



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

TIETÄMYKSENHALLINTA YRITYKSEN TOIMINTAJÄRJESTELMÄN OSANA

TEKIJÄ/T: Tero Hemming

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen jatkokoulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tero Hemming	
Työn nimi Tietämyksenhallinta yrityksen toimintajärjestelmän osana	
Päiväys 29.2.2016	Sivumäärä/Liitteet 89/1
Ohjaaja(t) Lehtori Keijo Kuosmanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Henkilöstöjohtaja Kalle Kautovaara, Istekki Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö esittelee tiivistetyn näkemyksen hyödyllisistä tietämyksenhallintaohjelman välineistä ja menetelmistä liitettynä innostavaan ja kannustavaan johtamiskäyttäytymiseen. Tietämyksenhallintaohjelman ensimmäinen vaihe kesti kaksi vuotta ja opinnäyteraportti luo yhteenvedon tuosta ajanjaksosta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä työyhteisöjen muutosta yhä tietointensiivisemmiksi tiedolla johdettaviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Tietämys on yhteisön strateginen voimavara, jota ilman ei voi selviytyä kehittyvässä digitaalisessa tuote- ja palvelumarkkinassa. Osaamisen johtaminen, avainkyvykkyysien löytäminen ja suojeleminen ovat jatkuva haaste. Opinnäytetyö osoitti, että kulttuurimuutos on saavutettavissa oikealla johtamisella. Arvot ja uskomukset muuttuvat sosiaalisen paineen ja oikeanlaisten mittareiden avulla. Tietämyksellä on mitattavissa oleva liiketoimintavaikutus ja -arvo. Aineettomien pääomien merkitys kasvaa päivä päivältä.</p> <p>Opinnäyte käsitteli hiljaisen tiedon ympärille rakennettua asiantuntijuuden sankarikulttuuria tietämyksenhallintaohjelman avulla. Matalan budjetin tietämysherätteet yhdistettiin systemaattiseen ajattelumallin muuttamiseen. Yhteisön tietämysherkkyttä kehitettiin päivittäisten johtamismallien muutoksella. Tietämyksenhallintaohjelmassa käytettiin lisäksi uuden ajan viestintävälineitä ja wiki-alustoja. Asiantuntijoiden dialogeja rikastettiin tietämysherkyyteen valmentavilla keskustelutilaisuuksilla. Lisäksi yhteisössä otettiin käyttöön kokemuksellisen oppilaskeskeisen oppimisen työmenetelmät sisäisissä koulutuksissa. Kyselytutkimukset osoittivat oppilaskeskeisen oppimisen lisäävän yksilön oppimiskyvykkyyttä. Organisaatiot oppivat vain, mikäli yksilöt ovat kyvykkäitä oppimaan.</p> <p>Johtopäätökset osoittivat, että tiedon jakamiseen ja tietämyksen rakentamiseen ja jalostamiseen kannustava johtamismalli yhdessä verkottuneen hierarkian kanssa lisäävät organisaation oppimiskyvykkyyttä. Mikäli johtamiskäyttäytyminen rakentaa luottamusta, kasvattaa tietämysherkkyttä ja suo kasvualustan työn tekemistä tehostaville uusille ideoille, lopputuloksena on oppiva organisaatio.</p>	
Avainsanat aineettomat pääomat, dokumentaatio, tietämyksenhallinta, ohjeistus, osaamisen johtaminen, verkostot	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Information Technology			
Author(s) Tero Hemming			
Title of Thesis Knowledge Management As a Part of Enterprise Management System			
Date	29 February 2016	Pages/Appendices	89/1
Supervisor(s) Mr. Keijo Kuosmanen, Lecturer			
Client Organisation /Partners Mr. Kalle Kautovaara, HR Director, Istekki Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to bring up the changing needs of work communities. Work communities are getting more and more knowledge intensive. Individuals must take an ever increasing responsibility for their own know-how and capabilities. Work communities must learn to evaluate their strategic knowledge assets and establish new metrics for business impact analysis of intangible assets. The objective was to show that a cultural change could be achieved with open and social leadership behaviour that encourages knowledge sharing.</p> <p>This thesis approached the problem of tacit knowledge and heroic organizational culture via a knowledge management program, evolving mental models, systemic thinking procedures and low-budget knowledge initiatives as knowledge awareness enablers. Knowledge management is a concept that allows an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. Knowledge management enables the capturing of knowledge particles and making the knowledge available, so information can be used by others in the organization. This thesis is a comprehensive report of holistic knowledge management program that was carried out in Istekki Oy. This knowledge management program consisted of usage of collaboration tools, knowledge harvesting procedures, surveys, lesson learnt workshops and knowledge cafés led by knowledge managers as responsible leaders for the whole program. The first stage of the program lasted two years and this thesis summarizes those experiences.</p> <p>Conclusions of this thesis show that collaborative leadership behaviour and a network-like dual operating system increase the organizational ability to learn. If leadership behaviour creates trust, supports continuous flow of new ideas and encourages systematic problems solving, the organization becomes eventually a learning organization.</p>			
Keywords company culture, documentation, guidance, knowledge, intangible assets, leadership, networks			

ESIPUHE

Yksilön vastuu omasta osaamisestaan kasvaa jatkuvasti. Joudutaan pohtimaan, mitä tieto yhteisölle tarkoittaa, millaista lisäarvoa se tuottaa, miten strateginen tietopääoma on määritelty yhteisölle ja miten aineetonta pääomaa arvioidaan. Ihmisille on luotava yhä laajemmat toimintamahdollisuudet oppimiseen ja tiedonjakamiseen, sillä yhteisöjen tietopääoma ei lisääny ilman sosiaalisia, avoimia ja innovatiivisia ihmisiä. Uuden tiedon luominen on prosessi, joka pakottaa yksilön itsenäiseen ajatteluun. Tiedon luominen on ihmisessä jatkuva itsensä ylittämisen prosessi.

Tietämyksenhallinta on kokonaisvaltainen käsite, joka sisältää menetelmät ja välineet kulttuurimuutokseen, joka mahdollistaa avoimen tietoa jakavan oppivan organisaation kehittymisen.

Haluan kiittää Istekki Oy:n henkilöstöjohtaja Kalle Kautovaaraa, yksikön päällikkö Reijo Kontkasta sekä palvelutuotannon johtajaa Harri Rautauomaa, jotka ovat mahdollistaneet perehtymiseni tietämyksenhallintaan, tukeneet ja auttaneet minua päivittäisessä työssäni sekä tämän opinnäytetyöraportin koostamisessa.

Kuopiossa 29.2.2016

Tero Hemming

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	ISTEKKI OY - YRITYKSEN HISTORIA JA YLEISKUVAUS	5
2.1	Istekki Oy:n toiminta-ajatus	5
2.2	Istekki Oy:n toimintajärjestelmä.....	6
2.3	Palvelutuotannon tunnusluvut 2015 vuoden lopulla	7
2.4	Istekki Oy:n strategiset ydinosuamiset.....	9
2.5	Henkilöstömäärän kehitys 2010 - 2015 ja rekrytoinnin painopisteet vuosittain	9
2.6	Henkilöstöstrategia 2016 - 2017.....	10
3	LAATU JA LAATUJOHTAMINEN IT-PALVELUTUOTANNOSSA	11
3.1	Laatutyön ja –johtamisen perusteita.....	11
3.2	Istekki Oy:n laatutyö ja johtaminen.....	12
4	TIETÄMYKSENHALLINNAN TEORIA JA PERUSTEET, VERKOSTOT JA JOHTAMISTEORIAT.....	14
4.1	Tietämyksenhallinnan teoreettinen viitekehys	14
4.2	Tietämyksenhallinta oppimisen viitekehyksessä.....	14
4.3	Tietämyksenhallinta yksilön näkökulmasta.....	15
4.4	Tietämyksenhallinta yhteisön näkökulmasta	15
4.5	Hiljainen ja eksplisiittinen tietämys	15
4.6	Uuden tietämyksen syntyminen	16
4.7	Keskusteleminen ja tiedon sosialisatio.....	16
4.8	Tietämyksen siirtäminen kirjoitettuun muotoon.....	17
4.9	Tietämyksen analyysi ja yhdistäminen	17
4.10	Tietämyksen sisäistäminen, kokemus ja hyödyntäminen	17
4.11	ITIL-viitekehys tietämyksenhallinnassa	18
4.12	Tietämyksenhallinnan prosessi, tunnistaminen ja vastuut.....	18
4.13	SKMS - palvelutietämyksen hallintajärjestelmä.....	18
4.14	Tietämyksenhallinnan ja palvelutuotannon prosessit, tietämyksen sisään ja ulosvirtaus	20
4.15	Verkostot tietämysherkän toimintaympäristön viitekehyksessä.....	23
4.16	Johtamisteoriat tietämysherkän toimintaympäristön viitekehyksessä.....	24
5	TIETÄMYKSENHALLINNAN VUOSI 2014.....	26
5.1	Yrityksen toimintamallin muutos marraskuussa 2013	26

5.2	Uudet tehtävät palvelutuotannon tukena.....	26
5.2.1	Kapasiteetin hallintapäällikkö.....	27
5.2.2	Tietämyksen hallintapäällikkö.....	27
5.2.3	Ajatuksia tietämyksen hallintapäällikön tehtävistä.....	28
5.2.4	Johtamisen filosofiani.....	29
5.3	Organisaatiokulttuuri ja avaimet toiminnan muutokseen.....	30
5.3.1	Muutoskeinojen arviointia, oppimisen tavat, tavoitteet ja mahdollisuudet.....	31
5.4	Kulttuurin merkitys tietämysherkän ilmapiirin mahdollistajana.....	32
5.4.1	Tietämyksen luomisen ja jakamisen kulmakiviä.....	33
5.4.2	Perinteisen ja tietämysherkän yhteisön erot.....	33
5.5	Tietämyksen hallinnan kriittiset menestystekijät.....	34
5.6	Cobit 5 – muutoksen tilan, kypsyyden ja kyvykkyyden tunnistaminen.....	35
5.7	Muutos käyntiin - tiedon jakamisen esteiden purkamista: työvälineet ja asenteet.....	37
5.7.1	IstekkiWiki.....	37
5.7.2	Tiedon näkyvyys, saatavuus, tietoturva ja vastuullinen tiedon hyödyntäminen.....	38
5.8	Uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteiset toimintamallit.....	41
5.9	Tietämyksen hallinnan tilinpäätös 2014: tietämyksen hallinnan kysely.....	41
5.9.1	Arvio tietämyksen hallinnan toiminnasta 2014.....	42
5.9.2	Arvio IstekkiWikin hyödyllisyydestä 2014.....	42
5.10	CKM-koulutusohjelma - tietämyksen hallinnan suuri harppaus.....	43
5.10.1	CKM-ohjelman aloitus, kypsyysmallikysely.....	44
5.10.2	CKM/KM-strategia ja hankesuunnitelma.....	46
5.10.3	CKM/KM aktiviteettien jaottelut Härkäsiin ja Oraviin.....	47
5.10.4	CKM/KM Tietotyöläinen 2.0.....	48
6	TIETÄMYKSEN HALLINTA 2.0 (VUOSI 2015)	50
6.1	Asiantuntijat tietoa tuottavina ja jakavina yksilöinä.....	50
6.2	Kollektiivinen tiedon rakentaminen.....	50
6.3	Tietämyksen hallinnan toimintasuunnitelman kiinnittyminen yhtiön strategiaan.....	51
6.4	Tietämyksen hallinta struktuurisesti, rakenteet toimintasuunnitelman tukena.....	54
6.5	Oppimistapahtumiin panostaminen.....	54
6.6	Learner-Led Learning - asiantuntijat oppivat ja opettavat toisiaan.....	55
6.7	Just-in-Case oppimisesta kohti Just-in-Time oppimista.....	55
6.8	Nollabudjetin tietämysherätteet.....	56

6.9	Taksonominen lähestyminen kirjoitettuun tietoon.....	56
6.10	Tietämyksen attribuutit.....	57
6.11	Tietämyksenhallinnan aktiviteettien vaikutusten mittaaminen: pehmeät mittarit	58
6.12	Tietämyksenhallinnan aktiviteettien vaikutusten mittaaminen: kovat mittarit	58
6.13	Henkilökohtaiset mittarit tietämyksenhallintapäälliköille.....	59
6.14	Projektitoiminnan terävöittäminen.....	62
6.15	Asiakastietämyksen haltuunotto osana Due Diligence -menettelyä	64
6.16	Lainauksia KM-Blogista	66
6.16.1	Tero Hemming - IstekkiWikin vuosikertomus KM-Blogista 10.4.2015	66
6.16.2	Erik Forsström, Sovelluspalvelut: dokumentointi ja tehtävien siirron sietämätön keveys 6.2.2015 67	
6.16.3	Ville Helenius, Lähituki- ja huoltopalvelut: Mersun vaihdelaatikosta ja vähän muustakin 11.5.2015 68	
6.16.4	Katja Sorsa, Käyttäjäpalvelut: Eepä suattakaa ku on! 8.4.2015.....	69
6.16.5	Erik Forsström, Sovelluspalvelut: Istekki Wiki - Tiedon määrästä laatuun 26.10.2015.....	70
6.17	Tietämyksenhallinnan tilinpäätös 2015: tietämyksenhallinnan kysely	71
6.18	Arvio tietämyksenhallinnan toiminnasta 2015	71
6.19	Arvio IstekkiWikin hyödyllisyydestä 2015.....	72
6.20	Yhteenvetoa ja analyysia vuoden 2015 mittaustuloksista	73
7	TIETÄMYKSENHALLINTA 2016 - 2017	74
7.1	Tietämyksenhallinnan kypsyyssmalli: tilannekatsaus	76
7.2	Tietämyksenhallinnan yhtiötason toimintasuunnitelma vuodeksi 2016.....	77
7.3	Tietämyksenhallinnan vaikutusten mittaamisen murros.....	78
7.4	Johtamiskäyttötymisen vaatimukset.....	80
7.4.1	Organisaatio oppijana, oppiva organisaatio	80
7.4.2	Organisaation kyvykkyys oppimiseen.....	81
7.4.3	Strategisen nopeuden varmistaminen kaksoisorganisaatiolla	84
7.4.4	Hierarkia ja verkottunut käyttöjärjestelmä symbioosissa	85
7.4.5	Kaksoiskäyttöjärjestelmä: suuri mahdollisuus – mahdollisuudesta voittoon	86
8	YHTEENVETO.....	87
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	91

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kuvaa Istekki Oy:n kasvupolkua Uuden Sukupolven Palveluyhtiöksi tiedon- ja tietämyksenhallinnan viitekehyksessä. Istekki Oy haluaa arvostaa tietoa jakavaa ja työkaveria auttavaa asiantuntijaa. Istekki Oy haluaa olla avoin ja kannustava työyhteisö, jossa työuralla eteneminen ja uusiin vastuullisimpiin asiantuntijatehtäviin kasvaminen ei jää kiinni tuesta, ohjeistuksesta, tiedonhallinnasta tai muista vastaavista tietämyksenhallinnan osakomponenteista.

Tietämyksenhallinta on käsitteenä monille tuttu, mutta menetelmiltään silti tuntematon.

Tietämyksenhallintaa aloitteleva tai tavoitteleva yhteisö tarvitsee mahdollisuuden arvioida kypsyytään ja tarvittavien tietämyksenhallinnan toimenpiteiden vaiheistamista.

Tietämyksenhallintaa suunnittelevat tai johtavat henkilöt joutuvat ymmärtämään oppivan organisaation vaatimukset omaan tekemiseen tai johtamiseen sopivassa kontekstissa. Tietämyksenhallinnan sisäistäminen vaatii itsetutkiskelua. Siitä ei voi rakentaa valmista kaikille sopivaa toimenpidelistaa.

Opinnäyte käsittelee tietämyksenhallintaa kokonaisvaltaisesti. Siihen sisältyy johtamiskäytännöt, vastuuroolit, tietämysherkät aktiviteetit, tietämysherätteet, dokumentaatio työvälineet, viestintävälineet sekä laajan mittariston tietämyksenhallinnan kriittisten menestystekijöiden onnistumisen mittaamiseksi.

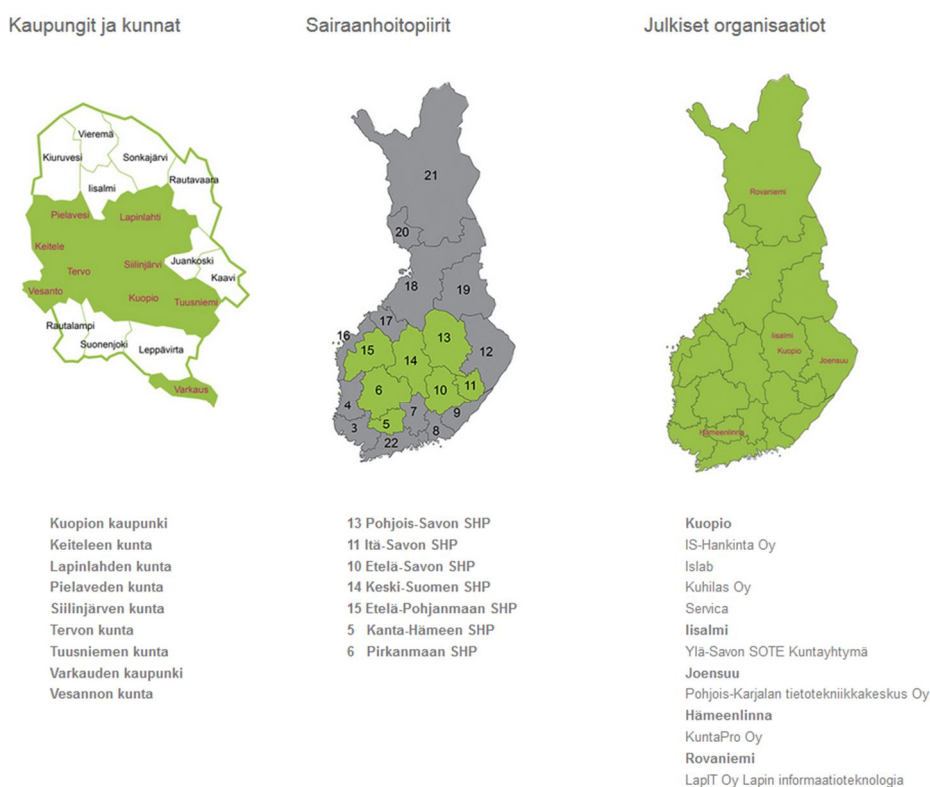
Työn tilaaja Istekki Oy on kehittämässä tietämyksenhallinnan prosessia sekä tietämyksenhallinnan vastuullisten toimenkuvia. Tietämyksenhallinta toimintona sijoitetaan osaksi laatu- ja toimintajärjestelmät-kokonaisuutta. Tietämyksenhallinnan strategiaa kehitetään jatkossa osana palvelun jatkuvan parantamisen prosessia. Tämä opinnäyte toimii tietämyksenhallinnan oppaana tietämyksenhallinnan siirtyessä seuraavaan kehitysvaiheeseen.

2 ISTEKKI OY - YRITYKSEN HISTORIA JA YLEISKUVAUS

Istekki Oy:n operatiivinen toiminta alkoi 1.1.2010. Sen perustajina olivat Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Perustamisen yhteydessä siirtyi Kuopion kaupungin ATK-Keskuksen ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin TekPlus-yksikön henkilöstö uuteen osakeyhtiöön. Yhtiön toimiala kattaa julkiseen terveydenhuoltoon ja kuntien toimintaan liittyvät ja yhteistyötä tukevat informaatio-tekniikan ja lääketieteellisen tekniikan palvelut. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 300 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2015 oli yli 40 miljoona euroa. (Istekki Oy Intranet.)

2.1 Istekki Oy:n toiminta-ajatus

Istekki Oy edistää asiakkaidensa menestystä tuottamalla helppokäyttöisiä, kilpailukykyisiä ja laadukkaita ICMT-ratkaisuja sekä aloitteellista ja palvelua ratkaisujen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. Visiona on luoda Istekistä keskeisin julkisen sektorin kehitystä tukeva kumppani. Yhtiö panostaa kasvustrategiaan ja sillä on vahva rooli omistaja-asiakkaiden palvelujen ja toimintojen kehittämisessä. Yhtiö toimii In-House periaatteella omistajiensa strategisena kumppanina ja palvelujen tuottajana tai järjestäjänä ja omistajat voivat hankkia palveluja kilpailuttamatta.

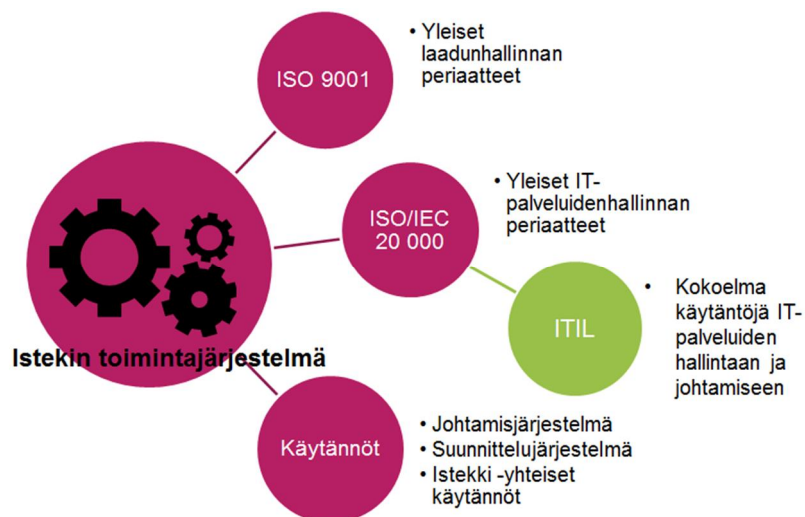


KUVA 1. Istekki Oy:n omistaja-asiakkaat (Istekki Oy Intranet.)

2.2 Istekki Oy:n toimintajärjestelmä

Istekki Oy:n toimintajärjestelmä kokoaa yhteen hyvät ja laadukkaat tavat toimia ja ohjaa sekä opastaa henkilöstöä toimimaan näiden hyväksi havaittujen periaatteiden mukaan.

Toimintajärjestelmän ytimen muodostavat ISO 9001 ja ISO/IEC 20 000 -standardien mukaiset menettelyt. ISO/IEC 20 000 -prosessit ja -toimintatavat on toteutettu mukailien ITIL:n (Information Technology Infrastructure Library) parhaita käytäntöjä. Näiden vaatimusten ympäristön muodostavat Istekki-kohtaiset hyvät käytännöt, menettelytavat ja pelisäännöt.



KUVA 2. Standardien ja Istekin yhteisten käytäntöjen jäsentyminen (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

Istekki Oy:n toimintajärjestelmä on esitelty kattavasti ja ymmärrettävästi yrityksen Intranet-sivustolla osiossa toimintajärjestelmä.

Sivustolla on koottu Laatu-käsikirja-otsikon alle tiivistelmät toimintajärjestelmän keskeisistä osa-alueista:

- toimintajärjestelmän yleiskuvaus
- toiminta ja palveluiden tuottaminen
- toiminta- ja laatu-politiikka
- resurssienhallinta ja tukitoiminnot (sisältää kuvaukset kapasiteetin- ja tietämyksenhallinnasta)
- palvelun jatkuva parantaminen
- johtamisjärjestelmä ja vastuut
- dokumentoidun informaation hallinta.

2.3 Palvelutuotannon tunnusluvut 2015 vuoden lopulla

Palvelutuotanto sijoittuu organisaatiossa toiminnan ylimmälle tasolle ja se raportoi toiminnastaan toimitusjohtajalle. Palvelutuotannosta vastaa palvelutuotannon johtaja.

Palvelutuotannon yksiköt ovat:

- käyttäjäpalvelut
- lähituki- ja huoltopalvelut
- keskitetyt ICT palvelut
- sovelluspalvelut
- projekti- ja muutoksenhallintapalvelut
- tuotannon tukipalvelut.

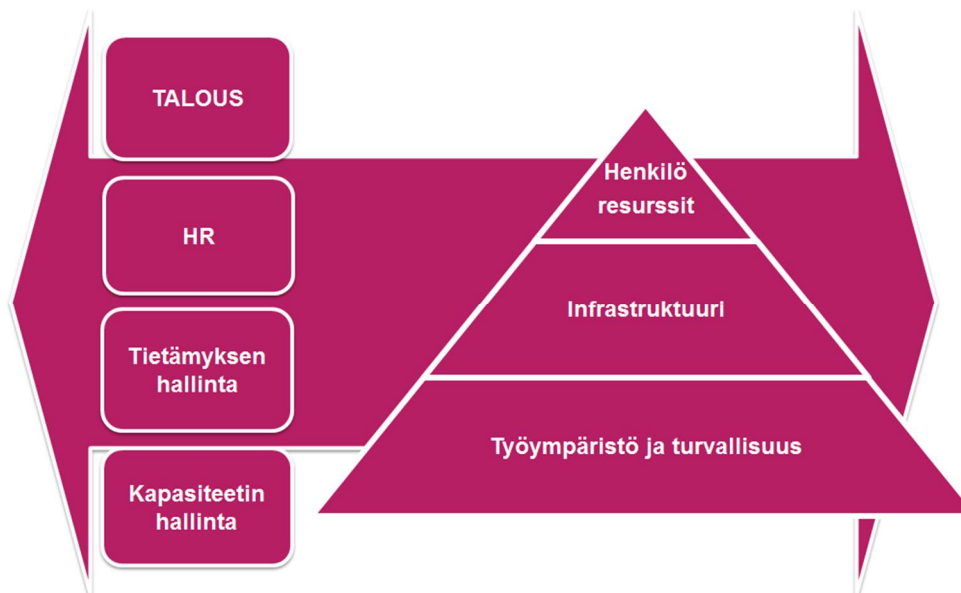


KUVA 3. Istekki Oy:n palvelutuotanto lukuina (Istekki Oy Intranet.)

- jatkuvat palvelut ja projektit tuotetaan pääosin samoilla henkilöillä
- jatkuvien palveluiden osuus on liikevaihdosta noin 80 %, projektit 20 %.
- henkilöstön osaaminen jakaantuu Haygrade-luokituksen mukaan (noin)
 - 5 % A3 tai parempi
 - 45 % A4
 - 50 % A6-A5.

