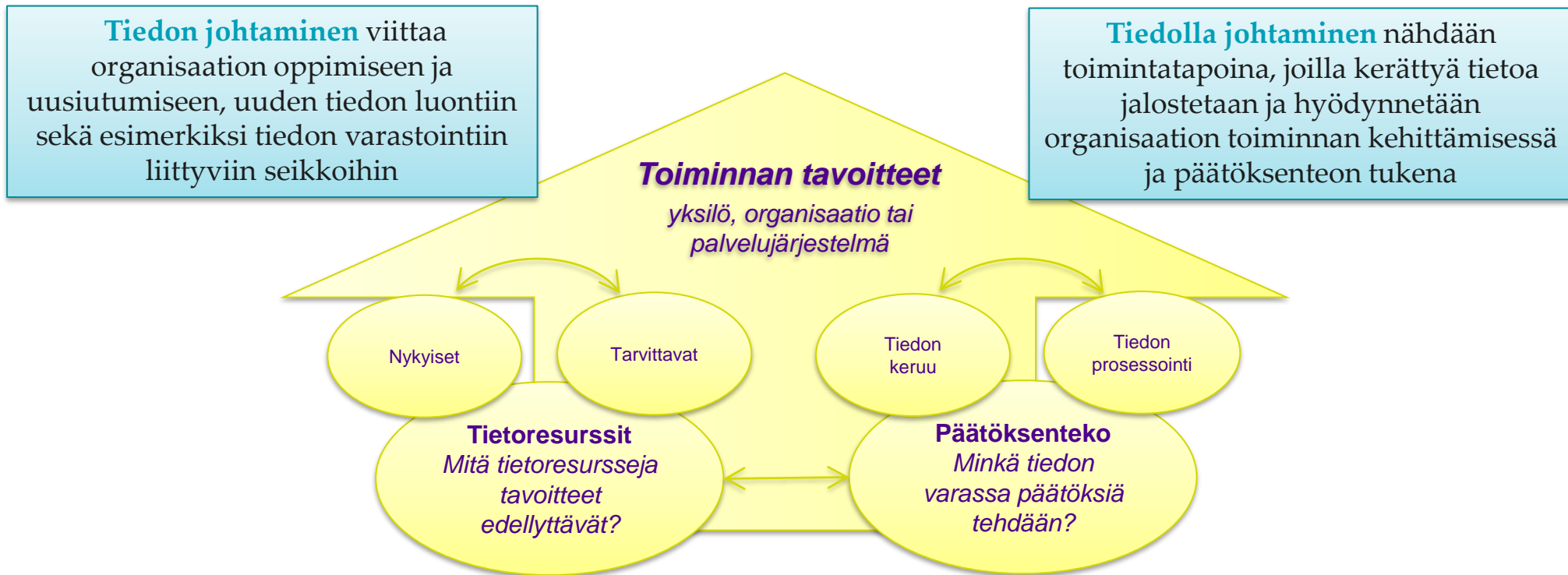
TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM

ROBERT M. GRANT
School of Business, Georgetown University, Washington, DC, U.S.A.

Given assumptions about the characteristics of knowledge and the knowledge requirements of production, the firm is conceptualized as an institution for integrating knowledge. The primary contribution of the paper is in exploring the coordination mechanisms through which firms integrate the specialist knowledge of their members. In contrast to earlier literature, knowledge is viewed as residing within the individual, and the primary role of the organization is knowledge application rather than knowledge creation. The resulting theory has implications for the basis of organizational capability, the principles of organization design (in particular, the analysis of hierarchy and the distribution of decision-making authority), and the determinants of the horizontal and vertical boundaries of the firm. More generally, the knowledge-based approach sheds new light upon current organizational innovations and trends and has far-reaching implications for management practice.

