

# Tietojohdamisen menetelmien työkalupakki on runsas

Tietotyön johtamisen on todettu lisäävän organisaation tehokkuutta. Täten tietojohdamisen työkalupakki kannattaa koota oman organisaation tarpeisiin sopivaksi ja opetella käyttämään valittuja menetelmiä ja työkaluja uusien käyttömahdollisuuksien ymmärtämiseksi.

TEKSTI: OLLI NYLANDER JA LEENA KONONEN

Tietojohdaminen on moniulotteinen käsite, joka kytketään osaksi johtamista ja päätöksentekoa, se on moninaista arvonluontia tiedolla. Tietojohdamisen avulla voidaan kasvattaa tietopääomaa, joka on organisaatiolle aineetonta pääomaa. Tietojohdaminen voi olla myös yläkäsite tiedolla johtamiselle ja se voi myös tarkoittaa tietotyön sisältöjä. Tietotyöntekijöitä ovat tiedon hankintaa, hallinnointia, varastointia (säilyttämistä), suojaamista ja turvaamista, jakamista, jalostamista, tuotteistamista ja tiedon analyysijä

**Tietotyön erilaiset osaamisen muodot yhdistettynä teknologisten apuvälineiden käyttöön voidaan ymmärtää menetelmätyökaluiksi.**

tekevät työntekijät. Tietotyön erilaiset osaamisen muodot yhdistettynä teknologisten apuvälineiden käyttöön voidaan ymmärtää menetelmätyökaluiksi.

**Tietojohdaminen on tiedon ja osaamisen hyödyntämistä arvoa tuottavalla tavalla**

Johtajilla tietotyön sisältö tarkoittaa tiedon hyödyntämisen osaamista eri muodoissaan. Ydintehtävien johtaminen ja työntekijöiden motivointi ovat keskeisiä luotaessa arvoa asiakkaille. Johtajan osaamispääomaa ovat mm. luottamus henkilöstöön ja työntekijöiden kohtelu yksilöinä sekä liiketoiminnan tuntemus. >>



Avoimen tiedon kasvattaminen on tärkeää tietökosysteemille, sillä tiedon kiertokulku ekosysteemin osapuolten kesken luo hyötyä ekosysteemin osapuolille ja mahdollistaa uusia innovaatioita ja uutta liiketoimintaa.

**Tiedon luokittelun hyödyt nousevat esille suhtauduttaessa avoimesti tietoon eivätkä eri tiedon luokitukset ole toisiaan poissulkevia.**

## Tulevaisuustieto strategisena voimavarana

Strategisen tulevaisuustiedon tunnistamiseen voidaan käyttää hyväksi tutkimusta ja innovointia sekä ennakoinnin - ja riskien arvioinnin välineitä. Ulkoisia impulsseja saadaan kartoitettua hiljaisten signaalien tunnistamisen avulla. Heikkoja ja hiljaisia signaaleja havainnoimalla voidaan analysoida mm. kuluttajakäyttäytymistä ja nähdä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sekä vahvistuvia trendejä. Tulevaisuus- ja ennakointimenetelmiä on runsaasti, kuten esimerkiksi tulevaisuusarvi, tulevaisuuspyörä, tulevaisuuden muistelu, PESTEC ja tulevaisuustaulukko tai perinteisempi SWOT-analyysi. Ennakoivalla analytiikalla voidaan täydentää ennakoinnilla saatavaa tietoa ja tehdä ennusteita sekä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja hyödyntämällä käytävissä olevia tietovarantoja. Tulevaisuuden analysoinnin työkaluilla edetään strategiseen näkemykseen.