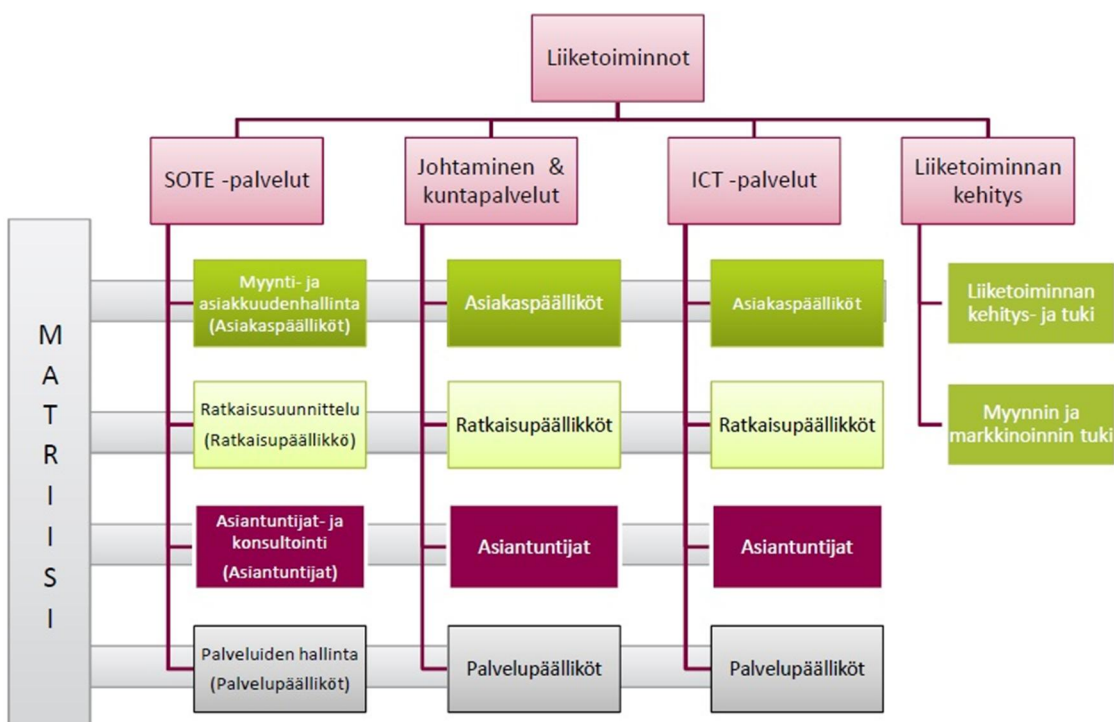
Resurssienhallinta Istekissä kattaa kolme päätasoa: henkilöresurssit, infrastruktuurin ja työympäristön. Resurssienhallintaa ja resursseja ovat Istekissä ne tukijalat, jotka mahdollistavat asiakaslupaukset täyttävien palvelujen tuottamisen ja uusien ratkaisujen luomisen. Resurssienhallinta takaa, että henkilöresurssit ja infrastruktuuriin ja työympäristöön liittyvät resurssit ovat suunniteltuja, mitoitettuja ja hallittuja yhtiön tarpeisiin. Käytössä olevat ja investoitavat resurssit määräytyvät talousarvion ja toimintasuunnitelmien mukaan.

Talouden lisäksi myös muilla Istekin tukitoiminnoilla on yhteisessä resurssienhallinnassa merkittävä rooli. HR ja tietämyksenhallinta sekä kapasiteetin hallinta ovat keskeisiä suorittamassa ja tukemassa resurssienhallintaa. Resurssienhallinnan pääalueet ja niihin liittyvät tukitoiminnot on kuvattu kuviossa:



KUVIO 1. Istekki Oy:n tukitoiminnot (Istekki Oy Intranet.)

Liiketoiminnot huolehtivat asiakastarpeisiin vastaamisesta sekä kehittävät uusia ratkaisuja. Vahva kullekin liiketoiminta-alueelle osuva asiantuntija- ja substanssiosaaminen varmistaa palvelujen lisäarvon asiakkaan liiketoiminnalle.



KUVA 4. Istekki Oy:n liiketoiminnot (Istekki Oy Intranet.)

2.4 Istekki Oy:n strategiset ydinosaamiset

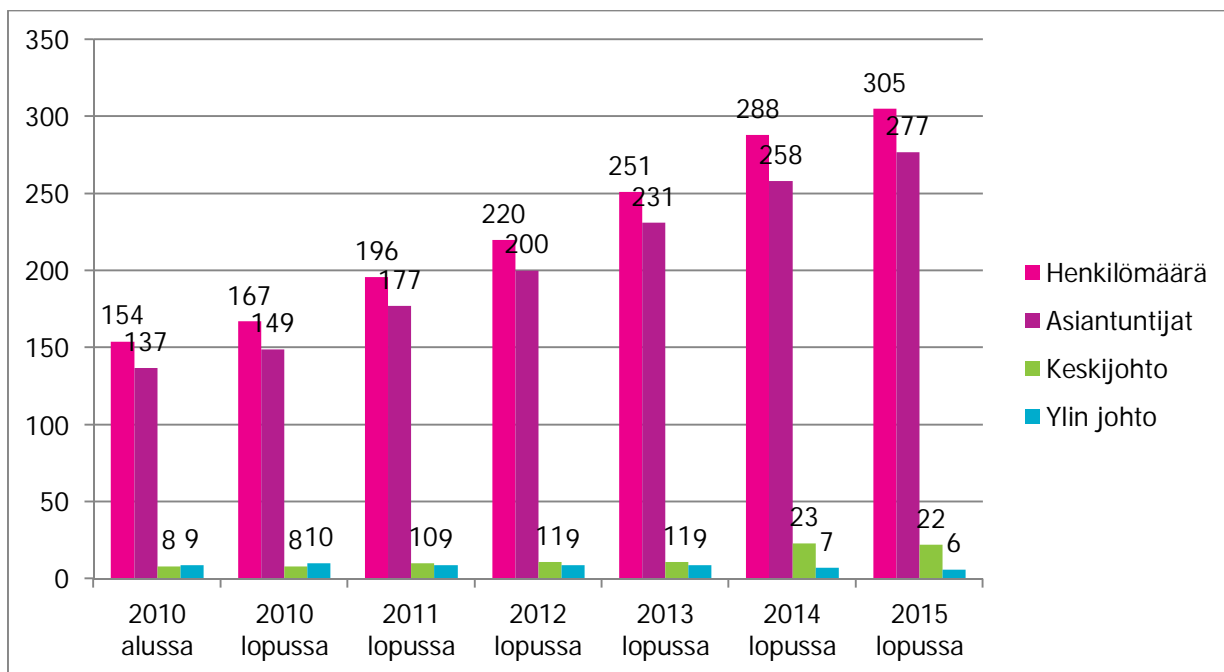
Istekki Oy: strategiset ydinosaamiset ovat: asiakashyötyjen oivaltaminen, ammatillinen esimerkillisyys sekä yhteistyö ja verkostoituminen.

TAULUKKO 1. Strategiset ydinosaamiset taulukko (Istekki Oy Intranet.)

YDINOSAAMINEN	KUVAUS
Asiakashyötyjen oivaltaminen	Tunnistaa sisäisten ja/tai ulkoisten asiakkaiden tarpeet ja tarjoaa asiakkaan tarpeen ja Istekin strategian kannalta hyödyllisiä ratkaisuja. Toimii asiakaslähtöisesti tavoitteenaan sisäisten ja/tai ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys ja kokemus Istekistä korvaamattomana palveluntarjoajana. Avainkysymys: Onko henkilö sisäistänyt asiakkaan kriittisen merkityksen liiketoiminnassa? Toimiiko hän asiakkaan puolesta ja tämän edusta huolehtien?
Ammatillinen esimerkillisyys	Haluaa jatkuvasti kehittää omaa ja toisten asiantuntijuutta. Ottaa rohkeasti vastuuta ja nauttii asioiden loppuun viemisestä. Omaa positiivisen "minä voin tehdä sen" -asenteen. Avainkysymys: Kehittääkö henkilö omaa ja toisten osaamista? Pyrkiikö henkilö huippusuorituksiin?
Yhteistyö ja verkostoituminen	Luo kestäviä suhteita ja yhteistyöverkostoja Istekin eduksi. Edistää yrityskuvaa ja yhdessä tekemistä olemalla helposti lähestyttävä, positiivinen ja luotettava. Tuntee omalle vastuualueelleen olennaiset sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Avainkysymys: Ymmärtääkö henkilö yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeyden?

2.5 Henkilöstömäärän kehitys 2010 - 2015 ja rekrytoinnin painopisteet vuosittain

Istekki on viime vuosina panostanut osaamistason nostamiseen pyrkimällä rekrytoimaan korkean tason A1-A2-tason osaamista. Toiminnan alkuvuosina painopisteenä oli myös projektiosaamisen parantaminen. HR:n toive on kannustaa kehittymiseen ja tehtävien kiertoon yrityksen sisällä, sen vuoksi hakuilmoitukset julkaistaan aina ensin henkilöstölle. Allaolevassa diagrammissa kuvataan henkilöstömäärän kehittymistä vuosina 2010 - 2015. Vuonna 2014 on nähtävissä keskijohtotason henkilöstön lisääntyminen. Tämä on seurausta tietoisesta panostamisesta lähiesimiestyöhön. Osa esimiehen tehtävistä siirrettiin kapasiteetinhallinnan ja tietämyksenhallinnan vastuulle.



KUVIO 2. Henkilöstön määrän kehitys 2010 - 2015 (Istekki Oy Toimintajärjestelmä.)

2.6 Henkilöstöstrategia 2016 - 2017

Istekki Oy:n päätavoitteena on olla toimialan paras työnantaja, jolla on alan osaavin henkilöstö ja parhaat esimiehet. Tavoitteeseen on tarkoitus päästä panostamalla henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen sekä kannustavaan esimiestyöhön.

Yhtenä strategisena pääteemana on tehdä Istekki Oy:stä korkeatasoisten ammattilaisten työyhteisö, jolle tunnusomaista on:

- jatkuvaa kehittymistä edistävä, yhtenäinen yrityskulttuuri
- asiakaspalvelu- ja ratkaisusuuntautunut henkilöstö
- hyvä johtaminen kaikilla tasoilla.

Istekki Oy on mielenkiintoisessa vaiheessa työnantajaimagon näkökulmasta. Istekki Oy on suurin paikallinen ICMT-palvelutuottaja. Yhteydenottoja ja hakemuksia tuleekin päivittäin. Tavoitteena on rekrytoida alan parhaat tulevaisuuden osaajat ja korostaa näin myös roolia paikallisena toimijana. Istekissä panostetaan myös sisäiseen työnantajamielikuvaan ja kehittymismahdollisuuksiin (Istekki Oy Intranet.)

3 LAATU JA LAATUJOHTAMINEN IT-PALVELUTUOTANNOSSA

IT-palvelutuotannon laatu on monesti asia, joka on vaikea määritellä. Laatu koetaan usein subjektiiviseksi laadun ollessa "katsojan silmissä" ja tämä on hyvä hyväksyä osaksi muita laatonäkökulmia. Asiakkaan käsitys hyvästä palvelusta voi vaihdella, vaikka palvelun palvelutasotavoitteet täyttyisivät ja laatumittaritkin olisivat hyvällä tasolla.

Subjekttiivisen laatonäkemyksen lisäksi IT-palvelutuotannon laatu voidaan jakaa ennakoitavampiin osiin, kuten asiakkaalle luvattuun laatuun tai IT-palvelun tuottamista koskevaan laatuun. Osassa tilanteista näiden laatumittarit ovat yhteisiä. Muita laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat mm. IT-palvelutuottajan ja asiakkaan välisen yhteistyön sujuvuus sekä luonnollisesti palvelun sisältö.

3.1 Laatutyön ja –johtamisen perusteita

Tietämyksenhallinnan tarkoituksena on vastata yleisesti siitä, että palvelutuotannon yksiköissä vaadittava tietämys tarjottavien palveluiden ylläpidon mahdollistamiseksi ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi säilyy. Tavoitteisiin kuuluu palvelunhallinnan tietämyksen kerääminen, tuottaminen ja ylläpito läpi palvelujen elinkaaren, mikä taas mahdollistaa palvelujen laadun parantamisen, lisää asiakastyytyväisyyttä ja pienentää palvelukustannuksia. Tietämyksenhallinta on siis selkeästi kiinnitetty laadullisiin kokemuksiin ja laadun johtamiseen.

Sanoista laatu ja johtaminen muodostuu helposti yhdyssana laatujohtaminen. Sanasta laatujohtaminen käynnistyy taas pohdinta, onko tarkoitus johtaa laadukkaasti kaikilla johtamisen osa-alueilla, vai johtaa nimenomaisesti johdettavan substanssin laadullista mitta-arvoa.

Useat Internetistä löytyvät tutkimukset ja artikkelit, sen enempää lähdeviitteisiin pureutumatta, käsittelevät laatujohtamista helposti yksilöitävänä johtamismallina. Laatujohtaminen mielletään sekä laadunhallintamalliksi yrityksen tai yhteisön kaikilla toiminnan osa-alueilla että strategisen tason johtamisen viitekehyyksi.

Laadunhallintamallin osalta tarkasteltuna laatujohtaminen tarkoittaa ennen kaikkea valvontaa, mittaamista ja tilastollisia analyyseja palvelujen ja tuotteiden hukan minimoimiseksi sekä tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Mittaustulosten perusteella voidaan toiminnasta tehdä nykytilakartoitus sekä asettaa tulevia tavoitteita ja näin muodostaa laatutason GAP-analyysi. Toiminnan muuttamista kohti tavoitteita toteutetaan tyypillisesti esimerkiksi Demingin-ympyrän avulla (Plan-Do-Check-Act).

Strategisen tason johtamisen näkökulmasta laatujohtaminen tarkoittaa tänä päivänä useimmin markkinasijoittumista ja tuote- tai palvelusegementtiä ja niistä johdettua tavoitteellista asiakasarvoa. Ylimmän johdon linjaamaa strategiaa: mitä ja kenelle tuotetaan, millaista asiakasarvoa tavoitellaan ja miten siihen päästään. Toiminta on laadukasta, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin. "Johtaminen on laadukasta kaikilla johtamisen osa-alueilla" toteutuu kuin itsestään jos mittarit ja asiakastyytyväisyys niin osoittavat. (Lippojoiki ja Hemming 2015.)

3.2 Istekki Oy:n laatutyö ja johtaminen

Istekki vastaa asiakkaidensa tietotekniikan ja lääketieteellisen tekniikan kehittämis-, käyttö- ja tukipalveluista, niille määriteltyjen laatu-, saatavuus-, toimintavarmuustavoitteiden toteutumisesta sovittuja laatutasoja noudattaen. Laatutasot kuvataan asiakkaan ja Istekin välisiin palvelusopimuksiin, sekä palvelutasoina mikäli näin on sovittu. Yhtiötasoiset laatutavoitteet suunnitellaan ja asetetaan johdon katselmuksissa.

Sujuva ja tavoitteellinen asiakasyhteistyö ohjaa kehittymistä. Asiakstarpeiden ja – odotusten kehittymisen ennakointi ja ymmärtäminen antavat pohjan omien palvelujen ja toiminnan parantamiselle. Palautteeseen ja poikkeamiin reagoidaan nopeasti. Yksikötason johto on sitoutunut laatukulttuuriin ja toimintaprosessien sekä tulosten jatkuvaan parantamiseen vuorovaikutuksessa henkilöstön, yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa.

Laatutyö on kaikkien Istekkiläisten vastuulla, jokainen antaa oman panoksensa ja toimii jossakin roolissa. Jokainen Istekkiläinen johto mukaan lukien sitoutuu toimimaan laadukkaasti ja yhteisten pelisääntöjen mukaan. Laatutyö vaikuttaa suoraan esimerkiksi seuraaviin asioihin: asiakastyytyväisyys/loppukäyttäjätyytyväisyys, työtahokkuus/kustannustehokkuus, uuden työntekijän perehdytys/henkilöstötyytyväisyys, omassa työssä suoriutuminen, tietämyksenhallinta/hiljainen tieto, erottuminen markkinoilla ja kilpailuetu.

Laatutyön tukena johtamisroolissa ovat seuraavat ryhmät ja resurssit:

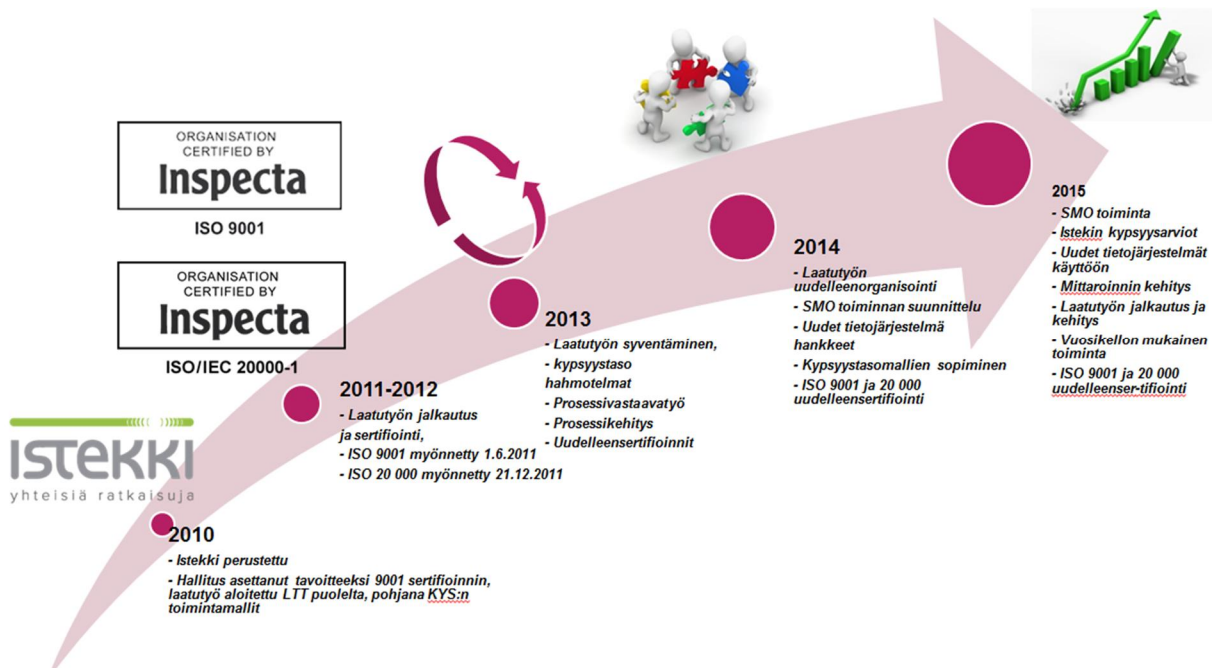
Ryhmä: Laatu- ja toimintajärjestelmät

- laatupäällikkö
- ryhmän jäsenet vahvasti mukana prosesseissa
- toiminnanohjausjärjestelmät.

Virtuaalitiimi: SMO (Service Management Office)

- keskitetty foorumi prosessivastaaville, vuorovaikutus tuotantoon ja liiketoimintoihin ja takaisin
- prosessien ja Istekin käytännön tekemisen yhteensaattaminen
- prosessien ja toimintojen rajapintojen eloon saattaminen ja niistä huolehtiminen
- käytäntöjen yhtenäistäminen, tehostaminen ja järjeyttäminen
- asiantuntijajoukko prosesseihin liittyvissä asioissa
- toimintajärjestelmän tekeminen Istekin näköiseksi ja Istekkiä varten.

(Istekki Oy toimintajärjestelmä).



KUVIO 3. Istekki Oy:n laatu työ kehityskaari (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

4 TIETÄMYKSENHALLINNAN TEORIA JA PERUSTEET, VERKOSTOT JA JOHTAMISTEORIAM

Tiedon siirtyminen on keskeinen osa organisaation tehokasta toimintaa. Hiljaisen tiedon käsitteen kehitti unkarilais-brittiläinen tutkija Michael Polanyi vuonna 1958. Tietämyksenhallinta tieteen alana on ollut aktiivisen tutkimuksen kohteena yli 20 vuotta. Keskeisin "uuden ajan" perusteos tietämyksenhallinnasta on Ikujiro Nonakan yhdessä Hirotaka Takeuchin kanssa kirjoittama kirja *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Tietämyksenhallinnasta käytetään opinnäytteessä lyhennettä KM (Knowledge Management) niissä yhteyksissä kuin se alkuperältään englanninkielisissä lähdemateriaaleissa on näin lyhennetty. Tietämyksenhallinnan teorian sekä tietämyksen kiertokulkua mallintavan SECI-mallin lisäksi kappaleessa käsitellään verkostomaisen organisaation hyötyjä tietämysherkän ilmapiirin muodostamisessa. Johtamisteorioiden osalta käsitellään organisaatiokulttuuri- ja innovaatioparadigmoja sekä esitetään tiivistetty yhteenveto syväjohtamisen kulmakivistä. Johtamiskäyttäytyminen on tärkeä osa tietämyksenhallintaa.

4.1 Tietämyksenhallinnan teoreettinen viitekehys

Tietämys käsitteenä sisältää viisi tunnistettua osakomponenttia: tietämys on *tiedon ja kokemuksen* voimaannuttamaa *ymmärrystä jalostettuna ja jaettuna* toisille. Tietämystä ei voi käsittää syntyneen elleivät kaikki edellä mainitut viisi komponenttia ole toteutuneet. Tämän totuuden äärelle on tarpeellista palata jokaisen tietämysherkän aktiviteetin kohdalla (eCKM Graduate program).

Tieteenalana tietämyksenhallinta käsittelee tietoa hallittavissa ja johdettavissa olevana asiana. Usein tietämyksenhallinta keskittyy yrityksen tai organisaation toiminnassa tarvittavan tiedon systemaattiseen hallintaan. Tässä yhteydessä tarvittavan tiedon ajatellaan koostuvan sekä hiljaisesta tiedosta että eksplisiittisestä tiedosta. (Takeuchi & Nonaka 1995, 83 – 89.) Edellä mainitusta määritelmästä on hyvä hetkeksi pysähtyä termien äärelle – tietoa vai tietämystä?

Johtamisen näkökulmasta tietämyksenhallinta on tässä hetkessä tapahtuvaa Leadership-johtamista yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tietämystä hyväksikäyttäen ja vahvistaen (Hemming 2014).

4.2 Tietämyksenhallinta oppimisen viitekehyksessä

Suomennettuna "knowledge management" tarkoittaa tietoa, kokemusta, tiedolla johtamista, osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista. Tietämyksenhallinta hyödyntää viestinnällisiä verkostoja sekä tietoteknisiä tiedon hallinnan apuvälineitä. (Suurla 2001, 26.)

Tietämyksenhallinta voidaan tiivistää kahteen virkkeeseen. Tietämyksenhallinta toteuttaa analyysia, yhdistämistä ja oivaltamista hyödyntävää oppimista. Yhteiset arvot ja vastuullinen johtaminen mahdollistavat uuden tietämyksen syntymisen. (Suurla 2001, 27 – 28.)

4.3 Tietämyksenhallinta yksilön näkökulmasta

Tiedon - ja tietämyksenhallinnan keskiössä on ikuinen oppija. Tietoa prosessoi ihminen. Useampi meistä on myös tiedon tuottaja ja uuden luoja. Yhteiskunnassa yksilön toimintavapaus kasvaa, mutta samalla ihminen joutuu yhä enemmän ottamaan vastuu omasta selviytymisestään. Yksilö on osallistujana useissa sosiaalisissa ja teknisissä verkostoissa, jolloin hänen on hallittava informaation eri ilmenemismuodot: kielellinen, informaatiotekninen, kulttuurinen ja kuvallinen viestintä. (Suurla 2001, 57.) Tietotyössä tärkeää on saada tieto sitä tarvitsevien käyttöön. Tämä tapahtuu vuorovaikutteisen keskustelun avulla, jossa kaikki osapuolet oppivat. Ymmärrystä ei voida kuitenkaan suoraan siirtää, jokainen tiedon käsittelijä tuottaa tulokset itse. Jokainen joutuu työssään etsimään, luomaan, jakamaan ja käyttämään tietoa päivittäisissä rutiineissaan. Tietämyksenhallinnan tulee tämän takia olla osana jokaisen päivittäistä työtä. (Suurla 2001, 58 – 59.)

4.4 Tietämyksenhallinta yhteisön näkökulmasta

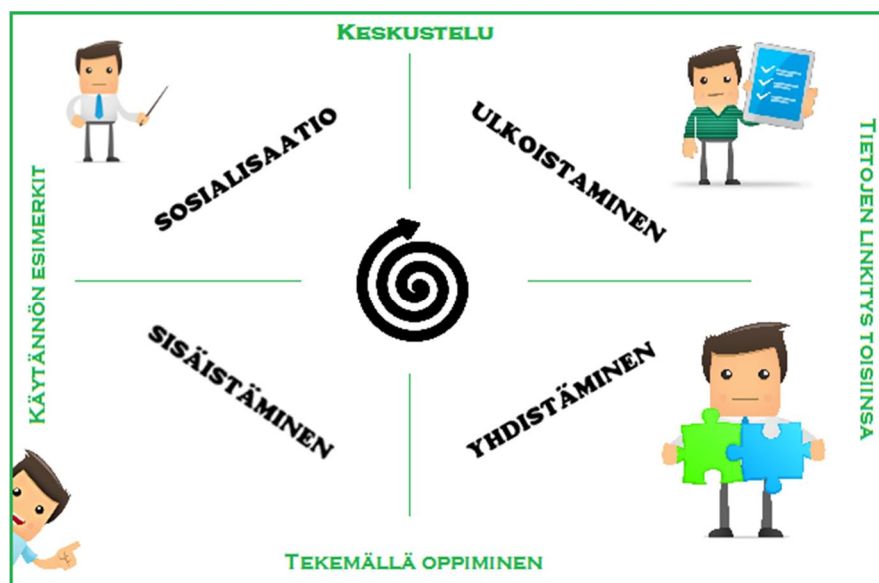
Organisaation tietopääoma ei lisääny ilman innovatiivisia ihmisiä. Siksi ihmisille on luotava yhä laajemmat toimintamahdollisuudet tiedonjakamiseen ja oppimiseen (Suurla 2001, 67). Seuraavassa kappalekokonaisuudessa esitellään perusteet SECI-mallin mukaiselle sosialisatiolle sekä sisäistämiseksi - Avoin vuorovaikutus ja keskustelutilaisuuksien järjestäminen ovat avainasemassa oppimiselle otollisen ilmapiirin luomisessa. Yhteistyö yksityisen ja julkisen sektorin välillä on välttämätöntä, jotta innovatiivisuudesta ei tulisi vain harvojen menestyvien organisaatioiden pääomaa (Suurla 2001, 67). Menestyvällä yhteisöllä on aina jokin erityinen syy olla olemassa, siis tavoite. Jotta tavoite saavutettaisiin, on yksilöiden toimittava paremmin myös yhdessä, haastettava itsensä yhdessäoppimiseen ja täydennettävä toisiaan. Yhteisö pyrkii yksilöiden yhteistoiminnan ja erilaisten kykyjen avulla rakentamaan kokonaisuuden, joka on enemmän kuin yksilöiden osaamisen summa. Tämä on yhteisön etu ja tehtävän hyvän toteutumisen edellytys, mutta myös yksilön etu, sillä yksilö on enemmän yhdessä. Tehokkaimmillaan tietäminen on sosiaalinen ilmiö. (Suurla 2001, 58 – 59.)

4.5 Hiljainen ja eksplisiittinen tietämys

Tietämys voidaan jakaa hiljaiseen tietämykseen (tacit knowledge) sekä eksplisiittiseen tietämykseen (explicit knowledge). Hiljainen tietämys on kokemuksellista, vaikeasti jaettavaa ja kirjalliseen muotoon muutettavaa. Omaksuttua ja koettua taitoa, joka on vaikea selittää tai ohjeistaa toiselle. Eksplisiittinen tietämys on sen sijaan kirjoissa ja ohjeissa olevaa jaettavaa tietoa. Lisäksi eksplisiittinen tieto voi olla vaikkapa äänitallenne. (Takeuchi & Nonaka 1995, 83 - 89; Hemming 2014.)

4.6 Uuden tietämyksen syntyminen

Uuden tietämyksen syntyä voidaan kuvata allaolevassa kuvassa esitellyllä SECI-mallilla



KUVA 5. SECI-Malli (Urheiluseura 2.0 –blogi.)