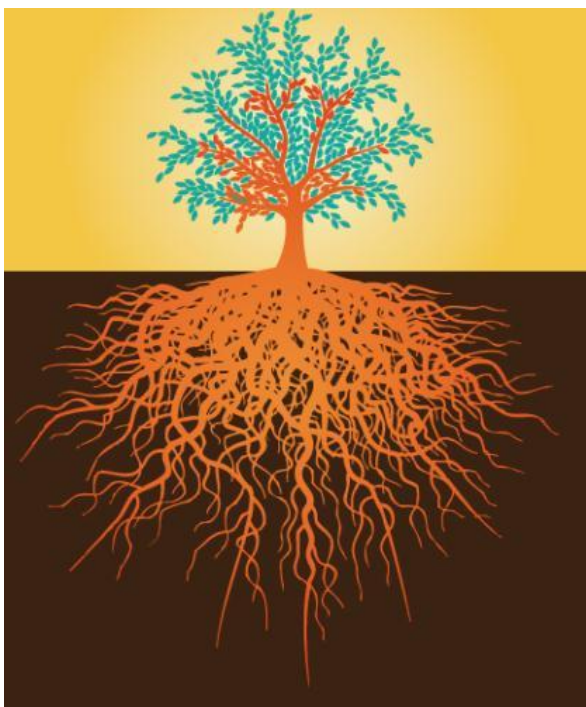
The emerging ‘knowledge-based view’ is not, as yet, a theory of the firm. There is insufficient consensus as to its precepts or purpose, let alone its analysis and predictions, for it to be recognized as a ‘theory.’ It represents a confluence of long-established interests in uncertainty and information with several streams of newer thinking about the firm. **To the extent that it focuses upon knowledge as the most strategically important of the firm’s resources,** it is an outgrowth of the resource-based view. At the same time, knowledge is central to several quite distinct research traditions, notably *organizational learning, the management of technology, and managerial cognition.* The issues with which the knowledge-

Kaksi toisiaan täydentävää tietonäkökulmaa



Tieto = Resurssi ja arvonluonnin lähde

Aineeton pääoma



Suhdepääoma

- suhteet asiakkaisiin
- suhteet muihin sidosryhmiin
- maine
- brändit
- yhteistyösopimukset

Rakennepääoma

- arvot ja kulttuuri
- työilmapiiri
- prosessit ja järjestelmät
- dokumentoitu tieto
- immateriaalioikeudet

Inhimillinen pääoma

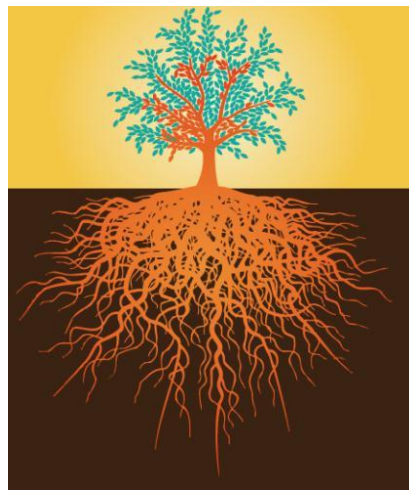
- osaaminen
- henkilöomaisuudet
- asenne
- hiljainen tieto
- koulutustaso
- kokemustausta
- henkilökohtaiset verkostot

