

# Tietojohtamisen talo tiivistää tarvittavan

Millaisia osa-alueita tietojohtamiseen kuuluu? Tässä artikkelissa esittelen muutama vuosi sitten kehittäessäni visualisoinnin, joka havainnollistaa organisaatiotason tietojohtamisen kokonaisuutta yhdellä kuvalla.

TEKSTI: MIIA KOSONEN

Vuonna 2015 olin kevyesti uuvuksissa tutkijauran jäljiltä – 15 vuotta tietojohtamisen opintojen aloittamisesta – osin siksi, että en ollut vielä löytänyt kaipaamaani kokonaiskuvaa alan sisällöistä ja tutkimuskohteista. Oli myös vaikea vastata selkokielellä ihmisten kysymyksiin siitä, mitä tietojohtaminen on ja miksi sitä tarvitaan.

Kurssit, seminaarit ja täydennyskoulutukset muistuttivat enemmänkin vanhaa tarinaa sokeista miehistä ja elefantista: yksi kuvaili kärsää, toinen jalkoja ja kolmas häntäpäätä, riippuen siitä mille kohdalle olivat sattuneet osumaan ja mitä itse tutkimaan. Odotteluun väsähtäneenä päätin tarttua omin päin toimeen. Tuloksena oli tietojohtamisen talo, jota olen vuosien varrella esitellyt lähimmille kollegoille ja yamk-opiskelijoille.

## Tietojohtaminen on arvon luontia aineettomista voimavaroista

Palautteiden perusteella laaja ja vaikeasti hahmotettava vyyhti on talometaforan ja muun luentomateriaalin avulla selvästi kirkastunut. Niinpä rohkaistuin idean laajempaan julkaisemiseen myös Tietoasiantuntija-lehdessä. Tietojohtamisen määrittelen **arvon luomiseksi aineettomista voimavaroista**. Kuten tästä voi jo päätellä, kyseessä on valtavan iso sateenvarjo. Arvonluonti ei tietojohtamisessa ole eurojen synonyymi. Syntyvä arvo voi olla esimerkiksi taloudellista, sosiaalista tai kulttuurista, kuten erilaisten kulttuuriperintöaineistojen ja niiden saatavuuden parantamisen kohdalla.

Talomallin perustana on **tietoyhteiskuntakehitys** ja valikoitu joukko siihen liittyviä teknologioita. Joku voisi nyt kysyä, kannattaako peruskiviä valaa näinkin muuttuvalle alustalle? Ettei vain kävisi kuin niissä taruissa, joissa talot rakennettiin hiekalle ja maa vajosi

## Tietojohtamisen määrittelen arvon luomiseksi aineettomista voimavaroista.

## Tietojohtaminen erillisenä alana ei olisi lainkaan syntynyt ilman 1980- ja 90-luvuilla alkanutta informaation vallankumousta.

alta? Entä tietäminen ilmiönä, eikö peruskiven tulisi pikemminkin muodostua kyvystämme tietää ja oppia?

Täysin perusteltuja kysymyksiä, ja esitän ne mielelläni myös itse. Pidän kuitenkin selvänä, että tietojohtaminen erillisenä alana ei olisi lainkaan syntynyt ilman 1980- ja 90-luvuilla alkanutta informaation vallankumousta. Se vauhditti kiinnostusta aineetomiin voimavaroihin ja loi myös tarpeen ymmärtää niiden johtamista paremmin. Väitän siis, että puhtaasti tieteenfilosofisista lähtökohdista tietojohtamista ei olisi keksitty (tai tarvittu). Vuosien varrella teknologiseen murrokseen on viitattu muun muassa tiedon valtateinä, kaikkena e-alkuisena, ja sittemmin digitalisaationa.

## Mitä tietoa ja tietotarpeita organisaatiollamme on?

Tietojohtamisen talojen alla on hyvin erilaista maaperää riippuen maantieteellisestä alueesta ja yhteiskuntien rakenteista, mutta peruskiven perustavin osuus on laitteiden ja sovellusten kehitys. Se on moninkertaistanut mahdollisuutemme tallentaa, käsitellä, jalostaa ja hyödyntää informaatiota. Tätä suurta harppausta oli vielä viime vuosituhannen puolella tapana kuvailla termillä ATK – automaattinen tietojen käsittely. Kaikkien digihuuruun ja laitekapasiteetin kasvamisen keskelläkin on pidettävä mielessä, ettei tietotekninen ydin ole haihtunut mihinkään, vaan on päinvastoin lisännyt merkitystään datan määrän kasvaessa räjähdysmäisesti. Tämän #atkhommat-aihetunnistetta Twitterissä seuranneet jo tietävätkin.