SECI-malli eli tietämyksen luomisen prosessimalli on Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kehittämä malli uuden tietämyksen luomiseen organisaatiossa. Malli kuvaa prosessiin neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Malliin sisältyy spiraali, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tietämys vuorovaikuttavat keskenään jatkuvana prosessina. Tämä vuorovaikutus johtaa uuden tietämyksen luomiseen. Mallin keskeinen ajatus on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietämystään toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tietämykseksi. Tietämyksen spiraali - eli tietämyksen määrä - kasvaa sitä enemmän, miten monta kierrosta (iteraatiota) mallissa edetään. (Takeuchi & Nonaka 1995.)

4.7 Keskusteleminen ja tiedon sosialisatio

Tietämyksenhallinnan prosessista vastaavat henkilöt pyrkivät kullisseissa ohjaamaan asiantuntijoiden kanssakäymistä siihen suuntaan, että hiljaisen tiedon olisi mahdollista siirtyä asiantuntijoilta toisille ilman muodollisuutta ja ennalta sovittuja tilanteita. Asiantuntijat täytyy saattaa usein yhteisiin tilanteisiin, joissa syntyy aitoa halua avoimeen keskusteluun ja tietämyksen jakamiseen. Asiantuntijan tulee tuntea turvallisuutta työyhteisössä, siten ettei tiedon luovattaminen aiheuta pelkoa aseman menettämisestä, tai synnytä pelkoa naurunalaiseksi joutumisesta, mikäli ehdottaa jotain ennenkuulumatonta uutta menettelytapaa. Pyritään siis ohjaamaan käyttäytymistä siten että sosialisatio tilanteita syntyy ja niissä keskustelua ohjaisivat henkilöt, jotka kannustavat muita keskusteluun ja ovat itse avoimia toiminnassaan. On kuitenkin muistettava huomioida ekstroverttien taipumus dominoida ryhmässä. (Takeuchi & Nonaka 1995, 83 - 89; Hemming 2014; Urheiluseura 2.0 –blogi.)

4.8 Tietämyksen siirtäminen kirjoitettuun muotoon

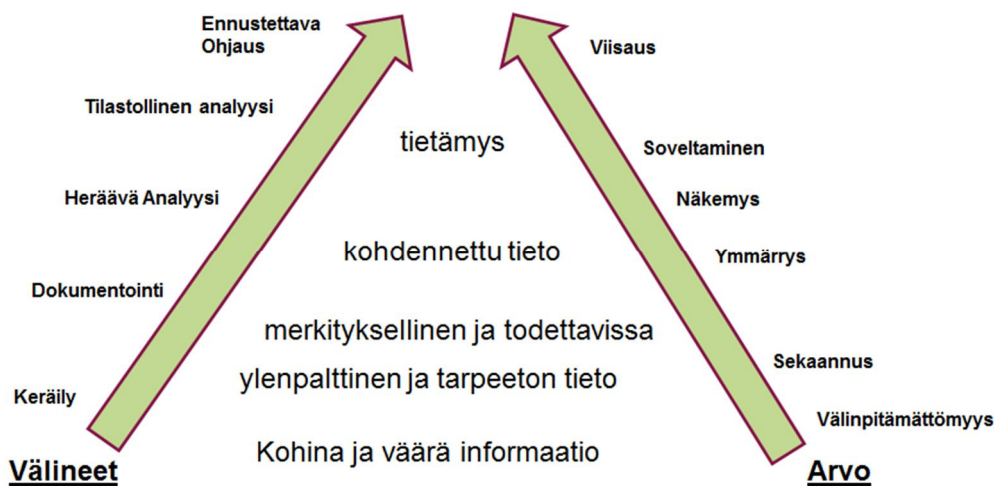
Sosialisaation avulla hankittu kokemuksellinen hiljainen tieto pyritään muuttamaan helposti jaettavaksi ja tallennettavaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Tähän tarkoitukseen sopivat parhaiten wikit, blogit ja muut nykyaikaiset sähköiset kollaboraatioalustat. Avoin kannustava ilmapiiri ja matala kynnyksen ohjeistuksen ja tietämyksen tuottamiseksi ovat avainasemassa. Jokainen yhteisön jäsen voi tietysti täydentää ja tarkentaa artikkeleiden sisältöä julkaisun jälkeenkin. Tietämyksenhallinnasta johtamisvastuussa olevien tuleekin rohkaista kaikkia tuottamaan ja julkaisemaan materiaalia oma-toimisesti ja järjestää tilaisuuksia, joissa kollaboratiivista julkaisua päästään yhdessä harjoittelemaan. (Takeuchi & Nonaka 1995, 83 - 89; Hemming 2014; Urheiluseura 2.0 –blogi.)

4.9 Tietämyksen analyysi ja yhdistäminen

Ihmiset vertailevat ja yhdistävät kirjoitettua tietämystä omaan kokemukselliseen tietämykseensä. Omia uusia näkökulmia tuodaan yhdistäväksi ja täydentäväksi sisällöksi. On muistettava suoda vapaus täydentää ja tarkentaa artikkeleiden sisältöä julkaisun jälkeenkin. (Hemming 2014; Urheiluseura 2.0 –blogi.)

4.10 Tietämyksen sisäistäminen, kokemus ja hyödyntäminen

Sisäistetty ja yhdistetty tieto voidaan turvallisessa toimintaympäristössä ottaa uuden kokemuksellisen oppimisen pohjaksi. Uusi kokemuksellinen tietämys muokkaantuu osaksi päivittäisiä rutiineja ja se alkaa näkyä osana uutta yhteistä tekemistä. Yksilöt tallentavat tekemisestä itselleen uutta hiljais-ta tietoa johon yhdistetty uusi kokemus ja aiemmat vakiintuneet omat toimintatavat sekoittuvat. Tietämyksen luomisen kehä voi alkaa uudelleen alusta. Yhteisöllinen vertaisoppiminen synnyttää yhteistä halua tiedon jakamiseen ja uuden oppimiseen oivaltavan keskustelun kautta. (Takeuchi & Nonaka 1995, 83 - 89; Hemming 2014; Urheiluseura 2.0 –blogi.)



KUVIO 4. Tietämyksen rakentuminen (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

4.11 ITIL-viitekehys tietämyksenhallinnassa

ITIL-viitekehysten mukaan tietämyksenhallinta on palvelutransition prosessi, joka vastaa näkökulmien, ideoiden, kokemuksen ja informaation jakamisesta sekä varmistaa, että tietämys on saatavilla oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tietämyksenhallinnan prosessi mahdollistaa tietoon perustuvat päätökset ja parantaa tehokkuutta ilman, että tietoa tarvitsee uudelleen etsiä. (ITIL® Glossary of Terms English - Finnish v.1.0 2011)

4.12 Tietämyksenhallinnan prosessi, tunnistaminen ja vastuut

Tietämyksenhallinta on koko palvelun elinkaaren kattava prosessi, ja sen voisi sanoa olevan oleellinen osa myös jokaista seuraavaksi esiteltävää palvelutuotannon prosessilla. Tietämyksenhallinnan prosessi kattaa tietämyksen perustana olevan informaation ja tiedon valvonnan. Tietämyksenhallinnan prosessi ei kata konfiguraatitiedon keruuta, ylläpitoa ja käyttöä: konfiguraatitiedon tallentaminen ja elinkaaren mukainen hyödyntäminen varmistetaan mallintamalla tietämysherkän yhteisön prosessit mahdollistamaan tietämyksen sisään- ja ulosvirtaus. Konfiguraatitietoa syntyy jokaisen toimintaprosessin siirtyessä vaiheesta toiseen. Prosessin suorittajan tulee siis tunnistaa itsessään tietämystyöntekijä (Knowledge Worker). Tietämyksenhallinnan prosessi parantaa päätöksenteon laatua varmistamalla, että tietämys, informaatio ja tieto ovat saatavilla koko palvelun elinkaaren ajan. (Tieturi Oy 2012.)



KUVA 6. Tietämyksenhallinta osana toimintajärjestelmää (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

Tietämyspartikkelien kvantitatiivinen tilastointi on helppoa, mutta laatua ei sovi kuitenkaan unohtaa. Yksikään teknologia tai työväline ei ratkaise laatukysymystä, koska laadun takeena ovat tietämyksen tuottajat itse; jokainen on vastuullinen ja velvollinen arvioimaan tietämyspartikkelien laatua ja ajantasaisuutta. Yhteinen vastuu ei tarkoita jaettua vastuuta: yhteinen vastuu tarkoittaa tavoitteellista kollaboraatiota. (Hemming, Huittinen ja Lippojoiki 2015)

4.13 SKMS - palvelutietämyksen hallintajärjestelmä

SKMS eli palvelutietämyksen hallintajärjestelmä on ITIL v3 – viitekehyksen mukaisesti yhdistelmä työkaluja ja tietovarantoja, jotka pitävät sisällään tietoa ja tietämystä ylläpidettävistä palveluista. Palvelutietämyksen hallintajärjestelmä on esittävä kerros, tietovarasto tai tietoportaaali, joka esittää konfiguraationhallintajärjestelmistä, valvontatyökaluista, asiakaspalvelurajapinnasta (servicedesk) ja monista muista lähteistä tulevan tiedon. Sen pohjalta on mahdollista tehdä palveluportfolioon liittyviä päätöksiä, katselmoida ja parantaa toimintamalleja ja prosesseja, päättää mahdolliset henkilöstön koulutustarpeet, monitoroida palvelutasonhallintaa, valvoa ja tehokkaasti ylläpitää hyödykkeitä ja monitoroida muutoksia. Palvelutietämyksen hallintajärjestelmä on jokaisella palvelutuottajalla omanlaisensa, koska sen sisältävät tietojärjestelmät ja työkalut riippuvat palvelutuottajan käytössä olevista tietojärjestelmistä ja sovitusta tavoista tuottaa tietoa palvelutietämyksen hallintajärjestelmään. Palvelutietämyksen hallintajärjestelmä antaa tukea palvelutuotantoon liittyville päätöksille sekä sisältää tarvittavan tuki- ja pohjatiedon palveluiden tuottamiseen. (Service Knowledge Management System (SKMS) – Nirvana; Hemming ym. 2015.)

4.14 Tietämyksenhallinnan ja palvelutuotannon prosessit, tietämyksen sisään ja ulosvirtaus

ITIL:n mukaisesti palvelutuotannon prosesseja ovat:

- Herätteidenhallinta
- Häiriönhallinta
- Palvelupyynnöprosessi
- Ongelmanhallinta
- Pääsynhallinta.

Herätteidenhallinnan tavoitteena on havaita tilamuutoksia konfiguraation rakenneosissa tai IT-palvelun hallinnassa. Tällaisia konfiguraation rakenneosia ovat esimerkiksi palvelimet tai niissä pyörivät palvelinsovellukset. Herätteidenhallinnan avulla pyritään koordinoimaan eri palveluista tulevia herätteitä, kuten hälytyksiä, ja ymmärtämään niitä ja aloittamaan asianmukaisia toimia herätteiden mukaan. (Tieturi Oy 2012.)

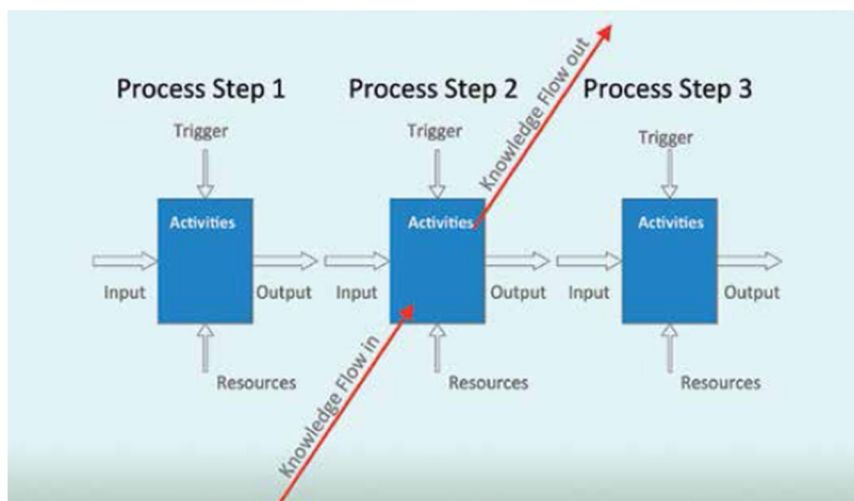
Häiriönhallinnan tavoitteena on varmistaa, että asiakkaalta tulevissa häiriötiedotteissa eli esimerkiksi tukipyynnöissä ja niihin vastaamisessa käytetään standardeja toiminta- ja menettelytapoja, jotka kattavat mm. häiriön analysoinnin, dokumentoinnin ja niiden raportoinnin. Toinen häiriönhallinnan tavoite on asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen. Sen avulla pyritään tarjoamaan asiakkaille positiivisia kokemuksia ammattimaisen häiriöiden ratkaisutavan avulla. (Tieturi Oy 2012.)

Palvelupyynnöprosessin tavoitteena on ylläpitää käyttäjätuottavuutta tehokkaan ja ammattimaisen palvelupyynnöjen käsittelyn avulla sekä tarjota kanava pyytää ja vastaanottaa palveluita, joille on olemassa ennalta määritelty hyväksymisprosessi. Lisäksi palvelupyynnöprosessiin kuuluu tuottaa asiakasinformaatiota palveluiden saatavuudesta ja tavasta saada niitä käyttöönsä sekä standardipalveluiden komponenttien hankinta ja toimitus. (Tieturi Oy 2012.)

Ongelmanhallinnan tavoitteena on estää ongelman ja siitä seuraavien häiriöiden toteutuminen toimintaympäristössä. Sen avulla pyritään myös eliminoidaan toistuvien häiriöiden syntyminen sekä minimoimaan sellaisten häiriöiden vaikutukset, joita ei voida estää. (Tieturi Oy 2012.)

Pääsynhallinnan tavoitteena on käyttöoikeuksien hallinta ennalta sovittujen tietoturvapoliittikkojen ja -toimenpiteiden mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on nopea vasteaika käyttöoikeuspyynnöille, -muutoksille tai -poistoille ja varmistaa se, että myönnettävät oikeudet ja muutokset on toteutettu lähtökohtaisesti oikein. Pääsynhallinta valvoo myös sitä, ettei myönnettyjä käyttöoikeuksia käytetä väärin. (Tieturi Oy 2012.)

Kaikki edellä mainitut ITIL:n palvelutuotannon prosessit tuottavat lisää tietoa ja tietämystä palvelutuottajan käytettäväksi tietämyksenhallintajärjestelmään.



KUVA 7. Tietämysherkkä prosessi (CKM.)

Itse tietämyksenhallinnan prosessi voidaan Janne Luokkasen Pro Gradussa esitetyllä tavalla jakaa seuraaviin vaiheisiin:

Tietämyksen

- luominen
- varastoiminen
- jakaminen ja siirtäminen
- soveltava käyttäminen.

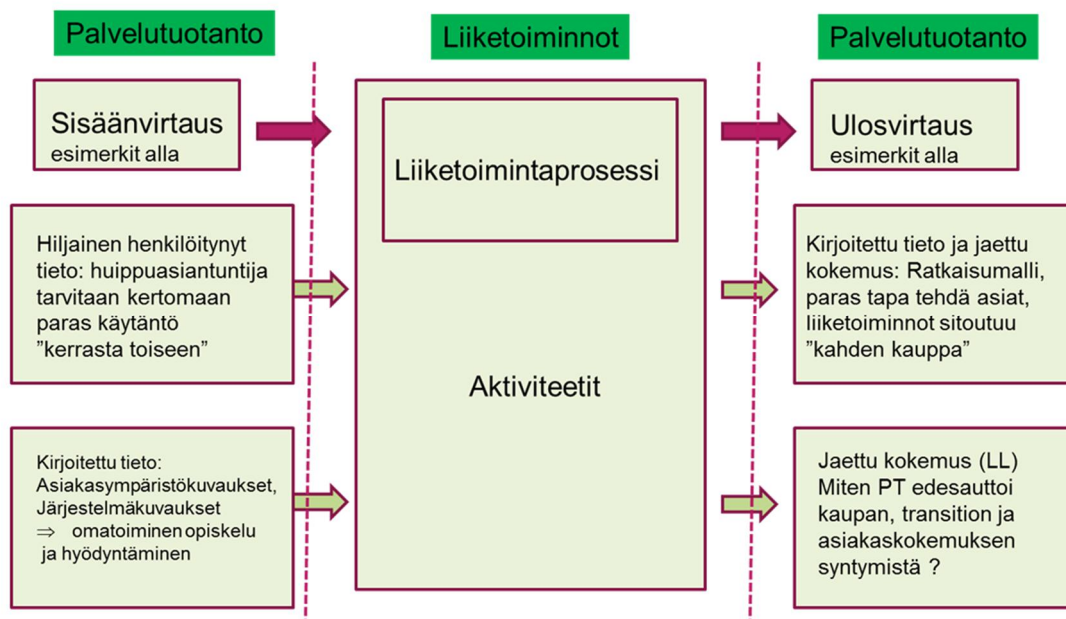
Tietämyksen luontivaiheessa eksplisiittistä tietoa kootaan esimerkiksi sähköposteista, tukipyynnöistä ja tiedostoista. Tavoitteena on pystyä kaappaamaan tietoa useista eri lähteistä. Mahdollinen asiaan liittyvä hiljainen tieto kerätään esimerkiksi tuotantoympäristön asiantuntijoilta, kuten ongelman ratkaiseelta tukihenkilöltä. Kerätty tietämys tallennetaan tietämyksenhallintajärjestelmään. (Luokkanen 2013.)

Tietämyksen varastointivaiheessa kerätty tietämys tulee järjestää tai ryhmitellä niin, että tietämys on helposti saatavilla ja löydettävissä. Tietämyksenhallintajärjestelmän koostuessa mahdollisesti useista eri tietojärjestelmistä on esimerkiksi avainsanojen tai koodistojen täsmättävä tietoa etsittäessä, jotta saman aiheen tai kategorian tietämys on varmasti saatavilla samoilla hakusanoilla. Esimerkiksi tukihenkilön etsiessä apua tietyn merkkisen tulostimen asentamiseen, tulee samalla hakusanalla löytyä niin itse asennusohje kuin mahdollinen tieto tarvittavasta ajuripaketista ilman erillisiä lisäetsintöjä. (Shukor & AI 2009.)

Tietämyksenhallintaprosessin kolmannessa vaiheessa siirrytään tietämyksen siirtämiseen ja jakamiseen. Luokkasen mukaan tietämyksen luonne tai tyyppi vaikuttaa tietämyksen jakamiseen tai siitä viestimiseen.

Tietämyksen sisään- ja ulosvirtauksen mallintaminen mahdollistaa yrityksen prosessien kehittämisen entistä laaja-alaisemmin sekä antaa tarvittavia syötteitä prosessin käynnistämiseksi. Jatkuvan parantamisen prosessi CSI (Continual Service Improvement) on yksi esimerkki prosessista, joka usein he-

rää prosessoimaan esimerkiksi häiriön- tai ongelmanhallinnanprosessin outputissa tai ulosvirtavaan tietämyksen käynnistyksessä.

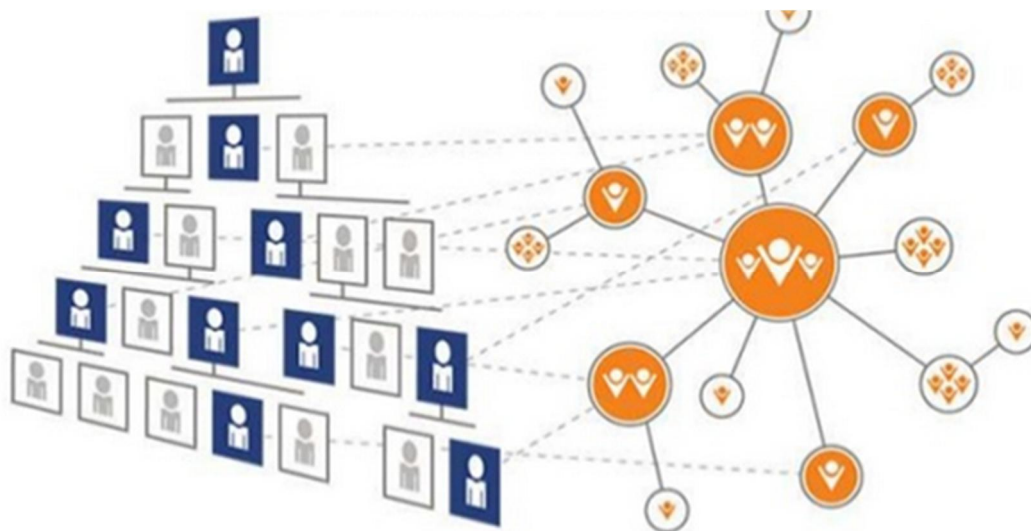


KUVA 8. Tietämyksen virtaus (CKM.)

Tietämyksen siirtäminen ja jakaminen voi olla virallista tai epävirallista: esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut oman tiimin kanssa toimivat hyvänä paikkana tietämyksen siirrolle tai jakamiselle. Lisäksi nykyaikaiset viestintämenetelmät, kuten verkkokokoustaminen ja pikaviestimet, antavat hyviä uusia kanavia tietämyksen jakamiseen niin yhdelle kuin usealle kerrallaan. (Shukor & Al 2009; Hemming ym. 2015.)

4.15 Verkostot tietämysherkän toimintaympäristön viitekehyksessä

Kotter kirjassaan *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World* (2014) esittelee organisaatiomallin "Dual Operating System". Tässä mallissa kahden "käyttöjärjestelmän" on oltava aidosti yhteinen asia koko yritykselle, verkoston toiminta tulee olla hyväksyttyä, sen toimintaa tulee rohkaista ja kannustaa. Verkoston kyky tuottaa kasvua ja muutoksia toimintatapoihin tulee nähdä hierarkisen osion voimavarana, ei toimintojen "sotkijana". Verkoston osuus tulisi olla noin 10 % yrityksen henkilöstöstä. Malli on yksinkertainen kuvata ja selittää: hierarkia on toisella puolella ja verkosto toisella.



KUVA 9. Kaksoiskäyttöjärjestelmä (Kotter 2014.)

Verkosto matkii Start Up-yritysten toimintaa ja toimii puhtaasti "pienyrittäjähenkisesti", ilman tarkkaan rajattuja tehtäväkuvia ja vastuita. Tavoitteet ja tulos määrittävät kulloisessakin tilanteessa tehtäväkuvan. Verkosto tarjoaa mahdollisuuden innovointiin, individualismiin ja luovuuteen, joka hierarkisella puolella on osin tukahdutettua ja kontrolloitua. Verkosto kaihtaa byrokraattisuutta ja raportointisuhteita.

Kotter nostaa esille käsitteet "Big Opportunity", "Guiding Coalition" ja "Urgency Team". Näistä tärkein on Big Opportunity, tällä tarkoitetaan muutosta, asiakkuutta tai uutta mahdollisuutta, jonka ympärille verkosto aktivoituu. Verkostosta nousevat sisäiset voimaannuttajat kullekin mahdollisuudelle.



KUVA 10. Suuri Mahdollisuus (Kotter 2014.)

Guiding Coalition on eräänlainen mahdollistaja, joka ohjaa ja auttaa resursonnissa. Varmistaa asiakastarpeen ja markkinoiden odotusten täyttymisen tukemalla verkostoa kaikin tavoin sekä edesauttaa tarpeen mukaan hierarkisen osapuolen kykyä vastaanottaa tuotantokyvykkyys lopputulemasta. Jokainen mahdollisuus ei välttämättä tarvitse Guiding Coalitionin aktivoitumista. Mikäli mahdollisuus on suuri ja vaatii laajan verkoston aktivoitumista, on strategisesti tärkeä ja vaatii äärimmäistä nopeutta toteutuksessa, tarvitaan yrityksen ylinjohto mukaan sekä aktivoidaan erillinen Urgency Team vauhdittamaan tulosten syntymistä.

Organisatorisesta tarkastelukulmasta käsin voidaan todeta tämän kaksoiskäyttöjärjestelmän olevan uusi toimintamalli ja käsite. On selvää että vastaavankaltainen toimintatapa on tuttua "varjoorganisaatioiden" toimintaa ja on ollut arkipäivää kymmeniä vuosia lähes kaikissa suurissa yrityksissä.

4.16 Johtamisteoriat tietämysherkän toimintaympäristön viitekehyydessä

Johtamisoppien kehittymistä tarkasteltaessa käytetään usein paradigman käsitettä. Yhdysvaltalaisen tieteenfilosofi Thomas Kuhnin mukaan paradigma tarkoittaa yleispiirteisesti tieteen tai jonkin sen osa-alueen perusoletuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi. Paradigmalla voidaan tarkoittaa myös yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa, viitekehystä tai oppia, joka on vallitsevasa asemassa missä tahansa organisaatiossa. (Jokä 2012, 13.)

Yksi johtamisparadigmoista on organisaatiokulttuuriparadigma. Tähän paradigmaan viitattiin opinäytteen kappaleessa: organisaatiokulttuuri ja avaimet toiminnan muutokseen. On suositeltavaa siis tarkastella yleistä käsitystä "Näin meillä nämä hommat aina menee, näin meillä toimitaan" johtamisparadigmana, joka ei ole toimintaamme määräävä tai kahlitseva: kykenemme muuttumaan, emme ole kulttuurimme talutusnuorassa.

Innovaatioparadigma on myös yksi johtamisparadigma. Innovaatioteoriat näyttävät nykyään olevan Suomessa vallitseva johtamisparadigma. Innovaatioteorioissa yhdistellään aiempien oppien tutuiksi tekemiä asioita ja pohditaan muun muassa sitä, millainen organisaatorakenne parhaiten tukisi organisaation innovatiivisuutta ja sitä, millaisia tiimien jäsenten välisten suhteiden ja organisaation ilmapiirin tulisi olla, jotta nekin edistäisivät innovatiivisuutta. (Jokä 2012, 13.) Meidän on tunnistettava sekä tunnustettava se tosiasia että mikään organisaatorakenne tai toimintamalli, hierarkisessa viitekehyksessä, ei vahvista tai varmista innovaatiokyvykkyyden toteutumista.

Syväjohtamisen malli tuo osaltaan esille tietämysherkän ilmapiirin mahdollistajia johtamiskäyttäytymisen viitekehyksessä. Puolustusvoimien Johtajan käsikirja, Jokä (2012) tiivistää Vesa Nissisen kehittämän johtamisparadigman "syväjohtaminen" kulmakiviksi luottamuksen, innostamisen, arvostamisen ja oppimisen.



KUVA 11. Syväjohtamisen kulmakivet (Jokä 2012, 56.)

5 TIETÄMYKSENHALLINNAN VUOSI 2014

Opinnäytteen esipuheessa ja ensimmäisessä kappaleessa kuvattiin asiantuntijaorganisaation muutosta ja henkilöstömäärän reipasta kasvua: kasvua ja muutosta, joka aiheutti haasteita perehdyttämiselle sekä ohjeistuksen ja dokumentaation yhdenmukaisuudelle. Osaamisvaatimukset olivat jatkuvassa turbulenssissa. Seuraavat kappaleet kuvaavat toimintamallin muutosta ja murrosta tietoa jakavaksi asiantuntijaorganisaatioksi. Tarve muutokselle oli tunnistettu ja vastuulliset nimetty. Tämä kappale on tarkoitettu matkakertomukseksi tietämyksenhallinnan käyttöönottoa pohtivalle organisaatiolle. Kappale käsittelee käytännön toimenpiteitä toiminnan alkuunsaattamiseksi, läpi käy kriittiset menestystekijät, KM-aktiiviteetit, kypsyysmallianalyysin ja mittarit toimenpiteiden vaikutuksen toteamiseksi.