## Strategisesta näkemyksestä vaikuttaviin tuotteisiin ja palveluihin

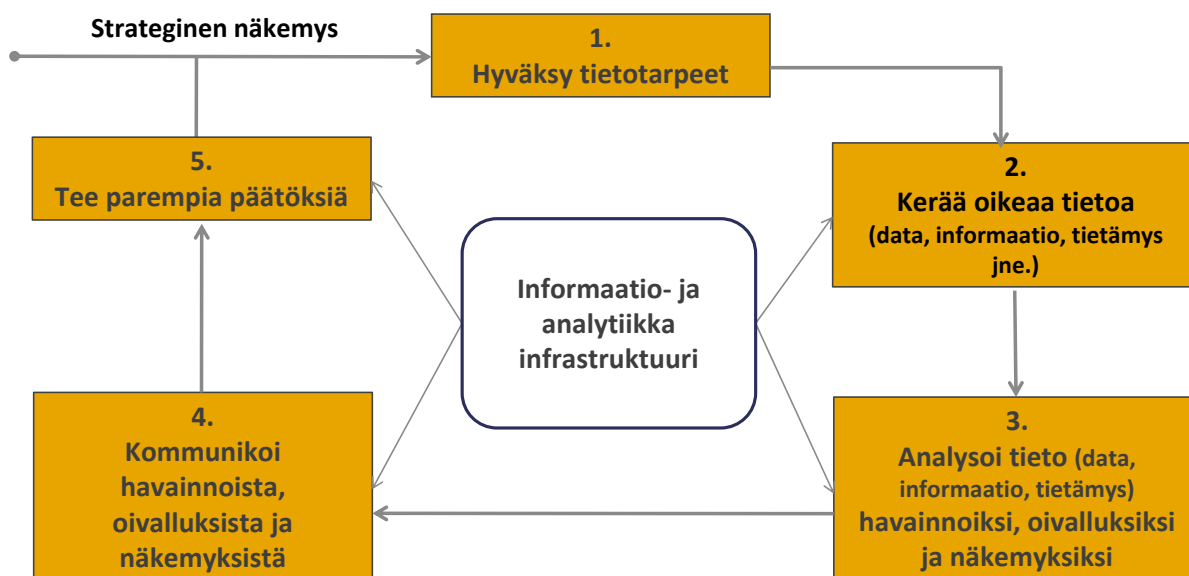
Tiedon hyödyntäminen johtamisessa ja päätöksenteossa voidaan jakaa mm. Bernard Marrin viiden askeleen mallilla. Siinä lähtökohtana on strateginen näkemys ja kaiken keskiössä oleva tiedon ja informaation analytiikka infrastruktuuri. Tässä mallissa tiedon hyödyntämisen vaiheet ovat seuraavat: 1. hyväksy tietotarpeet, 2. kerää oikeata tietoa, 3. analysoi tieto havainnoiksi ja oivalluksiksi, 4. kommunikoi havainnoista, oivalluksista ja näkemyksistä, sekä 5. tee parempia päätöksiä.

## Lähtökohta: tiedon infrastruktuuri

Käytettäessä tietoa systemaattisesti osana organisaation, tiimin tai itsensä johtamista, voidaan tieto luokitella monella tapaa. Bernard Marrin luokituksen keskiössä on tieto ja informaatio. Luokituksille on olemassa erilaisia koulukuntia. Yksi keskeisistä on tietohierarkia: data, informaatio, tieto/tietämys, viisaus. Luokituksia on runsaasti, kuten eksakti helposti siirrettävissä oleva (explisiittinen) tieto tai potentiaalinen tieto, kokemusperäinen hiljainen (implisiittinen) tieto tai totuus ja vale.

Tiedon luokittelun hyödyt nousevat esille suhtauduttaessa avoimesti tietoon eivätkä eri tiedon luokitukset ole toisiaan poissulkevia. Niitä voidaan pikemminkin pitää erilaisina näkökulmina tiedon hyödyntämiseen. Kukin näkökulma muodostaa samalla mahdollisuuden hyödyntää tietoa eri tavalla. On myös tunnistettava kunkin näkökulman tietopohja ja taustaolettamukset sekä avattava ne yleisölle, organisaatiolle ja tiedon käytön kohteille. Metatietojen avulla määritellään tiedon laatu ja tietolähteet. Sosiaalinen media on tässä mielessä ongelmallinen tiedon lähde, koska siinä taustat eivät ole aina selvillä. Haaste ovat myös uudet metodologiat, erityisesti tekoäly ja sen eri toteutusmuodot (kuten koneoppiminen). Läpinäkyvyys on tiedon hyödyntämisen avain.