Talon kantavat rakenteet ja seinät muodostaa **tietoarkkitehtuuri**. Toisinaan tietoarkkitehtuurin näkee rajattavan vain tiedonhallintaan tai tiedon johtamiseen, mutta otan sen rinnalla mukaan myös tietämyksenhallinnan, eli inhimillisen ja sosiaalisen tiedon

## Yksinkertaistettuna tietoarkkitehtuuri kuvaa olennaisen tiedosta: mitä tietoa ja millaisia tietotarpeita organisaatiollamme on, mistä tarvittava tieto löytyy, ja mihin sitä hyödynnetään.

hiljaisine ulottuvuuksineen. Yksinkertaistettuna tietoarkkitehtuuri kuvaa olennaisen tiedosta: mitä tietoa ja millaisia tietotarpeita organisaatiollamme on, mistä tarvittava tieto löytyy, ja mihin sitä hyödynnetään. Tiedon luonne vaikuttaa tarvittaviin ominaisuuksiin ja materiaaleihin (kts. Kianto, 2015). Kompleksinen tieto on hyvin monimutkaisten seinärakenteiden sisällä, rakenteinen tieto toivottavasti ei.

Valoa taloon saadaan tietenkin ikkunoista. Jo kolmella ikkunalla voi päästä pitkälle. Ensimmäinen kuvaa **tietopääoman** eri osa-alueita eli inhimillistä pääomaa, rakenteellista pääomaa ja suhdettä pääomaa. Myös muita jaotteluja on esitetty, mutta yksinkertaisimmillaan tietopääomaa lähestytään näiden kolmen elementin kautta. Toisessa ikkunassa ovat valitut tietojohdamisen **käytännöt** eli ne tieto-olosuhteet, joissa organisaatio toimii, tietojärjestelmistä organisaatiokulttuuriin ja edelleen tiedon suojaamisen ja jakamisen välisiin jännitteisiin. Kolmas ikkuna antaa raamit sille, miksi

## Kompleksinen tieto on hyvin monimutkaisten seinärakenteiden sisällä, rakenteinen tieto toivottavasti ei.

tietoa ylipäättään johdetaan: kuvan mallissa on esillä perinteinen yritysikkuna, jossa toiminnan tavoite kiteytetään kilpailu- ja **suorituskyvyn** mittareihin. (Sveiby, 1997, Edvinsson & Malone, 1997, Stähle & Grönroos, 1999, Lönnqvist & Mettänen, 2003)

Eri organisaatioilla on luonnollisesti hyvin erilaisia mittareita sille, miten tietojohdamisessa onnistumista kulloinkin arvioidaan. Toiminnan tarkoitus ja merkitys kytkeytyvät laajempaan systeemiin. Uudemmat sukupolvet nivovat varhaisia luontevammin tietojohdamisen yhteisen hyvän ja ympäristön hyvinvoinnin edistämiseen. >>

**Tietopääoman johtaminen**  
**Tietotyön johtaminen: luottamus, avoimuus, infra**  
**Tietoon perustuva päätöksenteko eli tiedolla johtaminen**  
**Uudistumiskyky, luovuus ja resilienssi**

### TIETOARKKITEHTUURI

#### Tietopääoma

- › inhimillinen
- › rakenteellinen
- › suhdettä pääoma

#### Tietojohdamisen käytännöt

- › kulttuuri
- › rakenteet
- › tiedon suojaus
- › HR ja HRD
- › valittu ICT

#### Tietoprosessit

- › hankkiminen
- › välittäminen
- › siirtäminen
- › jakaminen
- › luominen
- › muistaminen
- › hyödyntäminen ●

#### Suorituskyky

- › kilpailukyky
- › lisäarvo
- › mittarit

**Tietoyhteiskuntakehitys, tietoverkot, sovellukset, digitalisaatio, keinoäly ja koneoppiminen, älykkäät järjestelmät, lisätty todellisuus (AR), virtuaalitodellisuus (VR)**

## Tietoprosessit ovat tietojohdamisen näkökulmasta aktiivista toimintaa, vuorovaikutusta tiedolla ja tiedosta.

### Tietoprosessit ovat vuorovaikutusta tiedolla ja tiedosta

Erilaiset **tietoprosessit** puolestaan sopivat luontevasti talon sisäänkäynniksi, tarjoten reitin sisään ja ulos. Osa organisaation sisällä olevasta tiedosta siirtyy oven kautta talosta pois, mutta oven kautta ulkoista tietoa vastaavasti tulee sisälle taloon. Kenties talon katolle asetettavat paneelit voisivat myös toteuttaa tätä samaa tehtävää, nappaamalla vaikutteita ja informaatiota ympäristöstä esimerkiksi ennakoituvuutta varten. Tietoprosessit ovat tietojohdamisen näkökulmasta aktiivista toimintaa, vuorovaikutusta tiedolla ja tiedosta. Erilaisia tietoprosesseja ovat tiedon hankkiminen, välittäminen, siirtäminen, jakaminen, uuden tiedon luominen, muistaminen (organisational memory) ja hyödyntäminen.