5.1 Yrityksen toimintamallin muutos marraskuussa 2013

Syksyllä 2013 Istekki Oy oli toimintamallin murroksessa. Pohdinta uudesta toimintamallista ja organisoitumisesta oli ollut työpajoissa käynnissä noin vuoden ajan. Ydintavoitteet muutokselle olivat liiketoiminnan kirkastaminen (mitä ja kenelle tehdään, ketkä ovat kumppanit), asiakasyhteistyön nostaminen uudelle tasolle (asiakashyödyt ja tavoitteet ohjaavat, asiakkaan oman panoksen merkitys) sekä vaatimuksen laadukkaammalle, hallitummalle ja tehokkaammalle palveluliiketoiminnalle.

Toimintamallin muutos palvelutuotannossa tulisi tarkoittamaan seuraavia asioita:

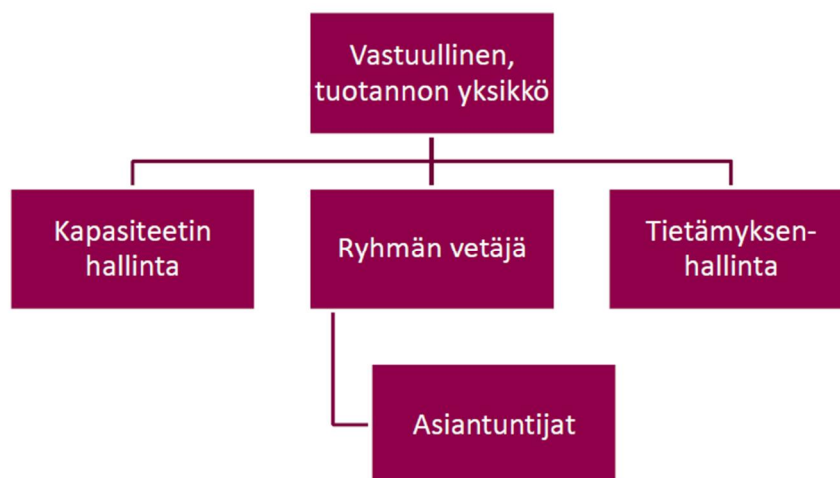
- panostetaan ihmisten johtamiseen: erityisesti ryhmätasoiseen henkilöesimiestoimintaan
- varmistetaan yksikkö/ryhmäkohtainen yhteensopivuus muuhun organisaatioon ja kehitetään toiminnan tehokkuutta
- otetaan käyttöön uusia toimintaa tukevia rooleja
- parannetaan kapasiteetin hallintaa keskittyen ennustettavuuden parantamiseen, osaamisen oikeaan kohdistamiseen ja kysyntään vastaamiseen
- otetaan käyttöön tietämyksenhallinta, varmistetaan osaamisen laajentaminen ja jatkuva oppiminen.

Tavoitteena on työhyvinvoinnin parantaminen ja työntuottavuuden sekä laadun nostaminen.

5.2 Uudet tehtävät palvelutuotannon tukena

Toimintamallin muutoksessa aiempi tiimirakenne poistui, ryhmien esimiesvastuita kirkastettiin ja yksikkö ja ryhmätason tukitehtäviä siirrettiin uusien kapasiteetin hallinta ja tietämyksen hallinta – roolien vastuulle. Esimiestehtävässä keskityttäisiin jatkossa entistä enemmän suorituksen johtamiseen, tuloksien seurantaan ja reagointiin. Asiantuntijatehtävässä vastaavasti keskityttäisiin suoritukseen: miten tehtävät suoritetaan parhaalla mahdollisella tavalla, siten että samalla jaetaan tietoa ja valmen-

netaan huippuosaajia. Kaikki eivät tekisi enää "kaikkea" vaan jokainen tulisi tekemään sitä mitä parhaiten osaa ja voisi näin tehden kehittyä yksilönä paremmaksi ammattilaiseksi.



KUVA 12. Palvelutuotannon yksikön roolit ja raportointisuhteet (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

5.2.1 Kapasiteetin hallintapäällikkö

Kapasiteetin hallinnan tarkoituksena on Istekki Oy:ssä varmistaa että henkilöstö- ja infran kapasiteettia on tarpeeksi, jotta oikea - aikainen resursointi on mahdollista. Kapasiteetin hallintapäällikkö vastaa siitä, että resurssit ovat suunniteltu ja aikataulutettu vastaamaan nykyistä ja tulevaa tarvetta. Kompetenssisuunnittelulla varmistetaan asiantuntijaosaaminen, työn tehokkuus, sekä pyritään vähentämään kiireen tuntua ja lisäämään työhyvinvointia.

Kapasiteetin hallintapäällikön tehtävät:

- kokonaisvaltainen tuotantoyksikön kapasiteetin suunnittelu (asiantuntijaresurssit x kompetenssit ml. infra-kapasiteetti)
- suunnittelee kapasiteettia koskevat muutostarpeet, huomioiden yhtiön strategian ja Liiketoimintayksiköiden tarpeet
- vastaa kapasiteettia koskevien muutosten hallinnasta ja poikkeamien hoitamisesta
- raportoi ja ennustaa kapasiteettia sekä tuotanto yksikön vastuulliselle että muille sidosryhmille
- kiinnittää resurssit palveluille ja projekteille sekä suunnittelee työvuorot
- ylläpitää tietoa henkilötasoisesta osaamisesta ja tekee kehitysehdotuksia palveluiden jatkuvuuden ja saatavuuden näkökulmasta (strateginen henkilöstösuunnittelu)
- osallistuu tehtävän hoidon kannalta tarpeellisiin johtamisfoorumeihin.

5.2.2 Tietämysten hallintapäällikkö

Tietämysten hallinnan tärkein tehtävä Istekki Oy:ssä on varmistaa tietämysten säilyminen yrityksessä ja luoda sekä kehittää yhteisiä toimintatapoja päivittäiseen toimintaan.

Tietämysten hallinta on jokaisen istekkiläisen vastuulla, mutta toimintaa organisoivat ja ohjaavat tehtävään nimetyt yksikkökohtaiset tietämysten hallintapäälliköt.

Tietämyksenhallintapäällikön tehtävän tarkoituksena on vastata yleisesti siitä, että palvelutuotannon yksiköissä vaadittava tietämys tarjottavien palveluiden ylläpidon mahdollistamiseksi ja asiakastytyväisyyden takaamiseksi säilyy. Tavoitteisiin kuuluu palvelunhallinnan tietämyksen kerääminen, tuottaminen ja ylläpito läpi palvelujen elinkaaren, mikä taas mahdollistaa palvelujen laadun parantamisen, lisää asiakastytyväisyyttä ja pienentää palvelukustannuksia.

Tietämyksenhallintapäällikkö määrittelee yleiset käytännöt, vastuut, prosessit ja toimintatavat tehokkaan tietämyksenhallinnan mahdollistamiseksi. Vastaa tuotannossa olevien palveluiden tuottamiseen liittyvistä ohjeistuksista, niiden kattavuudesta ja ajantasaisuudesta. Vastaa ja valvoo, että yksikössä asiat dokumentoidaan tasolla, joka mahdollistaa entistä paremman kyvykkyyden operatiiviselle toiminnalle.

Tietämyksenhallinnan vastuisiin kuuluu myös projektitoiminnan tehostaminen ja palvelutuotannon turvaaminen varmistamalla tietämyksen siirto liiketoiminnasta palvelutransitioon ja palvelutuotantoon.

Tehtävässä onnistuminen edellyttää tietämyksenhallintaa tukevia työvälineitä. Tällaisia ovat muun muassa keskitetty toiminnanohjausjärjestelmä sekä tietämyksenhallintajärjestelmä, jonne palvelutuotannon tietämys voidaan tehokkaasti tallentaa.

Tehtävässä menestyminen edellyttää tehokasta henkilöstön velvoittamista, motivoimista, opastamista ja ohjeistamista liittyen yhteisin tietämyksenhallinnan käytäntöihin, kykyä johtaa ja ohjata palvelutuotannon prosesseja sekä ottaa uusia toimintamalleja käytäntöön sekä kykyä toimia yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa yhteisten käytäntöjen luomiseksi.

Lisäksi tietämyksenhallinta kehittää yrityksen toimintakulttuuria ja yhdenmukaistaa toimintatapoja läpi yksikkörajojen.

5.2.3 Ajatuksia tietämyksenhallintapäällikön tehtävistä

Minulle tarjottiin uutta tehtävää lokakuun alkupuolella 2013. Tehtävä vaikutti aluksi oudolta ja vieraalta näinkin teknisen taustan omaavalle asiantuntijalle. Toisaalta tiesin että pysyn tutussa yksikössä, tuttujen asiantuntijoiden kanssa ja esimieskin pysyy samana. Odotin näin ollen marraskuun loppua ja organisaation julkaisua suurella innolla. Henkilökohtaisesti olin noina aikoina halunnut yhä enemmän "konepellin" alta pois. Olen sosiaalinen ja eteenpäin pyrkivä, janoan jatkuvaa ihmisten kohtaamista ja keskustelua. Tässä roolissa sitä olisi tarjolla yllin kyllin.

Aloin välittömästi tutustua omalla vapaa-ajallani tietämyksenhallintaan ja sen teorioihin. Asiakokoinaisuus oli jotain uutta ja mielenkiintoista. Keskeisimmät ohjenuorat asetin aikavälille 1-6/2014 seuraavasti:

- pohdi ja tunnista tietojärjestelmien ja teknisten ympäristöjen tuotannolliset vaatimukset: mitä tietoja ja osaamista tarvitaan tuotantokyvyyden varmistamiseen myös poikkeustilanteissa
- miten varmistettaisiin asiantuntijaosaamisen laventaminen, ettei aina tarvitsisi palata yhden ja saman asiantuntijan pariin tietyissä ongelmissa
- ohjeistus tuli tähdätä kokemuksen syntymiseen: kokemuksesta syntyy oivallus ja asiantuntijan itseluottamus kasvaa
- organisoி toimintaa siten että laatu maksimoituu tiedon käytettävyyden avulla.

5.2.4 Johtamisen filosofiani

Suoritin tuotannonjohtamisen JET-tutkinnon vuosina 2012-2013. Tässä yhteydessä osana näyttötutkintoa osallistuin Insights-johtamisanalyysiin, jonka perusteella laadin huhtikuussa 2014 "Oman johtamiseni kehitytymisuunnitelman". Tähän filosofiaan palasin vuoden vaihteessa 2014 ja tähän voidaan palata hetkeksi tässäkin yhteydessä.

Suhtaudun ympäröivään maailmaani realistisesti, uusia mahdollisuuksia jatkuvasti löytäen, hyötyjä, haittoja ja vaatimuksia punnitien. Ahkeruus on toinen nimeni, tahdon laittaa asiat rullamaan: "taking care of business" ja hieman vaivaannun, ajoittain jopa ärsyynnyn mikäli ihmiset ympärilläni eivät pyri toimimaan samoin. Tunnistan toisaalta ihmisten erilaisuuden ja heidän motivaation polttoaineensa, pystyn elämään myös erilaisten ihmisten kanssa. En usein jaksa ymmärtää ihmisiä jotka eivät jatkuvasti koettaisi parantaa suoritustaan koska ei se itsensä kehittäminen paljon maksa vaivaa ja lopulta siitä hyötyvät kaikki, ihminen itse ja hänen sidosryhmänsä.

Olen lapsesta saakka tottunut selviytymään haasteista itsenäisesti, en lannistu vaativankaan vastoin käymisen edessä, näen vain päämäärän läpi esteiden ja pyrin saavuttamaan sen kaikkien järkevästi käytettävissä olevien työvälineiden ja keinojen avulla. Haasteet on tehty yhä uudestaan ja uudestaan ratkaistaviksi. Minulla on erittäin korkea moraalі ja realistinen näkemys siitä mikä luottamuksen ja moraalіn merkitys on ihmissuhteissa, tämän takia odotan ehdotonta luottamusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen sidosryhmiltäni.

Johdan tiimini toimintaa etulinjassa, olen aina tarvittaessa valmis altistumaan sekä suoralle että epäsuoralle tulelle, joka kohdistuu minuun tai yksikköni. Pysin kannustamaan tiimin asiantuntijoita selviytymään päivittäisistä työtehtävistä korkeaa osaamista ja työmoraalia toteuttaen. Osaan sekä puhua että kuunnella sujuvasti, kommunikointityylini on kuitenkin usein turhan suora - Monesti yritän tarjota liian paljon valmiiksi pureskeltuja ratkaisuja valittaviksi. Jotkut kokevat tämän toimintani jää-räpäiseksi johdatteluksi ja ehkä pelkäävät tuoda riittävästi omia ratkaisujaan esille. Kommunikointityylini tuo kuitenkin esille vain avoimuuteni, suoraselkäisyyteni ja rehellisyyteni.

Tunnistan selkeästi tässä itsessäni kehittämistarpeita: minun tulee keskittyä enemmän kuuntelemaan, kehittävästi kommentoimaan, puntaroimaan ja hyväksymään kaikkia esityksiä, ratkaisuja ja toimintamalleja tasapuolisesti. Olen selkeästi tunnistanut toiminnassani näitä minulle tyypillisiä "perusominaisuuksia". Olen päivä päivältä oppinut arvostamaan yhä enemmän erilaisia ideoita, tunteita

ja näkökulmia. Olen onnistunut joustamaan äärirealismin rajoistani, antamaan tilaa aiempaa joustavammille ja luovemmille toimintamalleille. Allekirjoitan selvästi Jungin sanoman, että heikkoudet ovat yksinkertaisesti liikaa käytettyjä vahvuuksia.

5.3 Organisaatiokulttuuri ja avaimet toiminnan muutokseen

Organisaatioiden muutosohjelmissa käytettävät mallit kuvaavat organisaatioita usein mekaanisilla malleilla. Inhimillinen ja sosiaalinen puoli organisaatioista saattaa unohtua liian rationalisoinnin tuloksena. Oletus käyttäytymismalleja ei kyseenalaisteta ja työntekijät saattavat kokea täsmällisen säännönmukaisen oletuskäyttäytymisen ainoaksi hyväksytyksi toimintatavaksi. (Matikainen 1999, D.)

Uskomukset, arvot, toimintamuodot, historia ja perinne muodostavat organisaatiokulttuurin keskeisen ytimen. (Matikainen 1999, E.) Organisaatiokulttuuri voi olla toimintaympäristölleen uskollinen ja toiminta tukeutuu perusoletuksiin, käsityksiin ja käyttäytymiseen alitajuisesti. Siten toiminnan muuttaminen voi olla erittäin vaikeaa. (Matikainen 1999, L.)

Organisaation arvot ovat heijasteina kaikessa organisaation toiminnassa. Arvot ovat vallitsevia, mutta toisaalta korostetaan reflektiivistä arvokeskustelua (Matikainen 1999, O).

Arvomääritelmään kuuluu viisi asiaa (Schwartz 1992):

1. uskomukset ja käsitteet
2. johtavat toivotunlaiseen toimintaan ja lopputuloksiin
3. konkreettisetkin tilanteet myötäilevät arvoja
4. tietoiset valinnat riippuvat arvoista
5. järjestys ja alitajunnan painotus säätelevät arvojen vaikutusta käytännön toimissa

Toimintamallin muutoshetkellä Istekki Oy:ssä oli äärimmäisen vahva sankarikulttuuri ja asiantuntijatyötä mitattiin ja johdettiin puhtaasti henkilökohtaisen tiedon ja osaamisen näkökulmasta. Dokumentaation tekeminen ja tiedon jakaminen oli arvostettua puheissa, mutta käytännössä ohjeistus ja dokumentaatio jäivät monesti tekemättä, eikä siihen juurikaan puututtu. Mikäli onnistuneen monimutkaisen tietojärjestelmäprojektin jälkeen henkilö piti perehdytyksen ja kirjoitti kattavan dokumentaation oli se "ihan kiva juttu". Aniharva esimies kuitenkin arvosti tiedon jakamista aidosti ymmärtäen – Yleensä hätä asian suhteen tuli esille vasta siinä tilanteessa kun "luottopakki" oli vaihtamassa työtehtäviä yrityksen sisällä tai peräti vaihtamassa työnantajaa. Eläköitymiset aiheuttivat pitkällisen ja ei niin systemaattisen tiedon keräys prosessin: vaatimukset opittiin toistuvasti kantapään kautta. Totakai esimiesten ja asiantuntijoiden joukossa oli poikkeuksellisia yksilöitä, joilla henkilökohtainen kypsyys muutokseen kulttuurin ja työkalujen osalta oli jo valmiiksi kirkkaana mielessä.

Tämän kappaleen alussa listattiin suuri määrä organisaatiokulttuurin "rakennuspalikoita" eli toimintamuotoja, tapoja, arvoja, normeja ja olettamuksia. Näitä rakennuspalikoita oli tarve alkaa muuttamaan kohti avointa, tietoa jakavaa ja oppivaa yhteisökasvua toteuttavaa yritystä. Suomalaista johdetaan esimerkillä, edestä ja itse omaa sanomaansa toteuttaen. Alkaneella matkalla vuosina 2014 ja

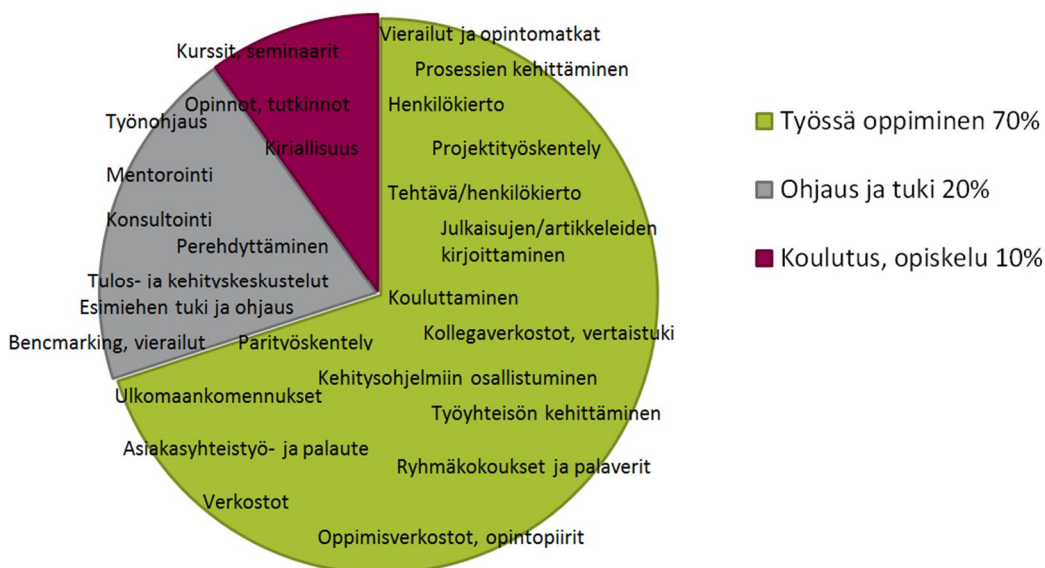
2015 koettiin merkittäviä muutoksia ja kasvutarinoita asiantuntijoissa ja esimiehissä – Tavat, arvot ja käyttäytymismallit ja odotukset kokivat suuren murroksen.

5.3.1 Muutoskeinojen arviointia, oppimisen tavat, tavoitteet ja mahdollisuudet

Muutoskeinojen valinnassa on korostettava kokonaisvaltaisuutta ja toiminnallisuutta. Uusia toimintatapoja tulee harjoitella kokemuksellisen oppimisen keinoin. Lisäksi tarvitaan toistoja sekä kertausta uuden toimintatavan sisäistämiseen. Hetkellinen toimintatavan muutos voi olla luontainen osa miellyttämisen tarvetta. Pysyväälle muutokselle on kuitenkin suotava aikaa. Uuden toiminnan juurtuminen vaatii perustellun hyötynäkökulman ja kiireellisyyden tuntua. (Matikainen 1999, PPPP.)

Organisaatiokulttuuri muuttuu kun toiminta, ajatukset, käyttäytyminen ja puheet ovat muuttuneet. Uudesta toiminnasta on tullut alitajuinen oletus toimintatapa. On realistista odottaa muutoksia noin vuoden kuluttua tavoitteellisen muutoksen aloitamisesta. (Matikainen 1999, PPPP – QQQQ.)

Koulutus tuottaa valmiuksia muutokseen. Koulutus voidaan jakaa kolmeen lajiin: instrumentaalinen, kommunikatiivinen ja emansipatorinen oppiminen. Instrumentaalinen oppiminen tuottaa vaikutusta asioiden hallintaan, kommunikatiivinen oppiminen muuttaa ajattelutapoja ja emansipatorinen oppiminen auttaa refleктоimaan toimintamalleja sekä ajattelutapoja. (Matikainen 1999, QQQQ – RRRR.)



KUVIO 5. Osaamisen kehittämisen menetelmät (Istekki Oy Intranet.)

Tehokkain oppimisen laji muutoksen kannalta on emansipatorinen oppiminen. (Matikainen 1999, QQQQ.) Emansipatoriset pyrkimykset saattavat olla kuitenkin uhka työnantajille. Luentopohjainen opetus ei anna valmiuksia kulttuurin muutokseen, tarvitaan reflektiota kehittävästä koulutuksesta luutuneiden toimintatapojen muutoskyvykkyyden varmistamiseen. (Matikainen 1999, QQQQ – RRRR.)

Ihmiset oppivat eri tavalla niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Tarvitaan siis yksilöllistäkin oppimisen ohjaamista. Puhetta, vuorovaikutusta ja fasilitointia tarvitaan muutoksen varmistamiseen. (Senge 2006, 259; Matikainen 1999, RRRR.)

5.4 Kulttuurin merkitys tietämysherkän ilmapiirin mahdollistajana

Teoreettisen viitekehyksen esittelyssä esitettiin pohdittavaksi termejä tieto ja tietämys. Jos yritystä tai organisaatiota vertaa mekaaniseen koneeseen, voi tietoa eli yksittäisten toimijoiden hallussa olemassa olevaa raakadataa ajatella komponentteina, joista koneen kokoaminen on mahdollista. Yksittäisellä komponentilla ei ole sellaisenaan arvoa, ennen kuin sen käyttöympäristö määrittää sille funktion. Toimivassa konstruktiossa yksikään komponentti ei ole merkityksetön, mikäli se on mitoitettu oikein käyttöympäristöönsä, ja se niveltyy palvelemaan kokonaisuuden toimintaa. Yksittäisen osan ominaisuus muuttuu funktioksi. Vastaavasti yrityksessä tai organisaatiossa asiantuntijan hallussa olevan tiedon on mahdollista muuttua käsiteltävästä ja yhdisteltävästä materiaalista uutta luovaksi tietämykseksi (Hemming ym. 2015).

Mikäli yritys tai organisaatio haluaa, että olemassa oleva tietämys ja tiedon jakaminen ovat kilpailuetua tuottavia resursseja, on sen ilmapiirin oltava innovatiivisuutta ja uuden tiedon kehittämistä kannustava. Esteet tälle voivat olla luonteeltaan joko rakenteellisia tai kulttuurillisia. Rakenteellisia esteitä ovat:

- organisaatorakenne, joka kannustaa oman osaston tai yksikön tuloksen maksimointiin ajattelemta koko organisaation etua, epäterve sisäinen kilpailu
- rakenteelliset tekijät, jotka rajoittavat kontakteja muiden kuin oman yksikön kesken, kuppikuntaistuminen
- joustamattomat prosessimallit.

Kulttuurillisia esteitä voi syntyä organisaation toimintamalleista:

- voimakkaan hierarkkinen organisaatio; oletetaan, että pätevyys kasvaa aseman mukaan
- eksplisiittinen tieto asetetaan järjestelmällisesti hiljaisen tiedon edelle; päätöksenteossa käytetään kovia faktoja innovatiivisuuden kustannuksella
- yksilöllinen asiantuntijuus asetetaan tiedon jakamisen edelle
- haluttomuus muuttaa tai kyseenalaistaa toimintatapoja.

(Hytönen & Kolehmainen 2003, 25)

Tietämysherkän toimintaympäristön esteistä kulttuurilliset, henkilövaikuttamisen kautta muutettavat ovat haasteellisempia kuin organisaation infrastruktuurin muodostamat.

5.4.1 Tietämyksen luomisen ja jakamisen kulmakiviä

Tietämysherkän ilmapiirin syntyminen ja kehittäminen edellyttää johdon aktiivista ja tukevaa roolia. Tämä on mahdollista jos johto uskoo tiedon jakamisen antamiin mahdollisuuksiin. Tietämyshallinnan näkökulmasta johtamiskäyttäytyminen voidaan jakaa viiteen tasoon (CKM; Hemming ym. 2015):

1. tasolla johtajat ovat skeptisiä hyödyistä
2. tasolla tiedon jakamiselle annetaan mahdollisuus, mutta ei näkyvää tukea
3. tasolla tietämyksen hallinta mielletään vain erikoisasantuntijaryhmän vastuuksi. Aiheesta puhutaan myönteisesti, mutta puheet ja teot eivät kohtaa.
4. tasolla tietämyksen hallinta on jokaisen vastuulla, tietämyksen hallintaan on nimetty muutamia rooleja.
5. tasolla johto tunnistaa yhteyden tietämyksen hallinnan ja tehokkuuden välillä. Asenne suosii ja voimistaa tiedon jakamista. Johto toimii roolimallina tiedon jakamisessa.

Henkilöstön ominaisuuksien kannalta pelkkä substanssiosaaminen ei takaa tietämysherkän ilmapiirin muodostumista. Myös ulkoamatilliset ominaisuudet, taustat, harrastukset ja luonteenpiirteet ovat asioita, joita tulisi ottaa huomioon rekrytoitaessa. Kyky välittää hiljaista tietoa erilaisin menetelmin on oleellinen taito tietämysherkässä yhteisössä (Hytönen & Kolehmainen 2003, 35).

5.4.2 Perinteisen ja tietämysherkän yhteisön erot

Yrityksen tai organisaation toimintaympäristö voidaan jakaa perinteiseen ja tietämysherkkään. Perinteinen toimintaympäristö tai –yhteisö muistuttaa malliltaan mekaaninen tietoympäristö, jossa tieto kulkee organisaatiohierarkian mukaisesti yksisuuntaisesti ylhäältä alas. Tällaisessa mallissa verkostoituminen ja horisontaalinen päätöksenteko ovat vaikeita. Tietämysherkkää yhteisöä voi verrata organiseen tai dynaamiseen tietoympäristöön. Näille on ominaista tiedon vastavuoroinen liikkuminen horisontaalisesti, sekä systeemin muuttuminen olosuhteiden vaatimusten mukaan (Hytönen & Kolehmainen 2003, 32 – 34; Hemming ym. 2015).

Taulukossa 1 on esitetty tiivistettynä perinteisen ja tietämysherkän yhteisön erot.

TAULUKKO 2. Yhteisöjen erot (Hemming 2014.)