Tieto = Päätöksenteon tuki

Liiketoimintatiedon hallinta



Neljän kohdan tiedolla johtamisen resepti



Strategia



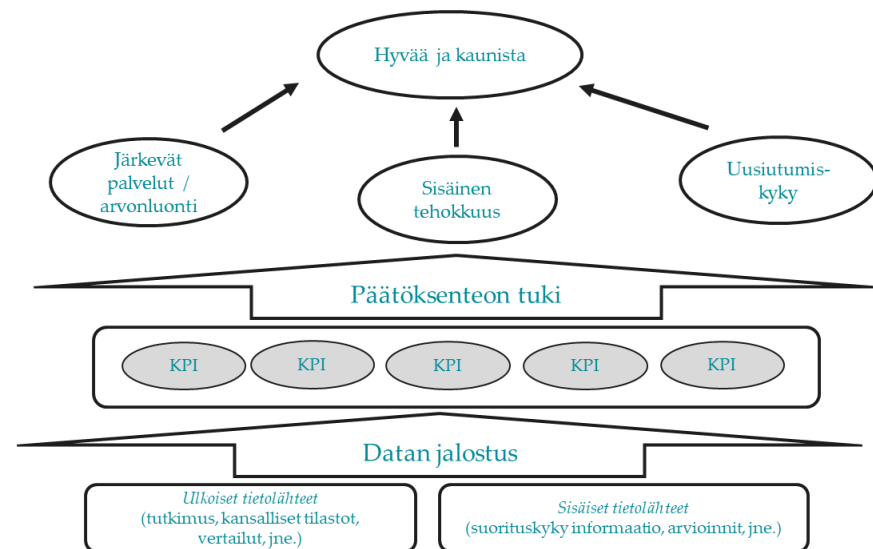
Toiminta- ja johtamismalli



Tiedon jalostaminen



Datan laatu



Osan I lopuksi

Minun tulkintani tietojohdamisesta

1. Pohdi mistä tekijöistä (organisaation) tuloksellisuus muodostuu.
2. Yritä ymmärtää, miten edellisen pohdinnan tuloksena havaittuja asioita ja tekijöitä voidaan johtaa.
3. Mieti mitä (dataa, informaatiota tai) tietoa johtaminen edellyttää.
4. Käynnistä keskustelu siitä, mitä ko. ”tiedolla” tehdään tai tulisi tehdä, jotta tuloksellisuus paranisi.



10 omaa oppia – mitä organisaation (ja sen jäsenten) on ymmärrettävä, jotta se (he) voi johtaa tiedolla?

Kaiken takana peruskysymykset!

*Keitä me olemme, mitä haluamme
olla, mitä haluamme saavuttaa,
koska ja missä?*

Tietojohtajan huoneentaulu

Mitä meidän pitää ymmärtää ja osata...

- Oppi 1: Keskity toiminnan tavoitteisiin
- Oppi 2: Tunne historia, mutta älä lukitu siihen
- Oppi 3: Maailma näyttää eri linsseillä erilaiselta
- Oppi 4: Rajat hämärtyvät – tulokset tehdään yhdessä
- Oppi 5: Jokainen on tietojohtaja
- Oppi 6: Yhdistele tiedonmurusia oma tarinasi
- Oppi 7: Tieto on hyödyllistä eri tarkoituksissa
- Oppi 8: Huomioi tiedon vastaanottaja
- Oppi 9: Valitse vertailukohtat huolella
- Oppi 10: Tiedolla johtaminen ei aina ole lopullinen vastaus

Oppi 1: Keskity toiminnan tavoitteisiin

531/2017

Dokumentin versiot
Viltitiedot Pääsivellä

Naantalissa 11 päivänä elokuuta 2017

**Laki
ammattillisesta koulutuksesta**

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetään:

**1 luku
Yleiset säännökset**

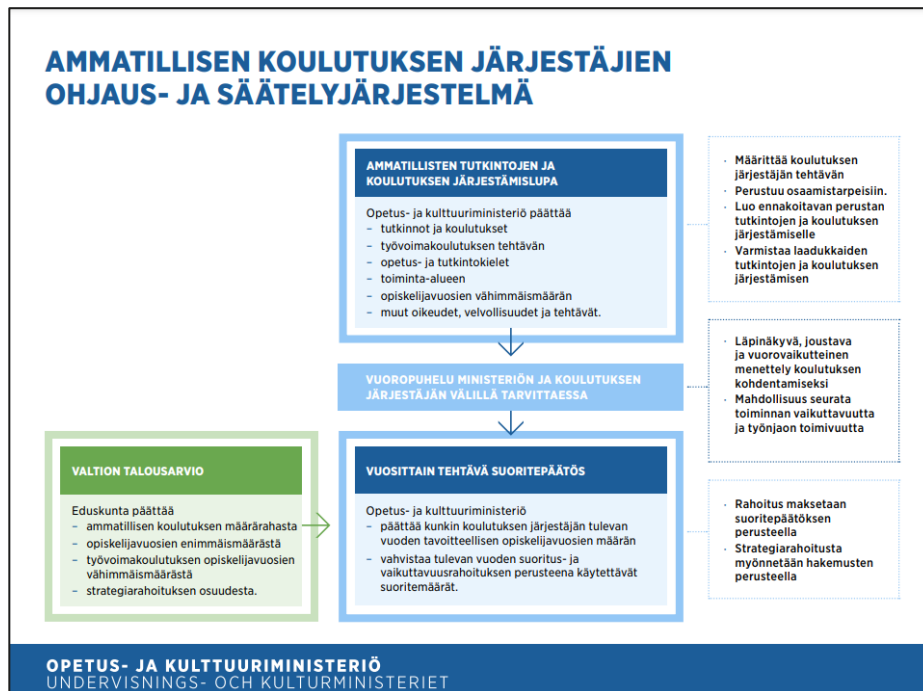
**1 §
Sovellettämisaika**

Tässä laissa säädetään opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluvista ammatillisista tutkinnoista, ammatillisen osaamisen hankkimiseksi tarvittavasta koulutuksesta sekä ammatillisen osaamisen osoittamisesta ja todentamisesta.