Lopuksi tarvitaan lujat kattorakenteet. Ilman niitä taloon sataa sisälle. Katto siis tarjoaa suojaa ja mahdollistaa tilojen tarkoituksenmukaisen käytön. Olen sisällyttänyt kattoon johtamisen eri osa-alueita, tietopääoman johtamista, tietotyön johtamista, tiedolla johtamista – eli tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa – ja viimeisenä mutta ei suinkaan vähäisimpänä uudistumiskyvyn johtamista. Ilman viimeainittua organisaatio juuttuu toistamaan sitä, missä se oli joskus hyvä.

### Miltä oman organisaatiosi tietojohdamisen talo näyttää?

Talometaforan tärkeä viesti on siinä, ettei ole mielekästä kiinnittyä liikaa vain yhtä osa-alueeseen, esimerkiksi tietojärjestelmiin, tiedon suojaamiseen, inhimilliseen pääomaan tai tiedolla johtamiseen. Niillä on kaikilla paikkansa, mutta vasta osana laajempaa kokonaisuutta. Paljonko olisit valmis maksamaan siitä, että joku myy sinulle ikkunan salvan, tuskin kuitenkaan miljoonia? Talon eri osat tukevat toisiaan ja toisaalta vaativat toisiltaan tukea.

Metafora voi avata myös houkuttelevia jatkokeskustelmiksi. Miltä oman organisaatiosi tietojohdamisen talo näyttää? Onko se rakennusteknisistä virheistä kärsivä rumilus, joka sopeutuu huonosti ympäristöönsä ja jossa homekoirakin tuupertuu sisäilman

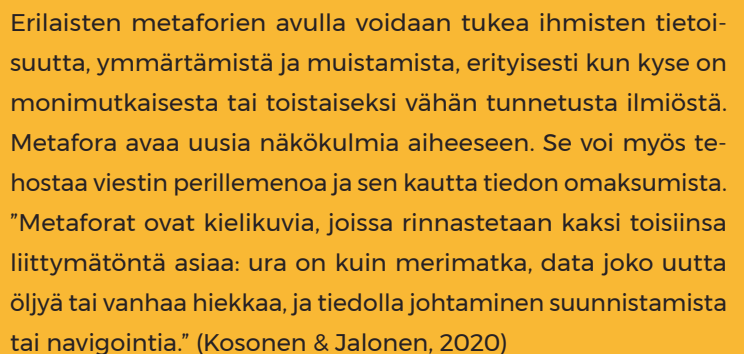
tunkkaisuuteen? Vai onko se arvokas vanha rakennus, jossa pitkät perinteet ja moderni nykypäivä voivat kohdata? Onko rakennuksesta tehokkuusinnostuksen vallassa tukittu kaikki luontainen painovoimainen ilmanvaihto – hengittääkö se lainkaan? Ovatko materiaalit uusiutuvia ja tilat erilaisiin tarpeisiin muuntuvia?

Tietojohdamisen talossani ei vielä ole LVI-järjestelmää, eikä totta puhuen edes räystäitä. Nämä lienevät siis seuraavien visualisointien ja artikkeleiden aiheita! Tietojohdaminen ei olisi tietojohdamista, jos se tulisi joskus valmiiksi. ■

*KT Miia Kosonen toimii tietojohdamisen tutkimuspäällikkönä Xamkissa, tutkimuskeskus Digitaliassa. Hänellä on 20 vuoden kokemus tietojohdamisen kehittämisprojekteista ja tuloksellisesta yritys yhteistyöstä. Miian erityisalaa ovat verkkoyhteisöt ja sosiaalisten teknologioiden hyödyntäminen asiantuntijatyössä. Hän on myös pidetty verkkoviestinnän ja sosiaalisen median kouluttaja, ja luotsaa tutkijakoulutettujen omaa ura- ja oppimisyhteisöä Tohtoriverkostoa.*

#### LÄHTEITÄ

- Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York, Harper Business.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki, Edita.
- Kianto, A. 2015. *Tietopääoma kilpailutekijänä -kurssin luentomateriaali*. LUT-yliopisto.
- Kosonen, M. & Jalonen, H. 2020. *Iskee kuin miljoona volttia – kieli tulkin välineenä*. *Tietoasiantuntija* 4/2020, 10-11.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki, WSOYPro.
- Sveiby, K-E. 1997. *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.



Erilaisten metaforien avulla voidaan tukea ihmisten tietoisuutta, ymmärtämistä ja muistamista, erityisesti kun kyse on monimutkaisesta tai toistaiseksi vähän tunnetusta ilmiöstä. Metafora avaa uusia näkökulmia aiheeseen. Se voi myös tehostaa viestin perillemenoja ja sen kautta tiedon omaksumista. "Metaforat ovat kielikuvia, joissa rinnastetaan kaksi toisiinsa liittymätöntä asiaa: ura on kuin merimatka, data joko uutta öljyä tai vanhaa hiekkaa, ja tiedolla johtaminen suunnistamista tai navigointia." (Kosonen & Jalonen, 2020)

## Talometaforan tärkeä viesti on siinä, ettei ole mielekästä kiinnittyä liikaa vain yhtä osa-alueeseen.