Perinteinen yhteisö	Tietämysherkkä yhteisö
Tiedon jakaminen rajallista	Tiedon jakaminen hyväksyty, tunnistettu ja tunnustettu kulttuurissa
(Tietämys)Kulttuurin johtaminen monitasoista	(Tietämys)Kulttuurin johtaminen harvojen tunnustettujen tahojen vastuulla
Epätasa-arvoinen tai epäselvä vastuu	Yhteisvastuu (ei siis jaettu vastuu) => Tavoitteellinen ryhmätyö (kollaboraatio)
Vältellään riskejä hinnalla millä hyvänsä	Riskit tunnustetaan, ja löytyy kyvykkyyttä "maksaa hintaa" suhteissa saavutettaviin etuihin
Satunnainen ja "Just-In-Case" koulutus	Systeeminen "Just-In-Time" koulutus
Tietämyksen panttaaminen, rajoittunut, jakamisessa nähdään vain riskejä	Tietämyksen jakaminen kannustettavaa, riskit tunnustetaan ja lievennetään → hyödyt voittavat lievennetyt riskit
Määrämuotoisen hierarkinen innovaatio ja aloitekulttuuri "katsomme tämän ensin johtoryhmässä"	Herkkyys tunnistaa innovaatioiden ja herätteiden taso "taso" → Johdon kyvykkyyttä "antaa siimaa" → Yhteisön vastuu käyttää vapauksia toimintaa kehittäväksi
Matala tunneälykyys ja herkkyys uusille opeille ja toimintatavoille	Kyvykkyyttä vastaanottaa vaikutteita verkostoista ja sidosryhmistä

5.5 Tietämyksenhallinnan kriittiset menestystekijät

Jennex & Olfman (2006) listasivat seminaariesityksessään A Model of Knowledge Management Success tietämyksenhallinnan ja tietämyksenhallintajärjestelmien 12 kriittistä menestystekijää.

Lista suomennettuna on suora lainaus Markus Tuomisen tietojärjestelmätieteen kandidaatin tutkielmasta Tietämyksenhallinnan mittaamisen onnistuminen (2009):

1. *"Tietämysstrategia (knowledge strategy) tunnistaa käyttäjät, lähteet, prosessit, varastointistrategian, tietämyksen ja linkit tietämyksen hallintajärjestelmien tietämykseen.*
2. *Motivaatio ja sitoutuminen (motivation and commitment) sisältää kannustimet ja koulutuksen.*
3. *Integroitu tekninen infrastruktuuri (integrated technical infrastructure) sisältää verkot, tietokannat, tietokoneet, ohjelmiston ja tietämyksen hallintajärjestelmien asiantuntijat.*
4. *Organisaatiokulttuuri ja -rakenne (organizational culture and structure) tukee sekä oppimista että tietämyksen jakamista ja käyttöä.*
5. *Organisaationlaajuinen tietämyksen rakenne (enterprise wide knowledge structure) on selvästi määritelty ja helposti ymmärrettävissä.*
6. *Ylemmän johdon tuki (senior management support) sisältää resurssien kohdentamisen, johtajuuden ja koulutuksen tarjoamisen.*
7. *Organisaatio on oppiva (learning organization).*
8. *Tietämyksen hallintajärjestelmän selkeä tavoite ja syy on määritelty (clear goal and purpose).*
9. *Mittareilla (measures) arvioidaan tietämyksen käyttöä ja varmistetaan, että*

oikeaa tietämystä tulee hankittua ja käytettyä.

10. *Etsimisen, noutamisen ja visuaalisten toimintojen tulee tukea tietämyksen helppoa käyttöä (easy knowledge use).*

11. *Liiketoimintaprosesseja suunnitellaan sisältämään tietämyksen hankintaa ja käyttöä.*

12. *Tietämyksen turvallisuus ja suojaus toteutuu (security/protection)."*

(Jennex & Olfman 2006; Tuominen 2009, 14 – 15.)

Onnistuminen tulee todentaa soveltuvilla mittareilla. Kriittiset menestystekijät kertovat vaatimukset, joiden toteutumista mittarit arvioivat.

5.6 Cobit 5 – muutoksen tilan, kypsyyden ja kyvykkyyden tunnistaminen

Cobit 5:stä vuoden 2012 lopulla tullut Governance for Enterprise IT:n eli hyvän it-hallintotavan yhtenäinen viitekehys, joka yhdistää muun muassa itil-, prince2-, togap- ja eri ISO-standardeihin perustuvia viitekehyksiä. Se yrittää tavallaan olla kaikkien viitekehyksien äiti (Cobit 5 Koulutusmateriaali). Cobit 4.1 taas on sen edeltäjä vuodelta 2007. Yksi suuri ero versioiden välillä on tapa mitata prosessin kypsyyttä. Cobit 4.1 viestii kypsyydestä (maturity assessment) ja Cobit 5 kyvykkyydestä (capability assessment). Usein kypsyyssarvion tekemisen taustalla on halu löytää parannuskohteita, ja silloin arvosanalla sinänsä ei ole kovin suurta merkitystä, mutta havaituilla puutteilla on. Kypsyyssarvio on siis käynnistävä tekijä, jonka avulla voidaan tunnistaa prosessin kipupisteitä.

Tietämyksenhallinnan käynnistyttyä oltiin uuden edessä. Kysymysten esittäminen itselleen oli sujuvaa aloittaa juuri suoritettun Cobit 5-sertifioinnin opeilla.

Mikä on tietämyksenhallinnan kypsyytaso:

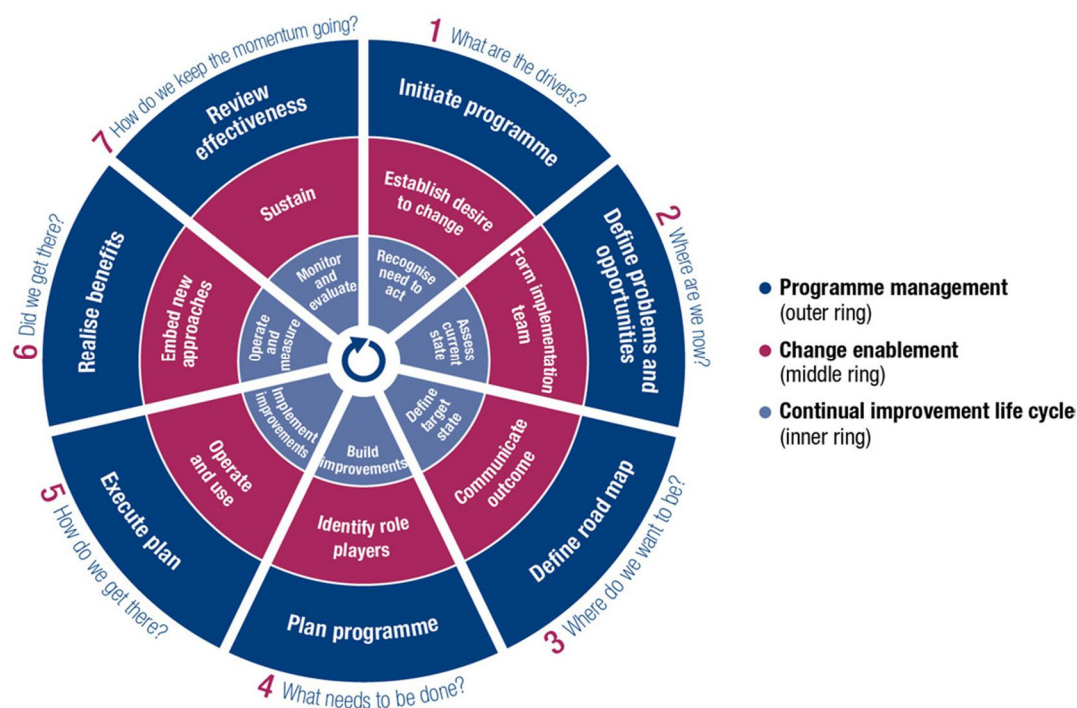
0: Prosessia ei ole (Ad Hoc)	0: Johto ei ole tietoinen (Management is not aware)
1: Tapauskohtainen toiminta (Initial)	1: Johto on tietoinen (Management is aware)
2: Toistuva (Repeatable)	2: Ratkaisuun on sitouduttu (There is commitment to resolve)
3: Määritelty (Defined)	3: Käyttöönotto on aloitettu (Implementation has started)
4: Hallittu (Managed)	4: Käyttöönotto on hyvässä vaiheessa (Implementation is well under way)
5: Optimoitu (Optimized)	5: Ratkaisu on otettu käyttöön (Solution is implemented)
	6: Ratkaisu on pysyvä (Solution is sustainable)
	7: Ratkaisu on optimoitu (Solution is optimised)

TAULUKKO 3. Cobit maturity and capability (Cobit 5 Koulutusmateriaali.)

Figure 2—Terms Used for Process Maturity/Capability			
COBIT 4.1 MM Levels	Capability Levels Based on ISO/IEC 15504	Meaning of the Capability Levels Based on ISO/IEC 15504	Context
5—Optimising	5—Optimised	Continuously improved to meet relevant current and projected enterprise goals	Enterprise view/corporate knowledge
4—Managed and measurable	4—Predictable	Operates within defined limits to achieve its process outcomes	
3—Defined	3—Established	Implemented using a defined process that is capable of achieving its process outcomes	
N/A	2—Managed	Implemented in a managed fashion (planned, monitored and adjusted) with appropriately established, controlled and maintained work products	Instance view/individual knowledge
N/A	1—Performed	Achieves its process purpose	
2—Repeatable 1—Ad hoc 0—Non-existent	0—Incomplete	Not implemented or little/no evidence of any systematic achievement of the process purpose	

Cobit 5 kuvaa hankkeen käynnistämistä "Implementation lifecycle"-mallilla. Tätäkin mallia pystyttiin soveltamaan uuden tuntemattoman edessä:

1. Mitkä asiat vievät meitä kohti muutosta, onko meillä tuki?
2. Missä olemme nyt? Olemmeko jo saavuttaneet jotain?
3. Mitä tarvitsee tehdä?
4. Kuinka pääsemme tavoitteeseen?
5. Pääsimmekö me tavoitteeseen?
6. Kuinka arkipäiväistämme tähän saakka saavutetun?



KUVIO 6. Cobit 5 Programme management (Cobit 5 Koulutusmateriaali.)

Hankesuunnitelma ja kypsyysmalleja kyettiin soveltamaan tietämyksenhallintaan joko vaihtoehtoisesti johdettavana kokonaisuutena, prosessina tai hankkeena. Myös jo käytössä olevien ja käyttöön otettavien SKMS- ja kollaboraatiovälineiden kypsyyttä ja suuntaa kyettiin arvioimaan näillä malleilla.

5.7 Muutos käyntiin - tiedon jakamisen esteiden purkamista: työvälineet ja asenteet

Ensimmäisiä tunnistettuja puutteita oli helppokäyttöisen SKMS-alustan puuttuminen. Palvelutuotannon operatiivisen tietämyksen yhteinen tallennusalue puuttui. Ohjeita oli jokainen tuottanut itselle sopiviin paikkoihin omia henkilökohtaisia tarpeita ja lähiesimiehen toiveita soveltaen. Asiantuntijuus oli henkilöitynyttä. Uusia ryhmäytymisiä tapahtui varovaisesti, luottamusta uusien henkilöiden osaamiseen ei rakennettu tarkoituksellisesti. Seuraavaksi esitellään kaksi esimerkkiä tiedon tallentamisen menettelyistä, jotka voisivat olla tyypillisiä yhteisölle, joka ei ole sisäistänyt tiedon jakamisen hyötyjä:

Esimerkki 1: Esimies on jakanut tiukat vastuut teknisten alustojen ylläpidoista ja kieltänyt tallentamasta mitään dokumentaatiota yrityksen yhteiselle verkkolevyille. Peruste tähän on ohjeiden mahdollinen päätyminen väriin käsiin. On annettu ohje ottaa varmuuskopio omista ohjeista "varmaan paikkaan", polttaa CD:lle tai tallentaa muistitikulle.

Esimerkki 2: Tietoja on tallennettu ryhmän omalle levyjaoille tai sivustolle. Pääsy on rajattu vain omalle ryhmälle. Tallennuspaikka kuitenkin sisältää sellaista tietoa, joka tulisi olla monen muun ryhmän saatavilla tarvittaessa ja dynaamisesti. Tiedonjakaminen on hoidettu satunnaisesti sähköpostilla.

5.7.1 IstekkiWiki

Olin vuosina 2003 - 2009 tietoliikenneasiantuntijan tehtävissä Kuopion kaupungin ATK-keskuksessa ja siellä oltiin otettu käyttöön TietoliikenneWiki vuonna 2009, juuri ennen Istekki Oy:n toiminnan käynnistämistä. Wiki-ohjelmistoksi oli valittu vapaan lähdekoodin tuote TikiWiki. Tällä Wikillä oli hyvä jatkaa tietoliikenneryhmän sisäistä dokumentaatiota ja tiedon jakamista. Valitettavasti en itsekään ymmärtänyt tuolloin yhtiön tai yhteisön sisäisen avoimen tiedon jakamisen hyötyjä, salassapito ja piilottelu tuntuivat paremmalta vaihtoehdolta.

Toimintamallin muutos ja tietämyksenhallintapäällikön roolit astuivat voimaan siis 1.1.2014.

Tässä vaiheessa oli palvelutuotannon yksikkö palvelin, tietoliikenne ja telepalvelut pohtinut yhteisen Wiki-alustan käyttöönottoa syksyn 2013 mittaan. Oli ymmärretty jo se, että yksikön sisällä on paljon yhteistä tietopääomaa ja että tieto on valtaa vasta jaettuna. Yhteinen Wiki-alusta asennettiin helmikuussa 2014 ja tietämyksenhallinnan uudet vastuulliset käynnistivät välittömän ja voimakkaan lobbauksen Wikin hyväksymiseksi koko Istekin käyttöön yhteiseksi SKMS-alustaksi. Uudelle Wikille annettiin nimeksi IstekkiWiki. Wikin ensimmäisen vuoden tarina voidaan lukea kappaleesta: " Tero Hemming - IstekkiWikin vuosikertomus KM-Blogista 10.04.2015".

5.7.2 Tiedon näkyvyys, saatavuus, tietoturva ja vastuullinen tiedon hyödyntäminen

Tiedon näkyvyyden, käyttöoikeuksien ja moderoinnin suhteen käytiin paljon keskustelua vuoden 2014 aikana, aina elokuuhun saakka. Näkyvyyttä haluttiin rajata tai kirjoitusoikeuksia antaa vain muutamille henkilöille. Tietoturvariskejä kyettiin tunnistamaan ja arvioimaan vain mekaanisesta näkökulmasta: luottamus ja arvostaminen teknisen asiantuntijan kyvykkyyteen toimia luottamuksen arvoisesti oli lähes nollassa. On luonnollista, että tuotantovastaavalle lähiesimiehelle tulee mieleen ajatus "entä jos joku asiaa ymmärtämätön päättää kokeilla tätä ylläpitotyötä näillä ohjeilla ja tekee kokemattomuuttaan virheen ja tuotanto pysähtyy". Suurta huolta kannettiin siitä, että kuka tahansa saa tallentaa tietoa eikä ole nimetty virallista tiedon tallentamisen jälkitarkastajan roolia. Vallitsi vähintäänkin vaihteleva luottamus seuraavaan kahteen osa-alueeseen:

1. asiantuntijan kyvykkyys luoda omatoimisesti luotettavaa ja laadukasta dokumentaatiota nimetyistä vastuualueistaan ei ole riittävä.
2. työsopimuksellisesti ja esimiehen ohjaamana lojalleiteetti veloitetta toteuttavan työntekijän kyvykkyys ajatella, mikä on oikein ja väärin omista päivittäisissä työtehtävissä.

Yksittäisten asiantuntijoiden kannalta tietämysherkän ilmapiirin muodostumiselle ratkaisevan tärkeän kollektiivisen tiedonrakentamisen esteinä voivat olla muun muassa luottamuksen puute: eräänlainen ammatillinen paranoia, emootiot tai pelko, yksilölliset intressit jne. (Parviainen 2006, 167 – 173; Hemming ym. 2015).

Osaltaan ahdistusta purettiin lisäämällä tarvittaviin artikkeleihin huomautuksia, mille ryhmälle ja asiantuntijaroolille ohje oli tarkoitettu.

Wikin tietojen näkyvyyttä linjattiin yhtiön johtotasolla: väärinkäytökset tulee estää joko käyttöoikeuksin ja/tai ohjeistamalla sekä tietoturvapäällikön lähettämällä ohjeistuksella.

Tiedon saatavuus on yksi tietoturvan keskeisistä periaatteista:

- työntekijän vastuu: on tiedettävä mitä saa tehdä ja mitä ei saa omilla valtuuksilla tehdä. Asiat on aina varmistettava epäselvissä tilanteissa esimieheltä
- esimiehen vastuu: esimiehen vastuulla on ohjeistaa, ohjata ja valvoa
- annettua ohjeistusta on noudatettava.

Ohjeistuksen lisäksi osana laajempaa kokonaisuutta jokainen työntekijä allekirjoitti vuoden 2014 aikana sitoumuksen "tietojen ja tietojärjestelmien salassapitosopimus", jossa otettiin kantaa esimerkiksi tietojen saatavuuteen ja käyttöön alla mainituin periaattein:

- käsittelen vain työtehtävieni edellyttämiä tietoja
- kaikkia tietoja pitää käsitellä huolellisesti ja hyvän hallintotavan mukaisesti
- salassa pidettävien tietojen selville ottaminen muita kuin työtehtäviä varten tai tahallinen ohjeiden vastainen toiminta on ehdottomasti kielletty ja sellaisenaan rangaistavaa
- vastaan minulle annetuilla tunnuksilla, tunnistekorteilla ja koodeilla tapahtuvasta käytöstä (tietojärjestelmät, mobiililaitteet, kulunvalvonta, jne.).

Tietoturvan kontekstissa käsiteltiin myös ISO27001 standardin vaatimuksia tiedon saatavuuteen ja näkyvyyteen. Huolena oli muun muassa se voisiko yritys koskaan täyttää standardin vaatimuksia, jos yhtiön sisällä operatiivisen palvelutuotannon ohjeistus ja dokumentaatio olisi vapaasti jaettuna saatavilla niille henkilöille joilla on käyttöoikeus ja tunnistamismenettely yrityksen tietojärjestelmiin voimassa.

Huomioitavaa on että ISO27001 standardi kertoo seuraavasti:

- luottamuksellisuus takaa, että tieto on saatavilla vain niille, joilla on siihen oikeus
- saatavuus takaa, että ne joilla on oikeus tietoihin, saavat tiedot niitä tarvitessaan (DNV GL ISO27001 sertifiointit).

Politiikat, ohjeistukset ja sitoumus luottamuksellisen ja salassa pidettävän tiedon huolelliseen säilyttämiseen ja soveltaminen vain ja ainoastaan itse kullekin kuuluvissa nimetyissä työtehtävissä on avain standardin vaatimusten täyttymiseen. Standardin mainitsema "oikeus" annetaan kirjallisesti ja kirjaimellisesti yhtiön pääsynhallinnan välinein: vastuullinen käyttäminen varmistetaan johtamisella ja kulttuuritekijöillä. Sitoumus, ohjeet ja tekninen valvonta soveltuvin osin täydentävät tätä. Antamalla vastuuta ja luottamalla alaiseen saavutetaan vastuullisuutta ja avoimen oppimiseen kannustavan kulttuurin.

Tässä vielä lainaus tietämyksenhallintapäällikön ja tietoturvapäällikön lähettämästä ohjeistuksesta tietoliikenne- ja datakeskus dokumentaation tietojen käyttöön yrityksen sisäisessä toiminnassa ja palveluissa:

" Hei kaikille,

Kaikkihan tiedämme entuudestaan että Wikin sisältö on yrityksen sisällä kaikille julkista.

Jokainen Istekkiläinen ottaa vastuun tekemisistään ja varsinaiset pääsynhallinta ja käyttäjätunnusratkaisut estävät oikeudettoman pääsyn järjestelmiin.

Meillä on olemassa sopimukset ja sitoumukset – Tämän päälle rakennamme ja vahvistamme meille kaikille yhteistä ja vastuullista tiedon jakamisen ja työkaverin auttamisen kulttuuria. Uskon että tämä asennoituminen vie parhaiten maaliin.

Tässä vielä kaikille muistutukseksi jokaisen allekirjoittama sitoumus: *Kont. Dok. Tietojen ja tietojärjestelmien salassapitositoumus v1*

Mutta itse asiaan:

Palvelinkeskuspalvelut ja Tietoliikennepalvelut ylläpitävät tietoliikenneverkosta ja datakeskuksista viisuaalista dokumentaatiota VISU-dokumentointialustassa.

Mikäli tarvitset kyseistä dokumentaatiota työtehtävissäsi (esim. suunnittelu ja ylläpitotyö, palvelukuvausten laatiminen, asiakasympäristön rakenteen tarkastaminen jne.) on sinulla oikeus tarkastella tietoja.

Pääset kirjautumaan omilla AD-tunnuksillasi tietojärjestelmään.

VISU:n kuvauksen tullaan myös liittämään linkkeinä kunkin tietojärjestelmän järjestelmäkuvaukseen Wikissä

Pelissäännöistä vielä kertaus:

- *Materiaalia ei saa esittää sellaisenaan asiakkaille, ellei kyseessä ole erikseen asiakkaalle suunnattu arkkitehtuurikuvaus
 - *tässä tapauksessa tulostetaan pdf-muotoiseksi, toimitetaan pdf-tiedosto**
- *Älä tulosta turhaan paperiversioita, sähköinen palvelu on aina käytössäsi*
- *Kirjautumisista ja tulostamisesta kerätään logitietoja.*
- *Lisäksi lue tämä [ohje](#)*

Terveisin,

Tero Hemming, Tietämyksenhallintapäällikkö

Marko Ruotsala, Tietoturvapäällikkö

5.8 Uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteiset toimintamallit

Perehdytyksen osalta luotiin entistä paremmat yhtiötasoiset pelisäännöt kuinka uusi työntekijä vastaanotetaan ja miten ensimmäisen päivän ohjelma sovitaan. Luotiin kaavio vastuista rekrytointiprosessissa aina rekrytointipäätöksestä työsuhteen väliarviointiin saakka. Työsuhteen väliarviointitilaisuus pidetään työntekijän, lähiesimiehen ja tietämyksenhallintapäällikön yhteisenä kolmikantana, jossa arvioidaan molemminpuolisia odotuksia työsuhteesta ja työtehtävistä sekä arvioidaan perehdytysohjelman ja mentoroinnin toimivuutta. Jokainen työntekijä täyttää omatoimisesti tarkastuslomakkeensa, jossa kuittaa saaneensa perehdytystä listassa mainittuihin asioihin. Tätä tarkastuslomaketta voidaan hyödyntää esimerkiksi ulkoisessa auditoinnissa perehdytysprosessin arvioinnin työvälineenä.

5.9 Tietämyksenhallinnan tilinpäätös 2014: tietämyksenhallinnan kysely

Kysely toteutettiin marraskuussa 2014 tietämyksenhallinnan kyselyn Webropol-työkalulla.

Kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä sähköpostitse koko Istekki Oy:n henkilöstölle.

Kuten aiemmin on kuvattu, toimintamallinmuutos oli merkittävä: uudet roolit ja vastuut muuttivat esimiestyötä ja tietojohdantamista täysin erilaiseksi aiempaan verrattuna. Syntyi päätös kysyä yksinkertaisia asiakokonaisuuksia avoimella nettikyselyllä. Samalla päätettiin että seuraava kysely tehdään vuoden päästä täsmälleen samoilla kysymyksillä.

Kyselyssä kysyttiin seuraavat asiat:

- missä yksikössä työskentelet?
- oletko asiantuntija vai esimies?
- tiedätkö, mikä on tietämyksenhallinnan rooli Istekissä?
- mitkä ovat mielestäsi tietämyksenhallinnan tärkeimmät tehtävät?
- millaisen arvion annat tietämyksenhallinnan toiminnalle?
- millaisia odotuksia ja kehitysehdotuksia sinulla on koskien tietämyksenhallinnan toimintaa?
Voit miettiä oman ryhmäsi, yksikkösi ja/tai yhtiön tasolla
- kuinka usein käytät Wikiä?
- kuinka käytät Wikiä?
- wikistä löytyvän tiedon hyödyllisyys, arvosana?
- mitä tietoa haluaisit Wikistä löytyvän?
- vapaa sana IstekkiWikistä, kehitysehdotuksia, toiveita ym.

5.9.1 Arvio tietämyksenhallinnan toiminnasta 2014

Kyselyn vastausprosentti 36 % (103 vastausta), joista 88 % työntekijä-asiantuntijoita ja 12 % esimiehiä. Vastaajista 73 % kertoi tietävänsä, millainen rooli KM:llä on Istekissä. He kuvasivat omin sanoin hyvin todenmukaisesti tietämyksenhallinnan tehtävät. Tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat tiedon jakaminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja dokumentointi sekä perehdytys. Tietämyksenhallinta kokonaisuutena sai arvosanan 3,31 (1-5), mediaanin ollessa 3.

Kehittämiskohteina mainittiin:

- tietämyksenhallinnan toiminnan mainostaminen ja tietämyksen jakaminen omasta toiminnasta koko Istekissä
- häiriötiedotuksen parantaminen
- tiedonkulku projekteilta ja liiketoiminnoista tuotantoon sekä takaisin paremmaksi
- innovaatiotoiminnan aloittaminen.

5.9.2 Arvio IstekkiWikin hyödyllisyydestä 2014

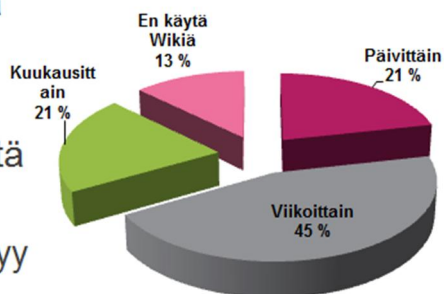
Wikistä haluttiin löytyvän päivitettyä ja tiivistettyä tietoa muun muassa järjestelmäkuvaukset, ohjeita ongelmatilanteisiin ja käyttöön. Istekin tarjoamat palvelut ja niiden palvelukuvaukset. Asiakastiedot, prosessikuvaukset, tehtäväkuvaukset, myös esimiesten.

Wiki kokonaisuutena sai arvosanan 3,46 (1-5), mediaanin ollessa 4.

Arvosanan 1 tai 2 antaneista 33 % ei käyttänyt Wikiä ollenkaan.

Arvosanan 4 tai 5 antaneista 85 % käytti Wikiä vähintään viikottain.

- 87 % vastaajista käyttää Wikiä
- 45 % vastaajista luo uusia artikkeleita
- 77 % Wikiä päivittäin käyttävistä luo uusia artikkeleita
- Uusien artikkelien tekijöitä löytyy kaikista Palvelutuotannon yksiköistä



KUVIO 7. Wikin käyttö 2014 (Tietämyksenhallinnan kysely 2014.)

Kehittämiskohteina mainittiin:

- ohjeiden kopioiminen (Wordien siirtäminen) ja kuvien lisääminen helpommaksi
- käyttäjille voisi pitää koulutuksia wikiin kirjoittamisesta. Siellä voisi käydä esim näitä asioita: hyvä sivurakenne (alussa ohjesivun yleisesittely), linkitykset. Tämä ei ole Word, joten ei ole toivottavaa luoda 23 sivua pitkiä ohjepötköjä. Pitää pilkkoa ja linkittää loogisesti. Editorin käyttö.
- kun IstekkiWikissä alkaa olla eritasoista tietoa (toteutustason dokumenteista yleisiin järjestelmäkuvauksiin), voisi olla hyvä jos saataisiin jonkinlainen luokittelu tiedolle. Tämä ei ole mikään iso ongelma vaan enemmänkin havainto siitä, että kun Wikissä alkaa olla paljon artikkeleita samasta aiheesta, olennaisen tiedon löytäminen hankaloituu.
- laajennettu versio kattamaan koko Istekin toiminnan
- wiki pitää saada osaksi intraa siten, että se on vain yksi "napin painallus
- ohjeen luojaan nimellä haku.