**2 §
Ammatillisten tutkintojen ja ammatillisen koulutuksen tarkoitus**

Tässä laissa tarkoitettujen tutkintojen ja koulutuksen tarkoituksena on kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osamistavoitteisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. Tässä laissa tarkoitettua koulutuksen tarkoituksena on lisäksi edistää tutkintojen tai niiden osien suorittamista.

Tässä laissa tarkoitettua koulutuksen tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi, tasapainoiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-oppintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja.

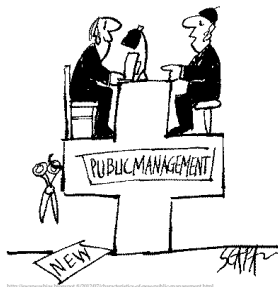
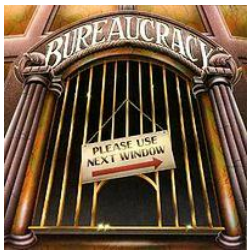


Meidän
ja minun
rooli, tehtävä
ja tavoitteet.

?

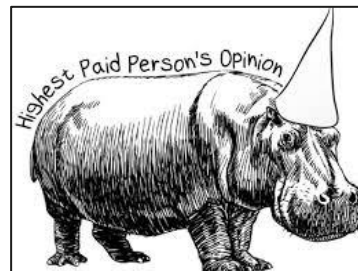
Oppi 2: Tunne historia, mutta älä lukitu siihen

Hallinta-ajattelun kehitys viitekehystenä



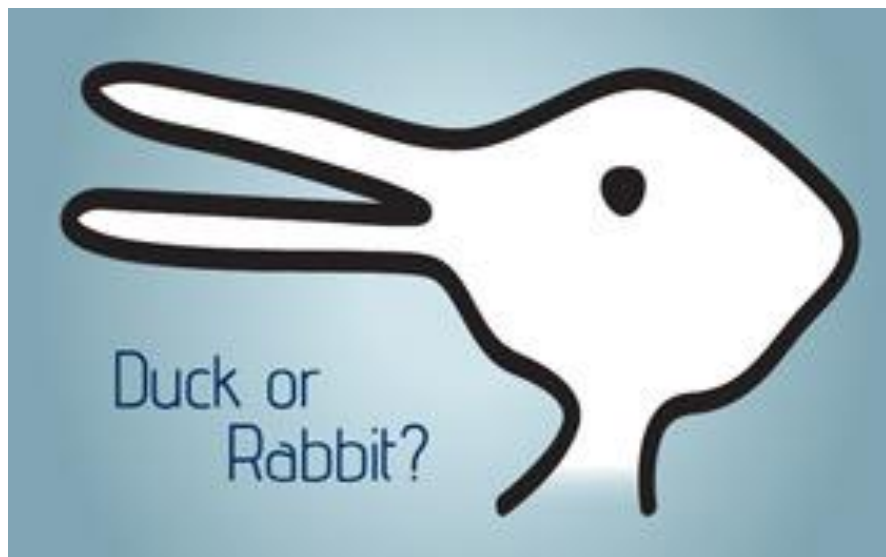
1. Public administration 2. New public management, (NPM) 3. New public governance, (NPG)

Johtamisajattelun kehitys viitekehystenä



vrt. oppimiskäsitys ja teknologian mahdollisuudet

Oppi 3: Maailma näyttää eri linsseillä erilaiselta

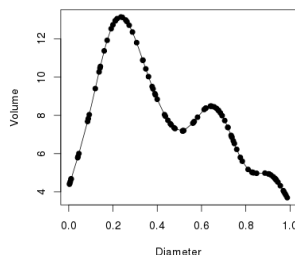


Julkisen sektorin tiedolla johtamista haastavat erilaiset intressit, esim.:

- Sivistystä tiedolla, taidolla ja tunteella (OKM)
- Taloudellinen kestävyys ja kontrolli (VM)
- Palvelu-integraatio, osallisuus, vaikuttavuus (STM)
- Tutkimus- ja innovaatiotoiminta (TEM)
- Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi (SM)

Oppi 4: Rajat hämärtyvät – tulokset tehdään yhdessä

Data ja informaatio



Johto - henkilöstö

Esimies - alainen

Palveluntuottaja - asiakas

Tuloksellisuusdialogi



Valtio - kunta

Julkinen - yksityinen

Oppiminen



Tilaaaja - tuottaja

Toisin tekeminen



Tietohallinto - palvelutoiminta

Terveys - opetus

Opettaja - oppilas

Oppi 5: Jokainen on tietajohtaja

Ajattelumalli

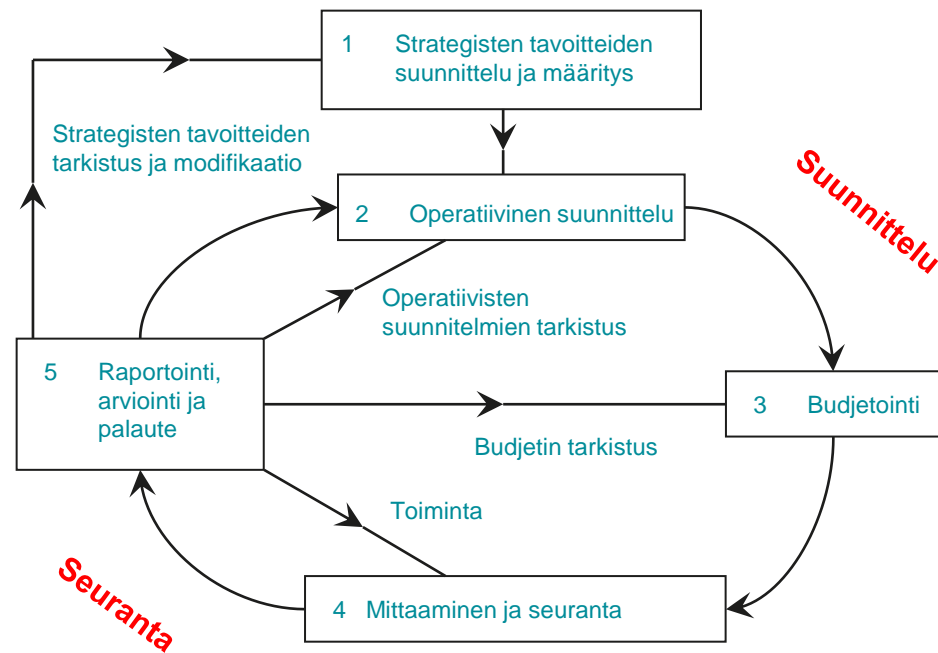
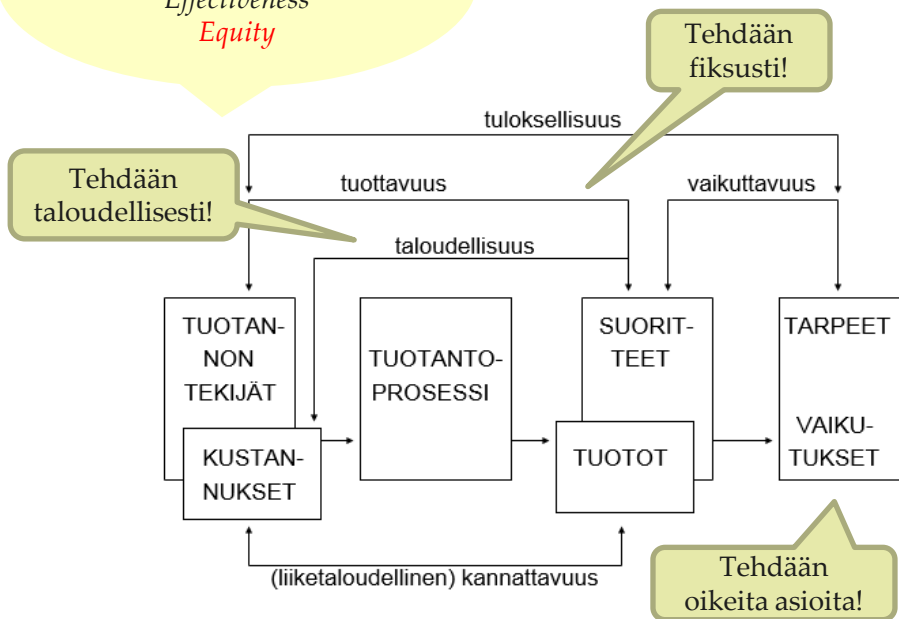
- Tukifunktio
- Tiedon tuotanto
- Asiantuntijat