**Läpinäkyvyys on tiedon hyödyntämisen avain.**



Strateginen näkemys informaatio- ja analytiikka infrastruktuurin lähtökohtana. Mukaeltu. Alkuperäinen lähde Bernard Marr: Five Steps to Evidence Based Management, 2013.

## 1. Kartoita ja hyväksy tietotarpeet

Tietotarpeet tunnustetaan tietotyön menetelmin. Työskentely sisältää tiedon hankintaa ja hakua eli tiedon vastaanottamista, tiedon käsittelyä ja uuden tiedon luomista. Tietotyöllä on aina joko tiedostettu asiakas tai yleinen intressi. Tietotyössä hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa. Puhutaan myös tietointensiivisestä työstä verrattuna ruumiilliseen työhön. Tietotyö liittyy myös tiedon vaikuttavuuteen. Ääripäässä voidaan todeta, että tietotyö ilman vaikuttavuutta on turhaa työtä, kun taas vaikuttava tietotyö on tarpeellista työtä. Tietotyön menetelmiä voidaan luokitella seuraavasti: tiedon hankinnan ja hakemisen menetelmät ja välineet, haku tietovarannoista, piilevän tiedon haku, asiakirjajulkisuuskuvaukset, tiedonhallintakartta jne. Tiedonkäsittelyn menetelmällisiä välineitä ovat mm. data-analytiikka, prosessianalytiikka ja tekoälyn hyödyntäminen (kuten koneoppiminen). Uuden tiedon luomisessa hyödynnetään tutkimus- ja innovaatioprosesseja.

## 2. Kerää oikeata tietoa

Oikean tiedon työkalut voidaan nostaa esille ajattelemalla tiedon hyödyntämisen prosessia seuraavasti: tiedon tarve syntyy – tietoa pitää löytää ja hankkia – tietoa tulee jalostaa tarpeeseen – tiedosta pitää saada vaikutuksia aikaan – ja tietoa pitää ylläpitää ja jalostaa. Prosessin läpiviennissä voidaan hyödyntää mm. seuraavia menetelmiä: tietotarpeiden kartoitus ja tunnistaminen, käsite- ja tietomallinnus, palvelumuotoilu ja muut tiedon jalostus- ja hyödyntämismenetelmät.

Oikean tiedon keräämisessä tulee välttää väärää tietoa, valheellista tietoa. Siksi on tärkeää tehdä aina seuraavat kolme kysymystä (Faktabaarin Digitaalisen lukutaidon opas, 2022):

- Kuka levittää väittämää – mikä on tietolähde?
- Mitä todisteita (evidence) on esitetty väittämälle?
- Mitä muut tietolähteet kertovat väittämästä?

Laajemmin tiedon huoltovarmuuden turvaamisella voidaan välttää oikean tiedon uhkatekijät. Suurimmat uhkatekijät ovat ennakkokäsitykset, tunteet, omat kuvitelmat ja kokemustietojen käsittäminen yleispäteviksi sekä epäluottamus tarjolla olevaan tietoon. Huoltovarmuuden varmistamisessa huomioidavaa on tiedon laatu, luotettava data ja informaatio sekä käytettävyyden edistäminen ja tiedon luotettava visualisointi. Huoltovarmuuteen kuuluu myös tiedon avoimuuteen liittyvät välineet, kuten meta-ajattelu.