(Tietämyksenhallinnan kysely 2014.)

5.10 CKM-koulutusohjelma - tietämyksenhallinnan suuri harppaus

Syksyllä 2013 aloittaessani tutkimaan tietämyksenhallinnan kirjallisuutta ja työryhmäesityksiä Internetistä osuin hakutuloksissa kahteen yritykseen jotka kouluttavat tietämyksenhallintaa ja myöntävät sertifiointeja tietämyksenhallinnan osa-alueilta.

1. Knowledge Management Professional Society (KMPro) - <http://www.kmpro.org/>
2. Knowledge Mangement Institute (KMI) - www.kminstitute.org

Yrityksillä on melko yhteismitallinen sisältö koulutuksessa, ja kumpikin myöntää samannimistä sertifiointia: CKM, Certified Knowledge Manager

Molemmat yritykset/yhteisöt ovat yhdysvaltalaisia, kummankin taustalla on yhdysvaltojen armeijan koulutus- ja johtamisopit, tiedon turvallinen jakaminen ja saatavuuden varmistaminen päätöksenteon tueksi. Kummankin yrityksen hallituksen jäsenenä on entisiä armeijan korkeita upseereita.

Valintani mahdollisuuden koittaessa kohdistuiksi KMI:hin, koska heillä kaikki luennoitsijat toimivat myös yliopistotason kouluttajina sekä toiseksi yritys järjesti kursseja myös Euroopassa, eurooppalaisten yritysten lähtökohdista. Lähetin ensimmäisen tiedustelun esimiehelleni ohjelmasta maaliskuussa 2014.

Syyskuussa samana vuonna esittelin asian uudelleen palvelutuotannonjohtoryhmälle sekä tietämyksenhallintapäälliköille. Palvelutuotannon johtoryhmä päätyi valitsemaan minut suorittamaan sertifiointin ja perehdyttämään koulutuksen opit perusteellisesti muille tietämyksenhallintapäälliköille ja koko yrityksen käyttöön.

CKM-sertifiointiohjelma koostui kolmesta osamodulista, joista ensimmäinen koostui noin 20 tuntia kestävästä webcast-luennosta ja siihen liittyvistä testeistä. Testit tehtiin verkossa omatoimisesti ja vastaamiseen oli varattu rajallinen aika. Testeissä oli kysymyksiä yhteensä noin 200 kpl, jaettuna reiluun kymmeneen osa-alueeseen. Nämä luennot ja testit tuli suorittaa ennen viikon kestävä lähi-jaksoa Sveitsissä Genevessä. Lähijaksolla Genevessä oli erittäin kansainvälinen yhteisö koolla, osallistujia oli Australiasta, Saksasta, Saudi Arabiasta, Ruotsista ja Etelä-Afrikasta. Lähijaksolla suoritettiin päivittäin ryhmätöitä, opiskeltiin prosessien ja transitoiden mallintamista sekä käytiin erittäin antoisia keskusteluja erilaisista toimintakulttuureista. Mielestäni kansainvälisyys oli ehdoton suola koulutuksessa. Toisaalta tuli selkeä ymmärrys etteivät sosiaaliset johtamisen ja työyhteisön taidot kuitenkaan eroa toisistaan eri maissa niin paljoa. Lähijakson jälkeen suoritettiin noin 10 tuntia kestävä webcast-luento ja tehtiin viimeinen sertifointitesti verkossa. Tämän jälkeen sain todistukseni hyväksytysti suoritetusta CKM-sertifioinnista. CKM-ohjelma kokonaisuutena oli laaja-alainen ja syvällisesti myös organisaatiokulttuuriin pureutuva, näistä syistä koulutuksen sisällöstä on tässä yhteydessä tehty erittäin vahvaa rajausta. Seuraavissa kappaleissa tullaan esittelemään keskeisiä ajatuksia ja toimintamalleja CKM-koulutuksessa esille nousseista asioista.

5.10.1 CKM-ohjelman aloitus, kypsyysmallikysely

Tässä opinnäytteessä aiemmin käsitelty Cobit 4.1 ja 5.0 kypsyys- ja valmiusmalli antoi vuodelle 2014 riittävän tason määrittämisen tietämyksenhallinnan kypsyystasosta. CKM kurssin alkajaksi tehtiin it-searvio organisaation kypsyystasosta alla esitetyn mallin mukaisesti. Istekki Oy:n kypsyys oli arvion mukaan tasolla 2+ marraskuussa 2014.

TAULUKKO 2. KM Assessment maturity framework (CKM.)

KM ASSESSMENT MATURITY FRAMEWORK

	KM Strategy	Leadership Behaviours	Networking	Learning before, during and after	Capturing knowledge
LEVEL 5	Clearly identified Intellectual assets. KM strategy is embedded in the business strategy. Framework and tools enable learning before, during and after.	Leaders recognise the link between KM and performance The right attitudes exist to share and use others' know-how. Leaders reinforce the right behaviour and act as role models.	Clearly defined roles and responsibilities. Networks and CoPs have a clear purpose, some have clear deliverables other develop capability in the organisation. Networks meet annually.	Prompts for learning built into business processes. People routinely find out who knows and talk with them. Common language, templates and guidelines lead to effective sharing.	Knowledge is easy to get to, easy to retrieve. Relevant knowledge is pushed to you. It is constantly refreshed and distilled. Networks act as guardians of the knowledge.
LEVEL 4	Discussions ongoing about organisation's Intellectual assets. A KM strategy exists but is not linked to business results. A clear framework and set of tools for learning is widely communicated and understood.	KM is everyone's responsibility; a few jobs are dedicated to managing knowledge. "Knowledge sharing is power." Leaders set expectations by "asking the right questions", and rewarding the right behaviours.	Networks are organised around business needs. Networks have a clear governance document. Supportive technology is in place and is well used.	Learning before, during and after is the way we do things around here. "Customers" and partners participate in review sessions.	Just-in-time-knowledge is current and easily accessible. One individual distills and refreshes it, though many contribute. That individual acts as the owner.
LEVEL 3	There is no framework or articulated KM strategy. Some job descriptions include knowledge capture, sharing and distillation. People are using a number of tools to help with learning and sharing.	KM is viewed as the responsibility of a specialist team. Some leaders talk the talk, but don't always walk the walk!	People are networking to get results. Networks are created	People can easily find out what the company knows. Examples of sharing and using are recognised. Peers are helping peers across organisational boundaries.	Networks take responsibility for the knowledge, collects their subjects knowledge in one place in a common format. Searching before doing is encouraged. Little or no distillation.
LEVEL 2	Most people say sharing know-how is important to the organisations success. People are using some tools to help with learning and sharing	Some managers give people the time to share and learn, but there is little visible support from the top.	Ad hoc networking to help individuals who know each other.	People learn before doing and programme review sessions. They capture what they learn for others to access. In practice few do access it.	Teams capture lessons learned after a project. Teams look for knowledge before starting a project. Access to lots of knowledge, though not summarised.
LEVEL 1	A few people express that know-how is important to the organisation. Isolated people with a passion for KM begin to talk and share how difficult it is.	KM viewed as a management fad. Leaders are sceptical as to the benefits. Leaders think networking leads to lack of accountability. "Knowledge is power"	Knowledge hoarders seem to get rewarded.	People are conscious of the need to learn from what they do but rarely get the time. Sharing is for the benefit of the team.	Some individuals take the time to capture their lessons in any number of cupboards and databases. They are rarely refreshed, few contribute, even fewer search.

Alkuvuodesta 2015 tehtiin vastaava arvio tietämyksenhallintapäälliköiden yhteisessä toimintasuunnitelmapalaverissa, päätyn arvooon 2 ½. Esimiehille lähetettiin myös kypsyysmallikysely helmikuussa 2015, arvioksi tuli 2+. Alla esitettyä suomennettu taulukko, jota käytettiin näissä myöhemmissä arvioissa.

TAULUKKO 4. KM-kypsyysmallikysely (CKM.)

	KM-strategia	Johtamiskäyttäytymisen	Verkostoituminen	Oppiminen ennen, tekemisen aikana ja sen jälkeen	Tietämyksen haltuunotto
Taso 5	<p>Selkeästi määriteltyjä älyllisiä voimavaroja.</p> <p>Tietämyksenhallintastrategia on sisällytetty liiketoimintastrategiaan.</p> <p>Tietämyksenhallintakehys ja työkalut mahdollistavat oppimista ennen, tekemisen aikana ja sen jälkeen.</p>	<p>Johtajat tunnustavat yhteyden tietämyksenhallinnan ja organisaation tehokkuuden välillä.</p> <p>Asenne suosii ja voimistaa tiedonjakamista. Johto toimii roolillaan avoimuudessa ja tiedon jakamisessa.</p>	<p>Verkostoilla selkeästi määritellyt vastuut, roolit ja tavoitteet</p> <p>Verkostoilla ja hankkeiden ympärille muodostuvilla viestintäyhteisillä on selkeä tarkoitus, ja ne kehittävät kyvykkyyttä organisaatiossa.</p> <p>Verkostat tapaavat tunnistetun säännöllisesti.</p>	<p>Oppimiskehotteita on rakennettu liiketoimintaprosesseihin.</p> <p>Henkilöstö rutiinomaisesti ottaa selvää "kuka tietää" ja keskustelelee heidän kanssaan.</p> <p>Yhteinen kieli, mallipohjat ja ohjenuorat johtavat tehokkaaseen tiedon jakamiseen.</p> <p>Oppiminen ja uuden tiedon luominen on jatkuvaa ja systemaattista</p>	<p>Tietoon on helppo päästä käsiksi ja noutaa. Tärkeä tieto toimitetaan suoraan sitä tarvitsevalle henkilöstölle.</p> <p>Tietämystä päivitetään ja suodatetaan jatkuvasti.</p> <p>Verkostat toimivat tietämyksen suojelejoina.</p>
Taso 4	<p>Keskusteluja käydään organisaation älyllisistä voimavaroista.</p> <p>Tietämyksenhallintastrategia on olemassa, mutta sitä ei ole linkitetty liiketoimintatuloksiin.</p> <p>Selkeästi määritelty kehys ja joukko oppimistyökaluja on olemassa ja henkilöstö on niistä tietoinen ja ymmärtää käyttöä käyttäytymisen.</p>	<p>Tietämyksenhallinta on jokaisen vastuulla; muutamat roolit on dedikoitu tietämyksen hallinnoimiseen.</p> <p>Johtajat asettavat odotuksia "kysymällä oikeita kysymyksiä" ja palkitsemalla oikeanlaista käyttäytymistä.</p>	<p>Verkostat organisoidaan liiketoimintatarpeiden ympärille.</p> <p>Verkostoilla on olemassa selkeät hallintatapakirjat.</p> <p>Verkostoja tukevaa teknologiaa on käytössä ja sitä käytetään hyvin.</p>	<p>Oppiminen ennen tekemistä, tekemisen aikana ja sen jälkeen on sitä "miten me täällä hommat tehdään."</p> <p>Asiakkaat ja kumppanit osallistuvat arviointikeskusteluihin.</p>	<p>Tietämystä, jota tarvitse juuri nyt. (just-in-time-knowledge) on helposti saatavilla.</p> <p>Yksi henkilö suodattaa ja päivittää sitä, vaikka useat antavat siihen kontribuutioita.</p> <p>Em. henkilö toimii tietämyksen omistajana.</p>
Taso 3	<p>Tietämyksenhallintastrategiaa tai -kehystä ei ole olemassa.</p> <p>Tiedon sieppaaminen, jakaminen ja suodattaminen on osa joitakin tehtäväkuvauksia.</p> <p>Henkilöstö käyttää useampia työkaluja avustamaan oppimista ja tiedon jakamista</p>	<p>KM mielletään ainoastaan erikoisasiantuntijaryhmän vastuuksi.</p> <p>Osa johtajista puhuu myönteisesti tietämyksenhallinnasta, mutta ei käytännössä toimi puheidensa mukaan.</p>	<p>Henkilöstö verkostoituu saadakseen aikaiseksi parempia tuloksia.</p> <p>Verkostoja muodostuu.</p>	<p>Henkilöstö voi helposti saada selville mitä yritys tietää. Selkeitä esimerkkejä tiedon jakamisesta ja käyttämisestä tunnustetaan.</p> <p>Vertaiset auttavat toisiaan yli organisaation yksikkörajapöiden.</p>	<p>Verkostat ottavat vastuuta tietämyksestä ja keräävät omien aihealueidensa tietämystä yhteen paikkaan samassa formaatissa.</p> <p>Tiedon etsimistä ennen tekemistä rohkaistaan.</p> <p>Vähän tai ei lainkaan tietämyksen suodattamista.</p>
Taso 2	<p>Enemmistö ihmisistä ilmaisee tietämyksen olevan tärkeää organisaation menestymiselle.</p> <p>Käytössä on joitakin työkaluja avustamaan oppimista ja tiedon jakamista</p>	<p>Osa päälliköistä antavat ihmisille aikaa jakaa tietoa ja oppia, mutta johdolta on ainoastaan vähän tai ei lainkaan näkyvää tukea ko. toiminnalle.</p>	<p>Ad hoc –verkostoituminen auttaa yksilöitä, jotka tuntevat toisensa.</p>	<p>Ihmiset oppivat ennen tekemistä. Kirjoitetusta tiedosta tai vertaistuesta</p> <p>Arviointitapaamisia järjestetään.</p> <p>Opittua tietoa analysoidaan, ja sovelletaan ja tallennetaan muuta henkilöstöä varten.</p> <p>Käytännössä vain harvat hyödyntävät tallennettua tietoa.</p>	<p>Ryhmät sieppaavat opittuja asioita projektin jälkeen (lessons learned).</p> <p>Ryhmät etsivät tietämystä aiheesta ennen projektin aloittamista.</p> <p>Pajon tietämystä saatavilla, mutta ei referoituina.</p>
Taso 1	<p>Harvat ihmiset ilmaisevat, että tietäminen on tärkeää organisaatiolle.</p> <p>Yksittäiset motivoituneet ihmiset keskustelevat tietämyksenhallinnan haastavuudesta.</p>	<p>Tietämyksenhallinta mielletään keskitason johdon viltitykseksi. Johtajat ovat skeptisiä tietämyksenhallinnan hyödyistä.</p> <p>Johtajat uskovat verkostoitumisen johtavan vastuunpakoiluun "Tieto on valtaa. Jaettu tieto on menetetty tieto."</p>	<p>Tietoa vain itselleen varastoivia yksilöitä palkitaan.</p>	<p>Henkilöstö ymmärtää tarpeen tekemisestä oppimiselle, mutta siihen on harvoin aikaa.</p> <p>Jakaminen koetaan hyödylliseksi oman ryhmän sisällä.</p>	<p>Jotkut yksilöt käyttävät aikaa opittujen asioiden tallentamiseen "arkistokaappeihin tai tietokantoihin."</p> <p>Tieto vanhentuu, harvat täydentävät sitä ja vielä harvemmat yrittävät tietoa löytää.</p>

5.10.2 CKM/KM-strategia ja hankesuunnitelma

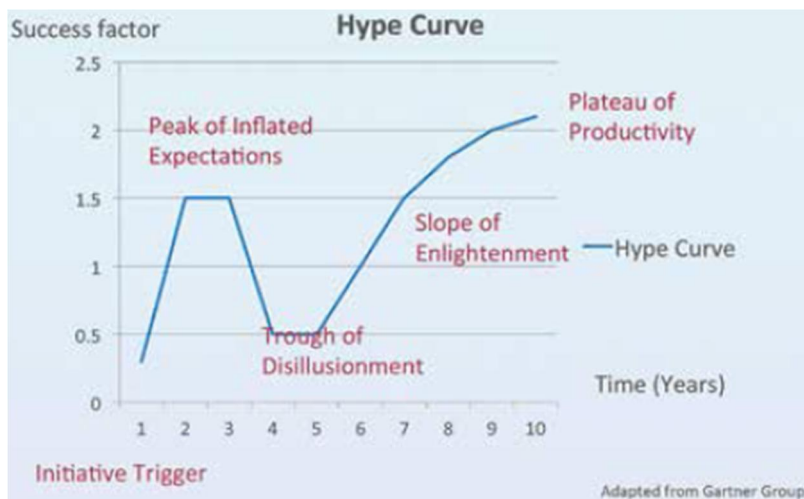
Tietämyksenhallinnan strategian ja hankesuunnitelman laatimiseen otettiin tueksi Kotterin muutoksen portaat. Jokaiselle portaalle lisättiin tietämyksenhallintaa tukeva aktiviteetti tai linjaus.

Taulukossa on kuvattu vihreällä värillä ne asiat jotka oli koettu jotakuinkin saavutetuksi vuoden 2014 aikana, oranssilla ne, joita käynnistettiin ja punaisella ne, joita ei oltu aiemmin tunnistettu tai vakiinnutettu.

TAULUKKO 5. KM-hankesuunnitelma (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

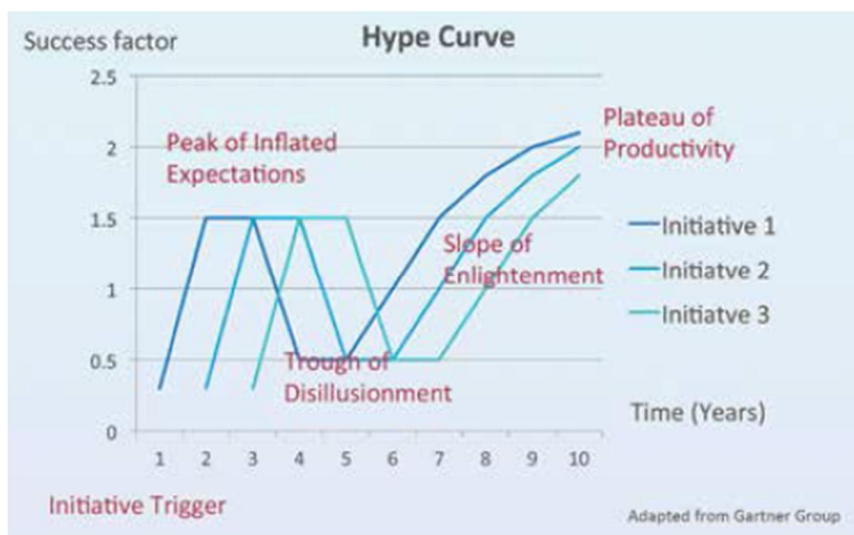
Muutoksen portaat	Tietämyksenhallinnan lähestyminen
1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen	Henkilöjohtaminen (esimiestaso), Ylemmän johdon tuki
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen	Avainroolit ovat nimetty
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen	Yhteinen näkemys, mukaansatempaava, toimenpiteet ja vaatimukset on linjattu.
4. Muutosviestintä	Monikanavainen kaikki toimintatasot tavoittava viestintämenettely
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan	Poistetaan esteitä uudelta toimintatavalta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Nollabudjetin tietämysherätteet
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa	Ulottuvuuden ja näkyvyysalueen laajentaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	Varmista toimintatavat, säilytä hyötynäkökulma kaikilla esimies- ja asiantuntijatasoilla

Hankesuunnitelma tulisi luoda siten, että käynnistettävät KM-aktiviteetit syöttävät jatkuvaa polttoainetta organisaation tiedon tuottamisen ja jakamisen kyvykkyyden kasvulle. Tietämyksenhallinta, kuten muut vastaavat toimintatapojen ja – odotusten muutoshankkeet noudattavat tuttua Gartnerin lanseeraamaa "Hype Curve" käyrää.



KUVA 13. Tietämyksenhallinnan odotukset (CKM.)

Jakamalla hankkeistus ja aktiviteetit pienempiin tavoitekokonaisuuksiin, saavutetaan helpommin pikavoittoja ja mahdollistetaan jatkumo aktiviteettien kyvykkyyden nousemisessa tuottavalle perustalle.



KUVA 14. Tietämyksenhallinnan odotukset, peräkkäisen aktiviteetit (CKM.)

5.10.3 CKM/KM aktiviteettien jaottelut Härkäsiin ja Oraviin

KM-aktiviteetteja lähestyttiin Bulls & Squirrels termeillä. Istekin puhokieleeseen vakiintuivat sittemmin Härkäset ja Oravat.

Härkäsen ominaisuudet:

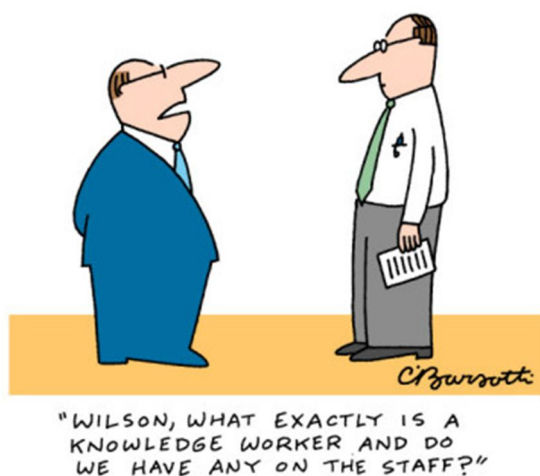
- ohjelman toteutumista ei voida odottaa alle vuoden aikajänteellä
- käynnistämiseen tarvitaan johtoryhmätason päätös
- kustannukset ovat merkittäviä, ne tarvitsee budjetoida
- mittarit on luotava keskipitkälle aikavälille
- sitouttaminen ohjelmaan tulee huolehtia lähes kaikilla toiminta- ja johtamistasoilla.

Oravan ominaisuudet:

- aktiviteetti tulee saada maaliin 3-6kk aikajänteessä
- erillistä budjettia tai rahoitusta ei juurikaan tarvita
- tarvittavat teknologiset ratkaisut ovat helposti käyttöönotettavia tai ovat jo olemassa
- vaikutus ja näkyvyys toteutuvat välittömästi hankkeen aikana
- viestintä on helppoa, kanavat ovat kaikille tuttuja ja luontaisia
- muodollista hyväksyntää ei tarvitse hakea

Oravien avulla muodostettiin lista nollabudjetin tietämysherätteistä vuoden 2015 toimintasuunnitelman osaksi.

5.10.4 CKM/KM Tietotyöläinen 2.0



KUVA 15. Wilson & Boss (Pinqconsult.)

Tietotyöläinen 2.0 tunnistetaan seuraavista ominaisuuksista:

- on esillä organisaation lähes kaikissa ryhmissä ja tiimeissä toimintoissaan
- monipuoliset kyvyt vahvalla pohjalla, pohtii ja suodattaa oppimaansa ja kokemaansa
- kommunikoi kaikkialla ja kaikkien kanssa: yhteisö, yritys, asiakkaat ja muut sidosryhmät
- ymmärtää yrityksen toiminta-ajatuksen ja pyrkii toiminnallaan suorittamaan sitä
- käyttää sujuvasti kaikkia työkaluja
- henkilöitä löytyy kaikista ikäryhmistä
- innostunut, vihkiytynyt, aito ja yhteistyökykyinen
- tuottaa ja jakaa tietämystä ilman ehtoja ja ymmärtää että jaettu tieto on voimaannuttavaa
- odottaa kiinnostuksen osoittavaa henkilöjohtamista, kannustusta, arvostusta ja etenkin palautetta toiminnastaan

Yllä esitetyn kuvan komiikka yhdessä tietotyöläisen ominaisuuksien kanssa tulisi käynnistää syvällis-täkin pohdintaa asiantuntijuuden, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja organisaation tavoitteiden osa-alueilta:

- onko yhtiössä nyt tietotyöläisiä, ketkä?
- pitäisikö yhtiössä olla pelkästään tietotyöläisiä?

- yritetäänkö kaikista henkilöistä nyt muokata tietotyöläisiä?
 - jos tähän pyritään, niin millä keinoilla?
- palkataanko jatkossa vain tietotyöläisiä?
 - miten tunnistetaan sopiva henkilö?

Tärkeä osa tietotyöläisen määrittelyä on myös oikeanlainen asiantuntijuuden paikallistaminen (expertise locator). Asiantuntijuus on kyettävä paikallistamaan ja tunnistamaan, sitä on arvioitava rehellisesti ilman toiveita ja uskomuksia. On kuitenkin oltava avoin ydinasiatuntijuuden ulkopuoleltakin tuleville ehdotuksille ja mahdollisuuksille.

Nostakoon seuraava kuvio vielä seuraavan pohdintakierroksen tietotyöläisen tunnistamisesta



KUVIO 8. Knowledge worker (Pinqconsult.)

6 TIETÄMYKSENHALLINTA 2.0 (VUOSI 2015)

Tietämyksenhallinnan ensimmäinen vuosi oli vahva onnistuminen. Oli tehty oikeita asioita. Koko henkilöstölle suunnatun kyselyn vastaukset osoittivat tämä kiistattomasti. CKM koulutusohjelma nosti toiminnan kuitenkin aivan uudelle tasolle: pienistä nollabudjetin tietämysherätteistä syntyi tietämyspartikkelien kasvava virta, joka voimaannutti muutoksen. Tietämyksenhallinnan vastuurooleissa olevat henkilöt ymmärsivät tietämyksenhallinnan kokonaisvaltaisuuden: ennenkaikkea sosiaalinen asiantuntijatyön johtaminen, asiantuntijuuden paikallistaminen ja tietämyksen arvostaminen nousivat avaintekijöiksi toisena toimintavuonna.

6.1 Asiantuntijat tietoa tuottavina ja jakavina yksilöinä

Käsitteenä sana ”tieto” ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Perinteisen filosofian tietoteorian mukaan se on hyvin perusteltu tosi uskomus. Yksilön muodostama tieto asioista muodostuu omasta näkökulmastaan tehtyjen havaintojen perusteltuun todenmukaisuuteen. Sen sijaan, että yksilön hallussaoleva tieto muodostuisi faktoja koostamalla, se on pikemminkin yksilöllisen ja inhimillisen prosessin kautta syntynyt. Tieto voi olla luonteeltaan myös taidollista. Toisaalta, tieto muodostuu myös tunnistettavista asioista, joita voidaan käsitellä ja tallentaa kuten muitakin konkreettisia asioita. Karkeasti jakaen edellinen kuuluu hiljaisen ja jälkimmäinen eksplisiittisen tiedon piiriin (Hemming ym. 2015).

Yhteisö- ja yritysympäristössä tietoa voidaan pitää prosessina, jota voidaan tarkastella tiedon tuottamisen, jakamisen ja soveltamisen kannalta. Tiedon dynaamisiin ominaisuuksiin kuuluu myös viestiminen ja oppiminen (Hytönen & Kolehmainen 2003, 12; Hemming ym. 2015).

Hiljainen tieto mielletään usein työntekijöiden potentiaaliksi. Se on kuitenkin myös organisaatioiden ja yhteisöjen organisatorisen tiedon perusta. Organisaatio itsessään ei kykene tuottamaan tietoa ilman yksilöitä eli asiantuntijoita. Organisaation rooli tiedonmuodostuksessa on tarjota tiedonluomiselle tarvittavat asiayhteydet. Organisatorinen tieto syntyy, kun yksilöiden tai ryhmien tieto liittyy organisaation tietoverkoston (Hytönen & Kolehmainen 2003, 25; Hemming ym. 2015).