Ajattelumalli

- Sisäistetty strategia
- Tiedon hyödyntäminen
- Jokainen on tietajohtaja

Oppi 6: Yhdistele tiedonmurusia oma tarinasi

4E Economy
Efficiency
Effectiveness
Equity



Lisää esim. Jarmo Vakkuri / Pentti Meklin

Jones, R. & Pendlebury, M. (1992) Public Sector Accounting. Pitman Publishing: London.

Oppi 7: Tieto on hyödyllistä eri tarkoituksissa

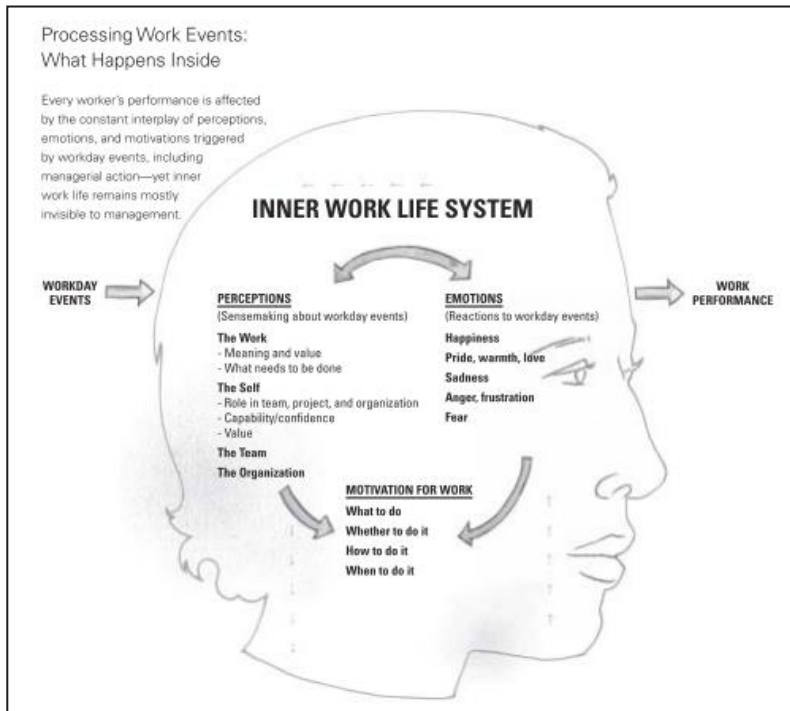
Table 1 Eight Purposes that Public Managers Have for Measuring Performance

The purpose	The public manager's question that the performance measure can help answer
Evaluate	How well is my public agency performing?
Control	How can I ensure that my subordinates are doing the right thing?
Budget	On what programs, people, or projects should my agency spend the public's money?
Motivate	How can I motivate line staff, middle managers, nonprofit and for-profit collaborators, stakeholders, and citizens to do the things necessary to improve performance?
Promote	How can I convince political superiors, legislators, stakeholders, journalists, and citizens that my agency is doing a good job?
Celebrate	What accomplishments are worthy of the important organizational ritual of celebrating success?
Learn	Why is what working or not working?
Improve	What exactly should who do differently to improve performance?

- Tiedolla johtaminen on ohjauksen mekanismi.
- Kyse on 'energian' synnyttämisestä ja suuntaamisesta.
- Tieto tarjoaa mahdollisuuden oppimiselle ja kehittymiselle.

Behn, R.D. 2003. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review* 63: 586-606.

Oppi 8: Huomioi tiedon vastaanottaja



Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life, *Harvard Business Review*, 85(5), 72-83.

Kaikki työpäivän aikaiset tapahtumat vaikuttavat suoritukseen:

- Millaista työyhteisöä sinä haluat rakentaa?
- Miten sinä viestit ja vaikutat?
- Mitä tietoa, miten ja missä?