## 3. Analysoi tieto havainnoiksi, oivalluksiksi, näkemyksiksi

Tiedon keruussa ja sen jalostusprosessissa oleellisia ovat havaintojen, oivallusten ja näkemysten esiin nostaminen. Analyysissä voidaan käyttää kokonaisuusien hallintamalleja, kuten liiketoimintamalleja, erilaisia Canvas-tauluja ja SWOT-menetelmää.

Haastavissa tilanteissa hyödynnetään ekosysteemyökaluja sekä kokonaisarkkitehtuurimenetelmiä (Togaf, JHS 179) ja palvelumuotoilua. Julkisessa hallinnossa lainsäädäntö velvoittaa tiedonhallintamallin rakentamista arkkitehtuurimenetelmällä. Lisäksi erilaisia raportointi- ja analyysivälineitä hyödynnetään, kun raakadatasta ja informaatiosta jalostetaan tietoa ns. tietotuotantoputkessa.

## 4. Kommunikoivat havainnoista, oivalluksista, näkemyksistä

Kommunikointi on tärkein työkalu. Kommunikointi voi olla yksipuolista määräämistä, suosittelemista, tuuppaamista, lobbaamista. Parhaimmillaan kommunikointi perustuu vuorovaikutukseen eri osapuolten kesken, joka tuottaa keskinäistä ymmärrystä ja luottamusta. Tähän on tarjolla työkaluja – kuten dialogisen vuorovaikutuksen ja fasilitoinnin työkalut. Vuorovaikutusta edustaa myös benchmarking eli vertaisarviointi. Siinä haetaan päätöksenteon perusteita oman organisaation työyhteisön ulkopuolelta löydettävissä olevista hyvistä käytännöistä. Tilanhuone on puolestaan käsillä olevasta ilmiöstä monipuolisesti kootun tiedon ja asiantuntijaosaamisen vuorovaikutuskenttä.

## 5. Tee parempia päätöksiä ennakoivasti ja vaikuttavuusperusteisesti

Ennakoiva päätöksenteko on tulevaisuuden tarkastelua monien erilaisten työkalujen avulla ja päätöksenteossa tulee laatia erilaisia skenaarioita ja hyväksyä sumeaan parhaaseen näkemykseen perustuvia ratkaisuja. Vaikuttavuusperusteinen päätöksenteko edellyttää tavoitteiden määrittelyä, päätöksenteon kohteiden eli palvelujen, tuotteiden ja asiakkaiden – trendien, kuluttajakäyttäytymisen ja asiakkaiden segmentointia. Vaikuttavuuden todentamiseen tarvitaan vaikuttavuutta kuvaavia mittareita sekä tarkoitukseen sopivia johtamisen rakenteita. Johtajuudelta edellytetään innovatiivisuutta ja tulevaisuusorientoitumista, panostusta palvelu- ja tuotekehitykseen sekä tulevaisuuteen suuntautuvaan tutkimukseen.

Parempi päätöksenteko perustuu kypsään ja jatkuvaan datan – informaation – tiedon ja tietämyksen hallintaan. Mittaamiseen voidaan käyttää kypsyystasomittareita, joita on useita saatavissa. Tietotilinpäätös osoittaa, kuinka hyvin on onnistuttu.

Tiedon vaikuttavuus liittyy tiedon tarpeen ja tarjolla olevan tiedon kohtaamiseen sekä ymmärrykseen tiedosta, jota ei ole saatavissa. Tavoitteena on avoin tieto, mutta sekä kriittiset että arkaluontoiset tiedot on suojattava asiattomalta käytöltä. Tietoa käytettäessä laatu voi parantua, mutta väärinkäytön mahdollisuudet lisääntyvät. ■

*Kirjoittajat Olli Nylander ja Leena Kononen ovat lehden toimituskunnan pitkäaikaisia jäseniä*

**Parempi päätöksenteko perustuu kypsään ja jatkuvaan datan – informaation – tiedon ja tietämyksen hallintaan.**