6.2 Kollektiivinen tiedon rakentaminen

Tiedon ja tietämyksen tuottamisessa yksittäisten asiantuntijoiden rooli on ratkaiseva ja yksilöiden tiedolla on omat intressinsä. Tällaisia ovat esim. oman uran ja oman osaamisen kehittäminen, organisaatitiedon edistäminen, halu antaa asiantuntijuus organisaation yhteiseksi omaisuudeksi. Organisaatitutkimuksessa perinteinen yksilökeskeinen tietokäsitys on väistymässä ja tutkijoiden mielenkiinto kohdistuu yhä enemmän tietämisen yhteisölliseen ja sosiaaliseen luonteeseen eli kollektiiviseen tiedon rakentamiseen (Parviainen 2006, 161). Yrityskulttuuria käsittelevässä osassa käsiteltiin erilaisia esteitä tietämysherkän ilmapiiriin syntymiselle lähinnä organisaation johdon kannalta. Yksittäisten asiantuntijoiden kannalta tietämysherkän ilmapiiriin muodostumiselle ratkaisevan tärkeän kollektiivisen tiedonrakentamisen esteinä voivat olla muun muassa luottamuksen puute: eräänlainen

ammattillinen paranoia, emootiot tai pelko, yksilölliset intressit, aikataulupolitiikka jne.. (Parviainen 2006, 167 – 173). Ongelmia voi tuottaa myös se, että kollektiivinen työskentely on sosiaalisesti vaativampaa kuin yksilötyöskentely.

Jotta kollektiivinen tiedonrakentaminen olisi tuloksellista, on tiedonmuodostaminen oltava lähtökohdaisesti ongelmakeskeistä ja tietoa tuottavalla ryhmällä oltava yhteinen päämäärä ja tavoite (Parviainen 2006, 165). Tietoa muodostavan ryhmän jäsenten taustat ja osaamispohja voivat olla toisistaan poikkeavia. Asiantuntijayksilöiden kollektiivinen synergia tuottaa enemmän kuin yksilöinä toimiminen (Hemming ym. 2015).

6.3 Tietämyksenhallinnan toimintasuunnitelman kiinnittyminen yhtiön strategiaan

Esittelin tammikuussa 2015 kollegoilleni CKM-koulutuksen keskeiset aihealueet. Materiaalin perusteella tartuttiin Istekin strategiaan ja ryhdyttiin sitä mukaellen muokkaamaan yhtiön ensimmäistä strategia-kytkenteistä tietämyksenhallinnan toimintasuunnitelmaa. Tässä kappaleessa esitellään tiivistetysti toimintasuunnitelman ylätaso strategiapareilla varustettuna.

Strategia 2015 - Ainutlaatuinen Istekki – yhteisö:

Istekki:

Muodostamme asiakkaiden, kumppaneiden ja merkittävien sidosryhmien kanssa uudenlaisen toimivan ja aktiivisen verkoston, joka toiminnallaan luo ainutlaatuisen kehityskyvyykkyden ja arvon.

Tietämyksenhallinta:

- 1) Luomme työyhteisön, joka positiivisesti arvostaa tietoa jakavia asiantuntijoita.
- 2) Rakennamme sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden rajapinnoista kontaktipintoja.

Toimintasuunnitelma 1:

- luomme työyhteisön joka positiivisesti arvostaa tietoa jakavia asiantuntijoita. Nostamme esille ja huomioimme positiivisesti päivittäisessä työssä tietämystä ja osaamista jakavat henkilöt.
- kiitos ja huomioiminen oikeassa kohdassa, osoitamme että kiinnitämme huomiota tietämyksen jakamiseen. Osoitamme toistuvasti että toiminnalla on merkitystä.

Toimintasuunnitelma 1 (tekninen):

- IstekkiWikin tekninen ja sisällöllinen kehittäminen (jatkuva arviointi, hallittu muutos). Hakutoimintojen parantaminen ja ohjeistus. Otamme käyttöön artikkelien taksonomian ja attributit.

Toimintasuunnitelma 2:

- järjestämme tietämyksen saattotilanteita/ -välineitä, saatamme tietämystä sidosryhmältä toiselle (knowledge handoff, knowledge offload).
- esittelemme uusien asiakkuuksien ja myytyjen palvelujen yhteenvetoja ryhmille

- tunnistamme kun yksittäinen henkilö "kantaa positiivista tietämyksen taakkaa" harteillaan, tai kun on syntynyt "tiivin työryhmän tietämyksen sato". Tässä tilanteessa suoritamme tietämyssadonkorjuun.
- kannustamme kertomaan tarinoita, kirjaamaan kertomuksia ja lukemalla/kuuntelemalla ottamaan niistä opiksi.
- olemme mukana ratkaisusuunnitteluprosessin kehityksessä ja toiminnan jalkauttamisessa, omalta osaltamme vaadimme ja muistutamme prosessin omistajaa asian eteenpäin viemiseksi. Valvomme tuotannon transitioiden yhdessä PMO:n kanssa. Olemme entistä enemmän iholla projekteissa.

Strategia 2015 - Hyödyllisin pelinrakentaja

Istekki:

Olemme parhaiten asiakkaamme tunteva toimija, jolla on kyky rohkeasti kertoa, mitä kannattaa tehdä, ja joka kokonaisvastuullisesti rakentaa asiakkailleen parhaimman kokonaisuhyödyn.

Tietämyksenhallinta:

- 3) Olemme kärkijoukkue avoimuudessa ja kuuntelemisessa
- 4) Luomme esimerkillämme rakentavan yhteistyön ja positiivisuuden ilmapiiriä

Toimintasuunnitelma 1:

- olemme kärkijoukkue avoimuudessa ja kuuntelemisessa
- kuuntelemme ja arvostamme, emme arvostele.

Toimintasuunnitelma 2:

- luomme esimerkillämme rakentavan yhteistyön ja positiivisuuden ilmapiiriä
- positiivisen ilmapiirin vahvistaminen pyrkimällä kääntämään negatiiviset keskustelut positiiviseksi.

Strategia 2015 - Noheva voittajajoukkue

Istekki:

Olemme peliajatuksellamme, palveluasenteellamme, uskottavuudellamme ja toimintatavoillamme näkyvästi kilpailijoistamme erottuva joukkue.

Olemme liiketoimintalähtöisiä ammattilaisia, jotka tuottavat palveluita ihmisiltä ihmisille.

Tietämyksenhallinta:

5) Edistämme innovaatioiden läpivientiä koko organisaatiossa yhdessä HR:n kanssa

6) Parannamme perehdytystä

Toimintasuunnitelma: Edistämme Innovaatioita

- hankimme ulkopuolista apua innovaatio-osaamisen kehittämiseen

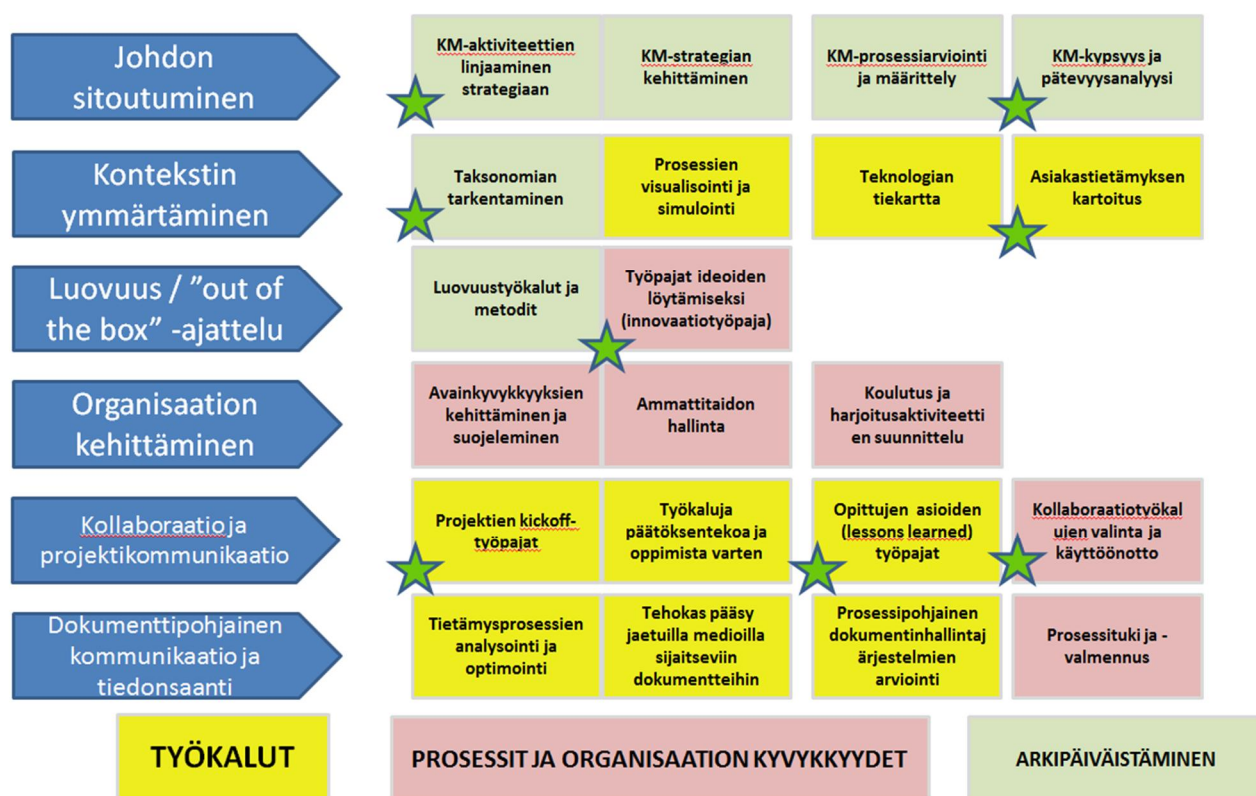
Toimintasuunnitelma: Parannamme perehdytystä

- työsuhteen väliarvioinnit ja kokemusten käsittely KM-ryhmässä
- käymme 2/2015 aikana tähän saakka pidetyt perehdytystilaisuudet sekä työsuhteen väliarvioinnit läpi
- olemme mukana luomassa sähköiset toiminnot osaksi uutta hankittavaa HR-järjestelmää.

6.4 Tietämyksenhallinta struktuurisesti, rakenteet toimintasuunnitelman tukena

CKM-koulutusohjelmassa tietämyksenhallinta jaettiin rakenteellisesti seuraaviin osa-alueisiin: työkalut, organisaation kyvykkydet ja arkipäiväistettävät tietämyksen siirtämisen menetelmät.

Seuraavassa kuvassa esitetään graafisesti osa-alueet ja niiden sijoittuminen rakenteessa. Toimintasuunnitelman yhteydessä kuvaan merkittiin tähdellä ne osa-alueet, joihin pyrittiin vuoden 2015 aikana saamaan parannusta. Värit kertovat toimenpiteen kohdistumisen tiettyyn osa-alueeseen.



KUVA 16. Tietämyksenhallintamalli (Hemming 2014.)

6.5 Oppimistapahtumiin panostaminen

Perinteisesti IT-asiantuntijoiden muodollinen opettaminen on perustunut teknisiin powerpointesityksiin ja tiivistettyihin muistioihin tai teknisiin pikaohjeisiin, josta kaikki ylimääräinen sosiaalinen kanssakäyminen on karsittu. Näin on käynyt pääsääntöisesti aina, ja tämän kanssa on opittu tulemaan toimeen. Olipa kyse sitten perinteisestä perusopetuksesta, lukiosta, ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta, nousee jokaisen omassa henkilökohtaisissa muistoissa parhaimmaksi kouluttajaksi se henkilö, joka osallisti oppilaat mukaan opetukseen, laittoi ihmiset keskustelemaan ja pohtimaan asioiden kaikkia puolia. Teknisillä IT-kursseilla kuvatun kaltaiset kouluttajat ovat olleet vähemmistönä, aika monesti kouluttajana on ollut paras tekninen osaaja. Näin on ollut myös yritysten sisäisessä koulutuksessa. Positiivisia poikkeuksia totta kai mahtuu joukkoon ja heidät muistetaan aina.

6.6 Learner-Led Learning - asiantuntijat oppivat ja opettavat toisiaan

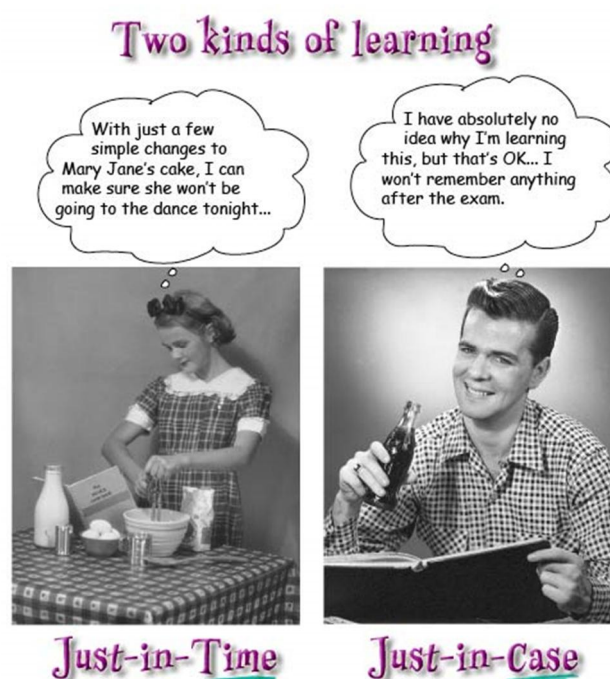
Opetusteoreettisessa keskustelussa on perinteisesti korostettu kahta saman dimension ääripäätä: opettajakeskeistä ja vastaavasti oppilaskeskeistä opetusta. Positiivista asioita kokevaa ja vastuun-
tuntoa kasvattavaa oppimista voidaan lisätä oppilaskeskeisellä opetustavalla. Opetustapa soveltuu hyvin IT-alan teknisten kokonaisuuksien opettamiseen.

Oppilaskeskeinen opetus huomioi seuraavat asiat:

- asiantuntijat oppivat ja opettavat toisiaan
- kaikki osallistuvat, oppilaat ohjataan kertomaan tarinoita
- käytetään sosiaalista painetta: avainasiantuntijat ohjaavat ja antava palautetta
- työpari ohjaa ja auttaa
- suuntaansa korjanneet kertovat (kokemus aiemmasta virheen aiheuttaneesta toiminnasta).

6.7 Just-in-Case oppimisesta kohti Just-in-Time oppimista

Yhteisiä koulutuksia ja tiedon jakamisen tilaisuuksia järjestettäessä tulisi kiinnittää huomioita siihen, ettei syntyisi suurta tietomäärää, jota on vaikea muuttaa lähes välittömästi uudeksi tietämykseksi. Tietämyksenhallinnan teoriaosuudessa todettiin tietämykseen tarvittavan seuraavat viisi komponenttia: *tiedon* ja *kokemuksen* voimaannuttamaa *ymmärrystä jalostettuna* ja *jaettuna* toisille. On vältettävä kouluttamasta liian teoreettisesti esimerkkejä näyttäen ja esimerkiksi käyttöliittymää esitellen, viitaten tilanteeseen, joka ehkä joskus toteutuu oppilaan työelämässä. On annettava mahdollisuuksien mukaan jokin sellainen tehtävä jokaiselle, jonka voi turvallisesti suorittaa, saada asiasta kokemus ja käydä lopuksi keskustelua siitä, mitä tehtiin ja miksi niin tehtiin.



Use it or lose it

KUVA 17. Use it or lose it (Headrush.)

6.8 Nollabudjetin tietämysherätteet

CKM-koulutusohjelmassa ryhmätyönä listattujen "Low or No Budget KM Initiatives" eli nollabudjetin tietämysherätteiden sekä kurssimateriaaleissa olleiden tietämysherkkien yhteisöjen vastaavia listoja läpikäymällä poimittiin Istekille omat nollabudjetin tietämysherätteet vuodelle 2015. Aluksi tehtiin itsenäistä työtä merkkamalla listasta itse kukin oman "top 5" listan, joka olisi Istekille sopiva aloitus herätteiden suhteen. Tästä listasta pisteytettiin yhteinen lista.

1. Jälkiarviointimenettely (AAR, After Action Review) otetan osaksi jokaista tilaisuutta, jossa olemme läsnä. Markkinoimme toimintatapaa myös muille.
2. Opastamme Learner-Led-Learning kouluttamismetodin sisäisiin koulutuksiin ja mentorointiin.
3. Edistämme ymmärrystä kaikilla tasoilla: Tietämyksen jakaminen ja hallinta on toimintamme perusta, tiketöintikin on tiedon välittämistä luo uutta tietämystä jatkuvasti työsi aikana
4. Perustamme KM-Blogin uuteen Intraan, Tietämyksenhallinnan viikkokirje jossa vähintäänkin kerromme tarinoita pikavoitoista!
5. Ryhdymme keräämään ja tunnistamaan mitä tietämyksen sisään ja ulosvirtausta tapahtuu yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa.
6. Otan omaksi asiakseni jämäkät palaverit ja tarpeettomien sähköpostien välttämisen, tarpeettoman "epämääräisen" delegoinnin vähentämisen ja hehkutan menettelyn hyviä puolia
7. Sosiaalisten kollaboraatio tilaisuuksien säännöllinen järjestäminen yli ryhmä ja yksikkörajojen
8. Kannustan jokaisen seminaarissa tai koulutuksessa käyneen jakamaan kokemuksia ja kertomaan tarinoita
9. Tunnista pikavoiton mahdollisuus, toteuta ja kerro asiasta avoimesti ja innostavasti

6.9 Taksonominen lähestyminen kirjoitettuun tietoon

Taksonomia on yhtäkuin tieteellinen luokittelu. Melkein mitä tahansa, kuten elollisia ja elottomia objekteja, paikkoja tai tapahtumia voidaan luokitella jonkinlaisen taksonomisen järjestelmän mukaisesti. Yksi esimerkki taksonomisesta järjestelmästä on Sailab Fennica terveydenhuollon tarvikkeiden kattava tietokanta. Korvalämpömittarin luokitus Sailab Fennicassa:

Tuotealue D TERVEYDENHUOLLON LAITTEIDEN NIMIKKEISTÖ

Pääryhmä 1 FYSIOLOGISET TUTKIMUSLAITTEET

Tuoteryhmä 104 LÄMPÖTILAN MITTAUSLAITTEET

Tuotelaji 1041 LÄMPÖMITTARIT

Nimike 104131 LÄMPÖMITTARI, KORVAKÄYTÄVÄ

Kehittyneen taksonomia avulla saadaan enemmän ja luotettavampaa tietoa, asiantuntijatyön ja johtamisen tueksi. Tuloksena on siis parempaa tiedolla johtamista. Muutosten ja päätösten vaikutuksista voidaan kehittää tarkempia mittareita. Uutta tietoa saadaan jalostettua olemassa olevan tiedon pohjalta. Ensimmäinen sovellus taksonomiasta toteutettiin lääketieteellisen tekniikan huolto- ja kalibrointi työkorteissa IstekkiWikiin.

6.10 Tietämyksen attribuutit

Tietämyksenhallinnan teoriassa tunnistetaan 25 tietämyksen attribuuttia.

TAULUKKO 6. Tietämyksen attribuutit (CKM.)

age	proficiency
applicability	relevance
actionability	stocks
clarity	states
domain	source
flows	types
importance	usability
location	utility
meaningfulness	validity
measurability	velocity
mode	viscosity
perishability	volatility
practicality	

Näistä attribuuteista Istekin tietämyksenhallinta valitsi kahdeksan, joiden toteutumista ja mitattavuutta pyrittäisiin parantamaan:

usability = käytettävyys

practicality = käytännöllisyys

utility = hyödyllisyys

validity = oikeellisuus

meaningfulness = merkittävyys

measurability = mitattavuus

importance = tärkeys

applicability = sovellettavuus

Attribuuteista voidaan johtaa toinen toistaan tarkentavia merkitysketjuja. Esimerkkinä voidaan mainita lääketieteellisentelekniikan laitteiden sovitut huoltokäytännöt. Muutaman asiantuntijan hiljainen ja omiin toimintamalleihin rakennettu tietämys saatiin Wikiin tallennetuissa huoltokorteissa käytännöllisempään muotoon, samalla määrämuotoinen tallennus mahdollisti paremman käytettävyyden. Paremman käytettävyyden ansiosta tiedon hyödyllisyys, merkittävyys ja sovellettavuus kasvoivat.

6.11 Tietämyksenhallinnan aktiviteettien vaikutusten mittaaminen: pehmeät mittarit

IstekkiWiki:

- uudet/päivitetyt/haetut artikkelit
- artikkelien tähtiluokitus, tällä hetkellä järjestelmäkuvauksissa
- kehitettävää: artikkelin hyödyllisyys ja miksi (avoimella kyselyllä) tai kysymyksellä sivustossa "Oliko hyötyä vai ei?"

KM – aktiviteetit: esittelyt, workshopit, koulutukset:

- ryhmien jäsenten osallistuminen tilaisuuksiin
- uusien asiakkaiden/palvelujen esittelytilaisuudet (handoff)
- KM -asiakastytyväisyyskysely
- organisoidut transitiot

Perehdytys:

- koeajan tavoitteet määritelty ja saavutettu
- osaamismatriisit ja tehtäväkuvaukset apuna
- seurantapalaverit
- perehdytyksen palautekysely.

6.12 Tietämyksenhallinnan aktiviteettien vaikutusten mittaaminen: kovat mittarit

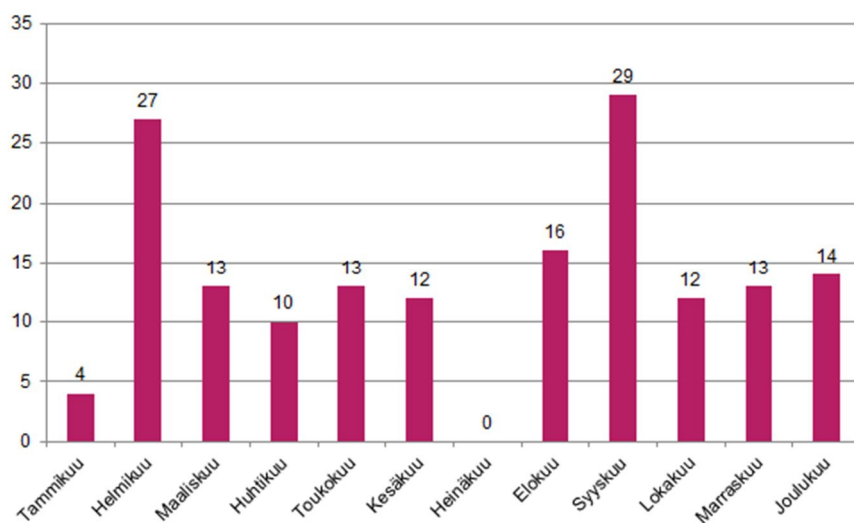
- muutoksista johtuvat häiriötiketit ja niiden käsittelyyn mennyt työaika
- palvelualustojen perustamiseen (platforming) käytetty aika ulkoistamishankkeissa (asiakastietämyksen kerääminen)
- yleisiä (kuinka pystymme osoittamaan näissä tietämyksenhallinnan aktiviteettien merkityksen?)
 - tiketin läpimenoaika
 - häiriön ratkaisuaika
 - palvelujen saatavuus
 - asiakastytyväisyys
- häiriöiden ja palpyjen rakenteinen kirjaus mahdollistaisi tiettyjen laitteiden/palvelujen ongelmien löytymisen = taksonomia!

6.13 Henkilökohtaiset mittarit tietämyksenhallintapäälliköille

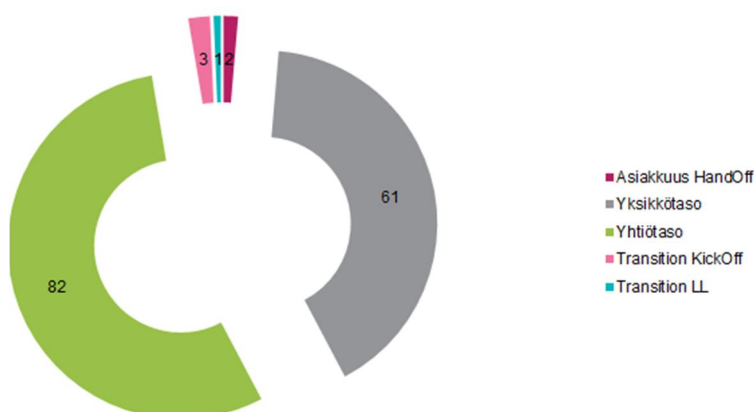
Jokainen tietämyksenhallintapäällikkö aloitti vuoden alusta kirjaamaan oman toimintansa aktiviteetit seurantataulukkaan kuukausittain. Kirjattavia asioita olivat kuukausittain toteutuneita toimintasuunnitelman mukaisia:

- perehdytystilaisuuksia, yksikötason ja yhtiötason yhteisen toiminnan ohjaamis/tilaisuuksia
- kontrolloituja/johdettuja tietämyksen luovutus/keräys tilaisuuksia: kickoff, lessons learnt jne.
- uuden kokonaisasiakkuuden hand-off esittelyjä jne.

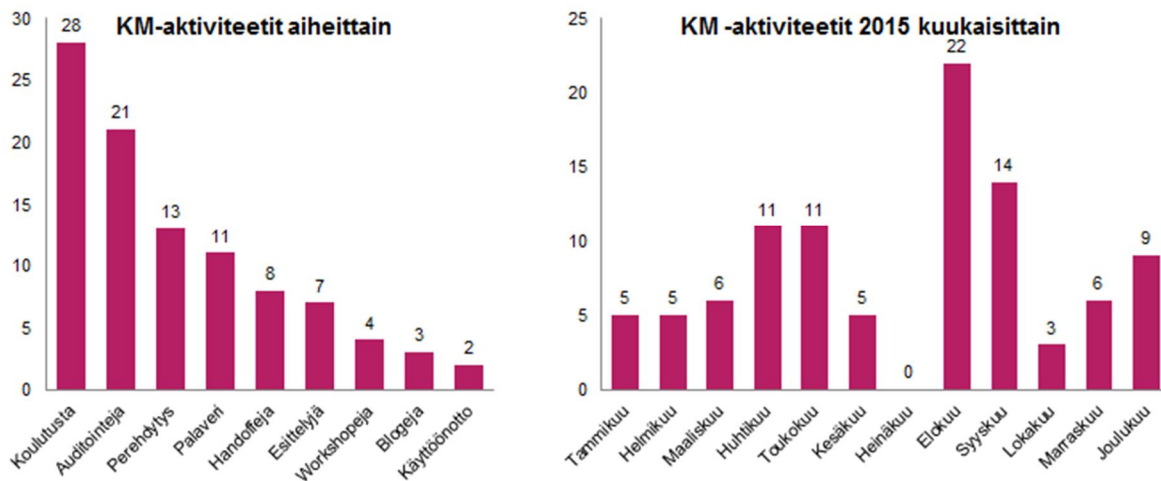
Vuosi 2015 sovittiin kirjattavaksi vapaalla tyyllillä ja tarkoitus oli kerätä kokemuksia mittaamisesta.