Oppi 9: Valitse vertailukohdat huolella



Mirror, Mirror,
On the wall
Who is the *fairest*
Of them all?

Oppi 10: Tiedolla johtaminen ei aina ole lopullinen vastaus

POMMI TIKITTÄÄ LABORATORIOSSA

Näemme siis nyt, että minäkin on kuvitteellinen tarina, aivan kuten kansakunnat, jumalat ja raha. Jokaisella meistä on kehittynyt järjestelmä, joka heittää pois useimmat kokemukset ja säilyttää vain pienen valikoiman, yhdistää siihen paloja näkemistämme elokuvista, lukemistamme romaaneista, kuulemistamme puheista ja omista päiväunistamme ja punoo tästä sekamelskasta näennäisen johdonmukaisen tarinan siitä, kuka olen, mistä tulen ja minne olen menossa. Tämä tarina kertoo minulle, mitä minun tulee rakastaa, ketä minun tulee vihata ja mitä minun tulee tehdä itsestäni. Tarina saattaa jopa panna minut uhmaamaan henkeni, jos juoni niin vaatii. Meillä kaikilla on oma genremme. Tietyt ihmiset elävät tragediaa, toiset loputonta uskonnollista draamaa, jotkut lähestyvät elämää kuin se olisi toimintaelokuva, ja aika moni käyttäytyy kuin näyttelisi komediassa. Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin vain tarinoista.

Lähde: Yuval Noah Harari: Homo Deus: Huomisen lyhyt historia (s.315)

- **Tiedolla johtaminen on monessa mielessä enemmän tapa katsoa ja rakentaa omaa maailmankuvaa kuin lopullinen vastaus.**
 - Kunkin matka (tiedolla)johtajana saa lihaa luiden ympärillensä matkan varrella.
 - Matkakokemus (oppimisprosessi) on uniikki ja henkilökohtainen.
 - Matkamuistot (tiedonmuruset) ovat valikoituja ja väritettyjä.
 - Muiden matkakertomukset ovat ihan yhtä totta kuin omammekin.

Tietojohdamisen onnistuminen – missä sen tulisi näkyä?

Näkökulmia tietojohdamisen vaikutuksiin

	Työ ja sen tekeminen	Hallinta ja johtaminen
Yksilötaso	<i>"Osaaminen, jaksaminen, tehokkuus"</i>	
Palveluprosessit	<i>"Tehokkuus, turvallisuus, laatu"</i>	
Organisaatiotaso	<i>"Vuorovaikutus, yhteistyö, organisointi"</i>	
Verkostotaso	<i>"Asiakkaan kokonaisuus, integraatio, osa-optimoinnin välttäminen"</i>	
Kansallinen ohjaus	<i>"Palvelujärjestelmän rakenne, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus"</i>	



Vaikuttavuustavoitteet

- kaikkien kyvyt ja osaaminen vahvistuvat
- luova, tutkiva ja vastuullinen toiminta uudistaa yhteiskuntaa
- merkityksellisen elämän edellytykset turvataan yhdenvertaisesti.

Lähde: <https://okm.fi/strategiat-ja-linjaukset>

Näkökulmia tietojohdamisen vaikutuksiin

	Työ ja sen tekeminen	Hallinta ja johtaminen
Yksilötaso		
Palveluprosessit		
Organisaatiotaso		
Verkostotaso		
Kansallinen ohjaus		

"Osaaminen, osaaminen, tahokkuus"

Jatkuva paini kaikilla tasoilla:

Taloudellinen kestävyys (tuottavuus)

vs.

Oppiminen ja hyvinvointi (laatu ja vaikuttavuus)

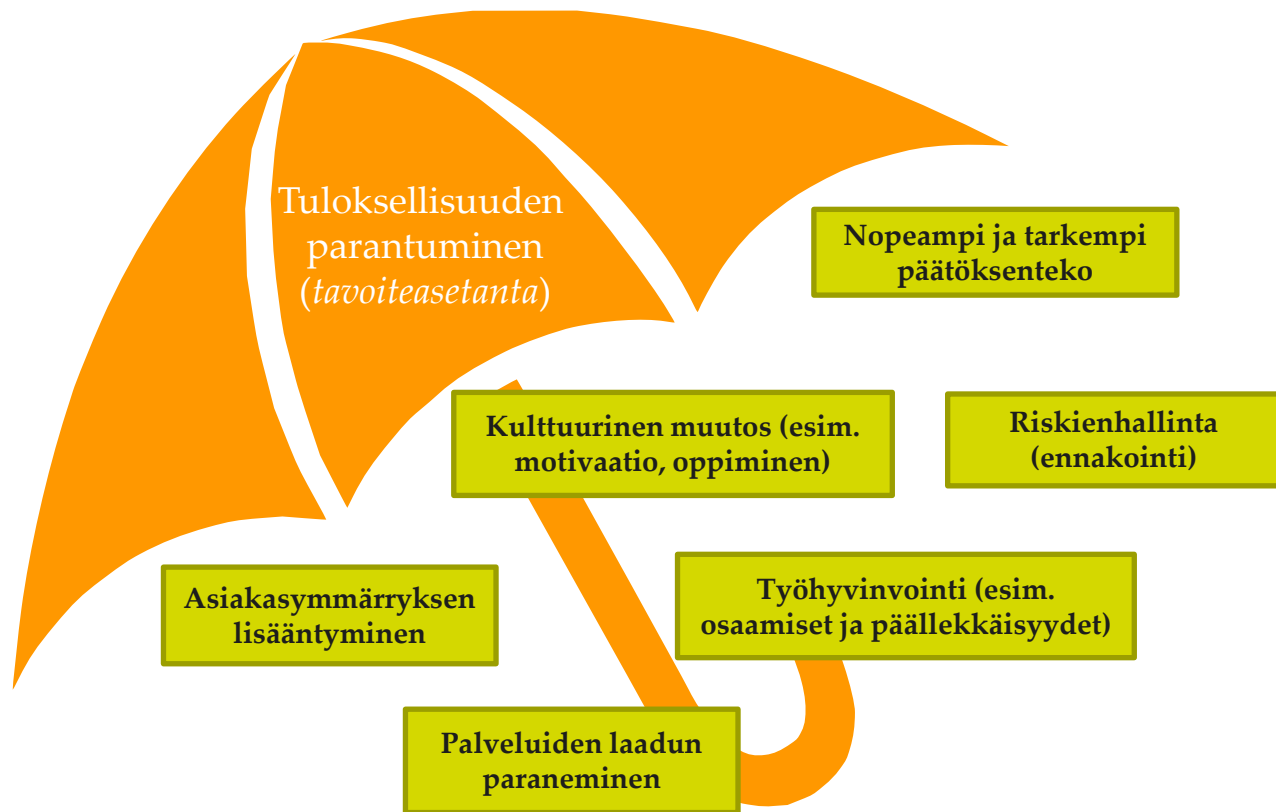


Vaikuttavuustavoitteet

- kaikkien kyvyt ja osaaminen vahvistuvat
- luova, tutkiva ja vastuullinen toiminta uudistaa yhteiskuntaa
- merkityksellisen elämän edellytykset turvataan yhdenvertaisesti.

Lähde: <https://okm.fi/strategiat-ja-linjaukset>

Mitä tietojohdamisella tavoitellaan?



Näitä voi peilata esimerkiksi aamupäivän lopuksi esiteltävään ammatillisen koulutuksen vaikuttavuusmittaristoluonnokseen!

- A) Kytkeytyykö tietojohdaminen vaikuttavuusmittareihin?
- B) Tuottaako mittaristo sellaista tietoa, joka mahdollistaa haluttujen asioiden tiedolla johtamisen?

Kyse on yhteisestä tiedonmuodostuksesta, joka rakentuu erilaisten tulkintojen ja keskustelun tuloksena

Tiedolla johtaminen analytiikkana

Simppeleä? Robotit ja AI hoitavat tulevaisuudessa?



1) Mitä olemme yhdessä tekemässä, 2) Onko meillä tarvittavaa tietoa ja osaamista, 3) Mitä tulisi tehdä ja kenen, ja 4) Miten arvioimme onnistumistamme?



Tiedolla johtaminen moniulotteisempänä ja laajempänä johtamisen kysymyksenä

Kyse on 'energian'
synnyttämisestä ja
suuntaamisesta!



**'Culture eats
strategy for
breakfast'
- Peter Drucker**

Kiitos!



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

uef.fi