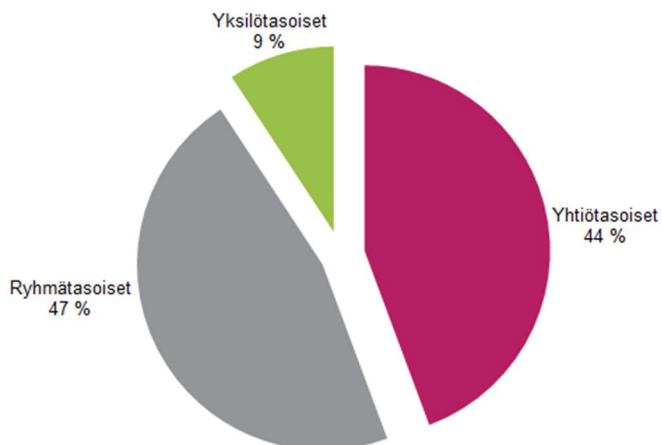
KUVIO 9. Tietämyksenhallintapäällikkö #1, Vuosi 2015 kuukausitasolla (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



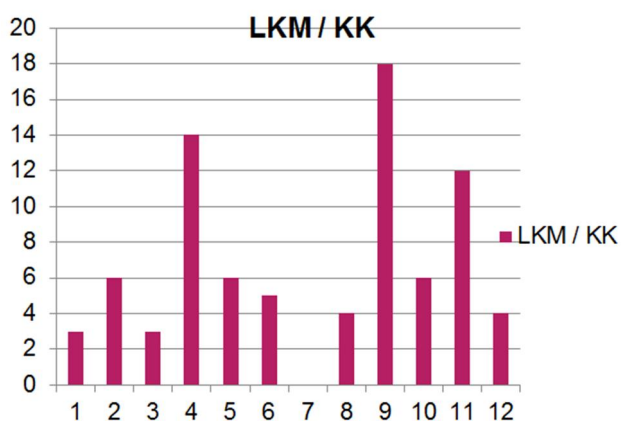
KUVIO 10. Tietämyksenhallintapäällikkö #1, Vuosi 2015 aktiviteettien jakautuminen (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



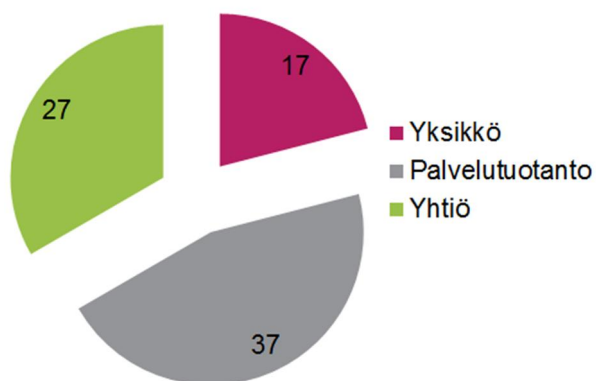
KUVIO 11. Tietämyksenhallintapäällikkö #2, Vuosi 2015 kuukausitasolla (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



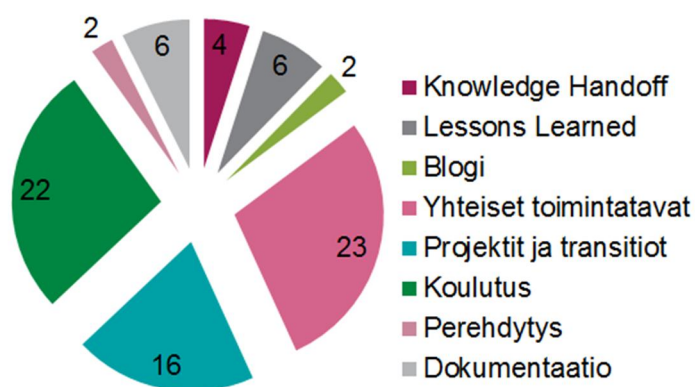
KUVIO 12. Tietämyksenhallintapäällikkö #2, Vuosi 2015 aktiviteettien jakautuminen (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



KUVIO 13. Tietämyksenhallintapäällikkö #3, Vuosi 2015 kuukausitasolla (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



KUVIO 14. Tietämyksenhallintapäällikkö #3, Vuosi 2015 aktiviteettien jakautuminen 1 (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



KUVIO 15. Tietämyksenhallintapäällikkö #3, Vuosi 2015 aktiviteettien jakautuminen 2 (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

Diagrammeista on selkeästi tulkittavissa mittaamisen ja kirjaamisen pienet vivahte-erot.

Mittauksen eroavaisuuksia sekä merkintöjen luokittelua käsiteltiin vuoden 2016 ensimmäisissä tietämyksenhallinnan viikkotapaamisissa. Sovittiin laadittavaksi uusi standardisoitu aktiviteettien kirjaamisen menettely - Yksi yhteinen malli hyödyntäen aiempien mittaustaulukoiden parhaita ominaisuuksia.

6.14 Projektitoiminnan terävöittäminen

Vuoden 2015 alusta kiinnitettiin erityistä huomiota tietämyksenhallinnan ja projekti- ja muutoksenhallintayksikön yhteistoimintaan. Luotiin seuraavat pelisäännöt toiminnalle ja viestittiin asiasta projektipäällikköryhmän palaverieissa sekä luotiin ohjeistus IstekkiWikiin.

Projektipalveluiden ja Tietämyksenhallinnan yhteistyö:

Projektipalvelujen vastuut:

- projektipäällikkö huolehtii siitä, että projektin kickoff-tilaisuudessa on läsnä tietämyksenhallinnan nimetty henkilö, jonka kanssa käydään läpi projektin dokumentointiin, asiantuntijoiden koulutukseen (esim. uuden tietojärjestelmän sisältövuorot) sekä muuhun tietämysensiirtoon liittyvät vaatimukset
- kickoff-tilaisuudessa sovitaan konkreettisesti ketkä projektiryhmän jäsenet ovat vastuussa minkäkin tiedon tuottamisesta
- projektipäällikkö vastaa siitä, että kickoff-tilaisuudessa sovittu dokumentaatio ja tietämysensiirto toteutuu suunniteltujen vaiheiden mukaisesti aikataulussa.

Tietämyksenhallinnan vastuut:

- KM tuottaa standardin yleisesti projekteilta vaadittavasta dokumentaatiosta, jossa kuvataan mikä dokumentti on kyseessä ja mitä se sisältää
 - checklista kattaa sekä projektinhallintadokumentaation että palvelutuotannon tekniset sekä toiminnalliset dokumentit
 - projektinhallintadokumentaation vaatimukset laaditaan yhdessä projektipalvelujen kanssa
- projektin kickoffissa sovitaan erilliset tarkistuspisteet, joissa KM katselmoi siihen mennessä tuotetun dokumentaation
 - KM antaa suositukset korjaavista toimenpiteistä
 - projektipäällikkö huolehtii, että korjaavat toimenpiteet pannaan täytäntöön
- KM valvoo, että palvelutuotannon yksiköillä on saatavilla riittävä dokumentaatio ja koulutustarpeet on täytetty
- KM katselmoi ennen käyttöönottoa tuotantoonsiirtosuunnitelman ja puoltaa sen hyväksymistä tai esittää korjaavat toimenpiteet projektipäällikölle.

Projektit: KM-tarkistuspisteet (KM-check):

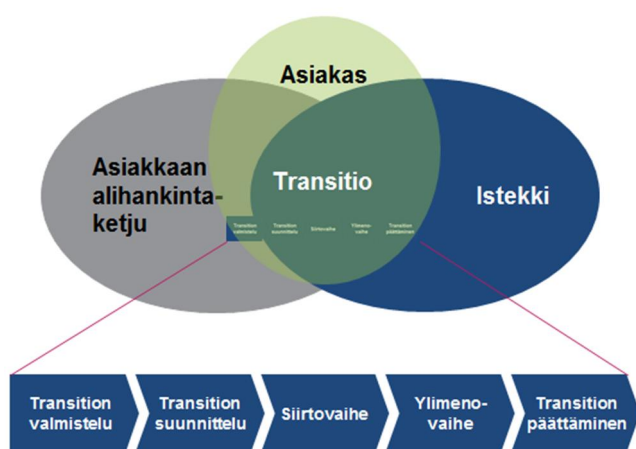
Tietämyksenhallinnan tarkistuspisteitä eli "KM-check" -tapaamisia järjestetään projektin kickoff-palaverin ja projektin lopputuotteen käyttöönoton välillä. Tapaamisten lukumäärä vaihtelee projektin laajuuden mukaan. Tapaamisissa tarkistetaan seuraavat asiat:

- sovellus/järjestelmä/palveluvastuut
 - onko tulevan palvelun (projektin lopputuote) vastuuhenkilöt palvelutuotannossa määritelty ja ovatko he tietoisia asiasta?
 - ovatko vastuuhenkilöt kykeneviä ylläpitämään tuotettavaa palvelua?
- järjestelmädokumentaatio
 - onko toteutettavasta mahdollisesta tietojärjestelmästä kirjoitettu IstekkiWikiin järjestelmäkuvaus?
- palvelupisteen vastuut
 - onko palvelupiste tietoinen projektin lopputuotteesta?
 - mitä palvelupisteeltä odotetaan?
 - palvelupyyntöjen uudelleen ohjaus?
 - muut tehtävät?

Projektipäälliköiden vastuut ja roolit ymmärrettiin vaihtelevasti projektiyksikössä. Asiaa perehdytettiin ja projektien käynnistyksen yhteydessä pyrittiin tuomaan vahva kytkös tietämysherkkään toimintatapaan. Toiminta on ollut vaihtelevaa varsinkin tilastojen valossa, kuitenkin projekteissa syntynyt tietämys on pystytty kohtuullisesti tallentamaan etenkin teknisten ympäristöjen arkkitehtuuriratkaisujen ja työohjeiden osalta. Suurimmat haasteet ovat ilmenneet palvelu- ja vastuumatriisien ja palvelukuvausten tietosisällön löydettävyydessä ja tulkittavuudessa. Toisaalta tämä on ainakin osittain todettava seuraukseksi projektitoimitusten määrän rajusta kasvusta viimeisen kahden vuoden aikana.

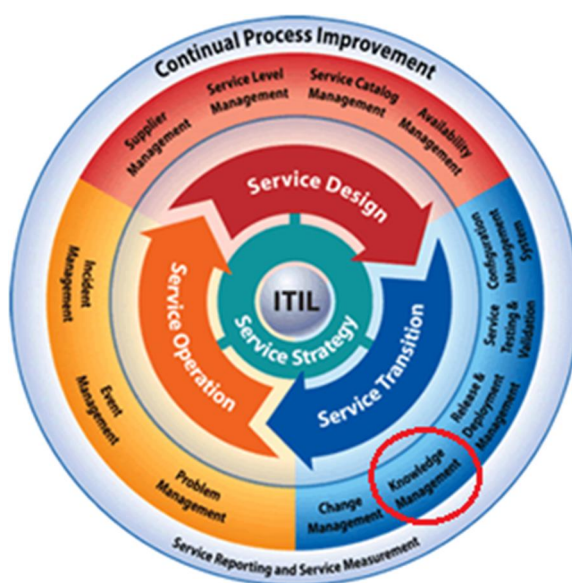
6.15 Asiakastietämyksen haltuunotto osana Due Diligence -menettelyä

Keväällä 2015 Istekki Oy:ssä tehtiin päätös rakentaa ulkoistamiseen konsepti, jossa palveluiden siirto projekti ja sen vaiheet, työmenetelmät ja työkalut paketoidaan laadukkaana lopputuloksen varmistamiseksi asiakkaasta riippumatta. Muutoshankkeiden keskiössä ovat ihmiset, erityisesti jos / kun he vaihtavat työnantajan. Konseptin tulisi vastata suomalaisten 1 000 – 10 000 loppukäyttäjän julkishallinnon organisaatioiden IT-palvelutuotannon ulkoistuksiin ja kahteen erilliseen skenaarioon: uusi asiakkuus tai yhdistyminen sairaanhoitopiirien tai kuntien välillä. Ulkoistamisen konseptin yhtenä osa-alueena oli tietämyksenhallinnan varmistaminen, hallittu asiakastietämyksen haltuunoton varmistaminen ja tietämyksen siirtäminen osaksi uutta palvelutuotantoa dokumentaationa, toimintaohjeina ja aineettomina pääomina.



KUVIO 16. Transition vaiheet (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

Tietämyksenhallinta on palvelun elinkaaren kaikki vaiheet kattava prosessi. ITIL-viitekehyksessä tietämyksenhallinta on kuitenkin kuvattu osaksi palvelutransitio (Service Transition) prosessia.

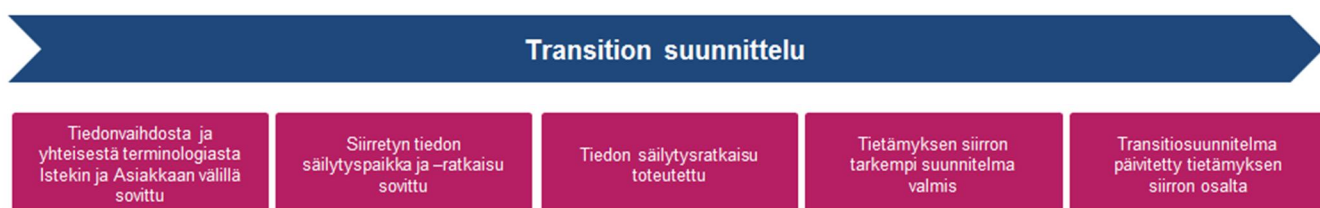


KUVIO 17. ITIL Service Life Cycle (Tieturi 2012.)

Seuraavassa kuvasarjassa esitetään hankkeen tuloksena syntynyt transition kaikki vaiheet tietämyksenhallinnan osalta kuvaava toimintamalli.



KUVIO 18. Transition valmistelu ja tietämyksen siirto (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



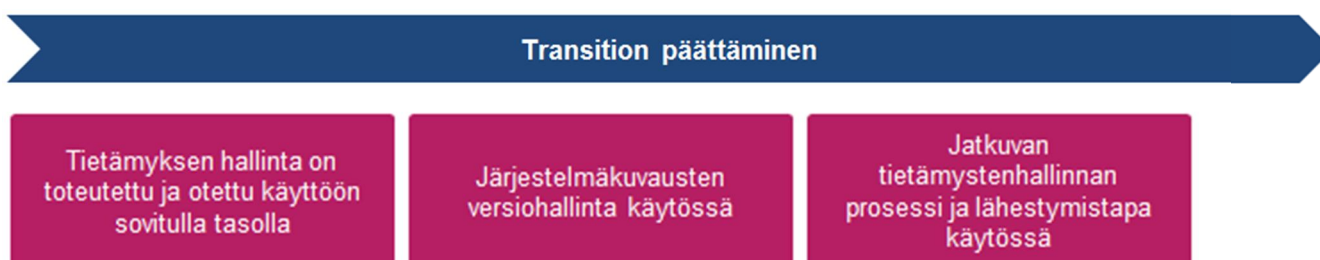
KUVIO 19. Transition suunnittelu ja tietämyksen siirto (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



KUVIO 20. Transition siirtovaihe ja tietämyksen siirto (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



KUVIO 21. Transition ylimenovaihe ja tietämyksen siirto (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)



KUVIO 22. Transition päättäminen ja tietämyksen siirto (Istekki Oy toimintajärjestelmä.)

Asiakastietämyksen haltuunotto on yhtä monimutkaistuvassa palveluliiketoiminnassa ensiarvoisen tärkeää. Asiakastietämys sisältää asiakkaan substanssitoiminnan käyttäytymismallit, päätöksentekomallit ja auttaa ymmärtämään asiakkaan odotuksia ulkoistettavalle palveluliiketoiminnalle. Asiakastietämys sisältää merkittävän määrän toimittajalle strategisesti tärkeää tietoa, jota ei ole helppo kuvata sopimuksiin ja palvelukuvauksiin.

6.16 Lainauksia KM-Blogista

Osana vuoden 2015 toimintasuunnitelmaa päätettiin aloittaa KM-Blogin kirjoittaminen, tavoitteena oli luoda kukin vuorollaan uusi tarina blogiin vähintään kerran kuukaudessa. Istekin uusi Intranet tarjosi toimivan blogi-työkalun ja tietämyksenhallinta otti asiakseen olla ensimmäinen hyödyntäjä tälle työkalulle.

6.16.1 Tero Hemming - IstekkiWikin vuosikertomus KM-Blogista 10.4.2015

”Vuosi sitten näihin aikoihin herättelimme käyntiin ajatusta yhtiötasoisesta Wiki-alustasta. Asian kanssa oltiin aikamoisessa ristiaallokossa, puolesta ja vastaan puheita esitettiin vahvoillakin äänenpainoilla: ”Miksi tätä ei ole yritetty aiemmin”, ”En usko että tuo lähtee lentoon” jne. Tietämyksenhallinta oli todellakin tulessa asian tiimoilta. Ajatus ja käytäntö saatiin kuitenkin myytyä yksiköiden päälliköille ja ryhmäpäälliköille, matka saattoi alkaa. Toukokuu- Lokakuu 2014 oli merkittävää kasvun aikaa sisällön ja käyttäjien osalta. Tilastojen valossa käyttö lähes tuplaantui joka kuukausi. Marraskuusta alkaen on päivittäinen sivuhaku ollut n.900 hakua päivässä, eli keskimäärin wikistä klikataan jotain sivulinkkiä työpäivän aikana 27 sekunnin välein! Meistä Istekkiläisistä 223 henkilöä on luonut tai muokannut Wiki artikkelien sisältöä, hyvä me !

38 henkilöä on luonut yli 20 uutta artikkelia wikiin, ja vastaavasti 62 henkilöä yli 10 uutta artikkelia. Aktiivisin 30 henkilön ryhmä on jokainen tehnyt yli 300 lisäystä tai muokkausta viimeisen vuoden aikana, tämän porukan yhteinen ”luomistyön saldo” on 25 212 kpl muokkauksia.

Lukemat ovat kovia ja kvantitatiivinen tilastointi helppoa - eikö vain?

Laatua ei sovi unohtaa. Yksikään teknologia tai työväline ei ratkaise laatu kysymystä - Laadun taakkeena olemme me Istekkiläiset itse, jokainen on vastuullinen ja velvollinen arvioimaan artikkelien laatua ja ajantasaisuutta. Yhdessä työkaverin kanssa huolehditaan artikkelit ja ohjeet siihen kuosiin että niistä on meille kaikille hyötyä.

Lainaus takavuosien tyttöbändin Tik Takin laulun sanoista:

*Tuuli repii kun oltais me sivuja vaan
jotka joku pois heittänyt on selattuaan
Eipä kaunista oltais me luettavaa
rivit sekaisin ei paljon kerrottavaa*

Pidä kiinni hei mua

*niin mä pitää voin sua
kyllä kavereilta pitää aina saada tukea (hei!)*

Wiki on meillä tällä hetkellä joka päivä mielessä, puheissa ja teoissa - Huolehditaan yhdessä siitä että sisällön laatu kohtaa tarpeemme seuraavillakin synttäreillä."

6.16.2 Erik Forsström, Sovelluspalvelut: dokumentointi ja tehtävien siirron sietämätön keveys 6.2.2015

"Kun siirryin tietämyksenhallintapäällikön tehtäviin 2014 alussa, minulle jäi vielä vastuulleni useita tietojärjestelmiä, jotka olin aikanaan Atk-keskuksen palveluksessa toteuttanut alusta loppuun lähdekoodista tietokantaskripteihin. Jouduin vielä usean kuukauden ajan ylläpitämään aktiivisesti näitä järjestelmiä ihan vain siksi, että kenelläkään muulla ei ollut tietoa tai kokemusta näistä järjestelmistä.

Entinen työnantajani ei ainakaan minulle korostanut millään muotoa dokumentaation merkitystä, opettanut dokumentaatiotapoja saatikka sitten edes esittänyt vaatimuksia sovellusten dokumentoinnille. Siispä en dokumentoinut, koska en ollut itsekään ymmärtänyt todella dokumentaation merkitystä. Tieto jäi minulle ja vain minulle. Tulihan sitä joistakin järjestelmistä auttavia kuvauksia kirjoitettua, mutta eipä niitä kukaan lukenut ja päivittämättähän ne jäivät.

Kun Istekki tuli mukaan kuvioihin, ei käytännössä mikään muuttunut tämän asian suhteen. Pieniä kehitystoiveita tuli aina sieltä sun täältä, mutta seuranta näiden suhteen jäi puolittiehen. Tietoa tallennettiin useisiin eri paikkoihin ja se vanheni nopeasti. Vasta muutama vuosi perustamisensa jälkeen myös tämä yritys heräsi tilanteeseen ja teki asialle jotakin.

Kun tietämyksenhallinta valjasti IstekkiWikin palvelutuotannon käyttöön, ryhdyin esimerkkiä näyttäen laatimaan järjestelmäkuvauksia hallinnoimistani tietojärjestelmistäni. Yksi näistä oli Omalääkärien aluehakujärjestelmä.

Lokakuussa 2014 asiakas heräsi pyytämään apua (Feeniks-palpy 421921). Vanhasta tottumuksesta ohjelmistokehityksen esimies kyseli minulta, että voisinko homman hoitaa?

Sen sijaan, että olisin vain sanonut "Tämä ei kuulu enää minulle" toimin seuraavasti. Ohjasin esimiehen laatimaan dokumentaation, viittasin tähän nimenomaiseen tapaukseen, jota asiakas toivoi ja osoitin siihen liittyvään dokumentaation Wikissä ja kehotin resursoimaan keissin ohjelmistokehityksestä. Lupasin tietenkin olla tarvittaessa konsultoimassa, mikäli apua vielä tarvittaisiin lisää. Esimies ennakkoluulottomasti teki, kuten toivoin.

Kun saman työpäivän loppupuolella en ollut kuullut mitään asian tiimoilta, päätin kysellä, että mitä tälle asialle kuuluu. Myönnän yllättyneeni erittäin iloisesti, kun minulle ilmoitettiin, että asia on hoidettu, suoritteet laskutuksessa ja tiketti on suljettu. Ohjelmistokehityksen kaverit olivat ennakkoluulottomasti hoitaneet heille kuuluvan työtehtävän laatimani dokumentaation avustuksella ja näin pystyin itse keskittymään omiin minulle osoitettuihin työtehtäviin.

Koska näin sen vaivan, että dokumentoin järjestelmäni, minun ei tarvitse enää jatkossa sitä itse ylläpitää ja nykyiset asiantuntijat ovat ns. "järjestelmän päällä" myös tulevaisuudessa ja osaavat hoitaa siihen tulevat häiriöt myös ilman minua!

Tämän tiedon jakaminen lisäsi kyvykkyyttä, tietämystä ja osaamista Istekki Oy:ssä. Eikä se vaatinut kuin yhden wikiartikkelin."

6.16.3 Ville Helenius, Lähituki- ja huoltopalvelut: Mersun vaihdelaatikosta ja vähän muustakin 11.5.2015

"Puolisen vuotta sitten ostimme talouteemme lähes kahdeksantoistavuotiaan Mercedes-Benz merkkisen farmariauton. Vaikka ihmiselle kahdeksantoista ikävuoden täyttyminen on rajapyykki josta elämän sanotaan vasta alkavan, on se käyttöautolle ikä jolloin ollaan jo pitkälti saattohoitovaiheessa. Tämän sain itsekin karvaasti kokea, kun parin viikon ajeluiden jälkeen auton automaattivaihteisto lakkasi vaihtamasta kakkosvaihteelta ylöspäin.

Automaattivaihteistojen huolto ja korjaus ovat perinteisesti työtä josta merkkiliike tai alan erikoisliike laskuttaa helposti tuhansia euroja joten ammattilaiselle ei kolmen tonnin autoa kannata viedä. Rupesin kuitenkin etsimään ratkaisua ongelmaan internetin kautta ja törmäsin yhdysvaltalaiseen herrasmieheen nimeltä Kent Bergsma.

Kent on intohimoinen Mercedes-Benz autojen harrastaja. Hän tekee Youtube opastusvideoita vanhempien Mercedes-Benz henkilöautojen huoltamisesta ja korjaamisesta jonka lisäksi hänellä on verkkokauppa jonka kautta hän myy huoltosarjoja, erikoistyökaluja ja kirjoittamiaan huolto-ohje kirjasia.

Kent oli tehnyt kuusiosaisen videosarjan autoani vaivanneen vaihdelaatikkovian korjaamisesta joten päätin ryhtyä tuumasta toimeen. Tilasin netistä tarvittavat osat ja tein korjaustyön tarkasti videon ohjeiden mukaisesti. Työ oli haasteellinen, mutta lopputuloksena vaihteisto rupesi toimimaan kuten kuuluukin. Osat ja öljyt maksoivat yhteensä noin 400€ joten mikäli en laske omalle työlleni hintaa, säästin vähintään tuhat euroa Kent Bergsman Youtube videoiden ansiosta. Kent Bergsma taas on onnistunut siinä mistä moni vain haaveilee eli tehnyt harrastuksestaan elinkeinon.

Yrity maailmassa varmojen syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ei aina ole näin yksinkertaista. Mieleen nousee kysymys, kuinka me täällä Istekissä pystyisimme konkretisoimaan paremmin tiedon jakamisen kulttuurin tuomat kustannussäästöt ja kuinka tunnistaissimme tilaisuudet jolloin tiedon jakamisesta voisi tehdä kannattavaa liiketoimintaa?

Hyvä ohjeistus on monesti huomaamatonta sillä se integroituu osaksi toimintamalleja ja tekemistä. Aina välillä meidän tulisi kuitenkin suunnata tarkastelun fokus onnistumisiin, joten mikäli törmäät poikkeuksellisen hyvin tehtyyn ja huomattavan paljon työn tekemistä helpottavaan ohjeistukseen tai mikäli sinulla on käytännön esimerkki siitä kuinka olemme Istekissä onnistuneet tiedon jakamisen kulttuuria kehittämällä säästämään tai jopa tienaamaan rahaa, kuulisin mielelläni tarinasi."

6.16.4 Katja Sorsa, Käyttäjäpalvelut: Eepä suattakaa ku on! 8.4.2015

Tuas on kuukaus kölläällään ja oun suanunna laetettua pallautteet ja arvioennit mejjän palveluista pakettiin. Kylläpä nuitai lukuja voep hyvillä mielin käävä näättämässä mejjän asiakkaelle, nii on hyv-vee lukemoo suatu jotta. Vanaha savolaene sanalaskukkiin sannoo, jotta ne tekköö, jotka ossoo. Jotka ee ossoo, ne arvostelloo. Myöhän oekeen tykätäännii tämmösestä arvostelusta. Suahaanpahan lissee jutun juurta ja joku renkkuputelikkii, jos oekeen ollaan höppöö tehty jollekkii sisarhentovala-koselle ja pelastettu sennii päevä, kun rintteriin ol jumi tullunna. Eekä tarvii savolaesittain sannoo, jotta suattaahan se on olla hyvvee palvelua vuan toen perrään se on! Kääkeepä kahtomassa niitä sisäpiirverkosta elikkäs intrasta kohasta Käyttäjien palvelut.

Vielä ku yks kuunkierto ootellaan, niin suattaa olla aeka lähellä suaha tuoreempoo pelijä mejjän töit-ten rätneemiseen. Kyllähän se näen vanahaan tottuneena on isokii muutos, mutta sillä myö suahaan tuas lissee rätinkiä, miten ne mejjän hommat hoetuu. Sitte kun pomo kyselöö, onko ne hommat teh-ty, niin suap näättee, että on tässä muutai tehty ku kenkiä ja perspuolia kulutettu. Eekä siinä kaekki: suahaan kertoo miten noppeitakii ollaan oltu, vaekka ne meitä joskus hittaaks haakkuuvat. Pittäähän sitä tietysti sinne jottain itekkii kirjottoo, ee se mokoma vielä(kään) ossoo aevoesta suoraan lukkee. Mutta ee tarvii ennee olla arvaalujen varassa ja sannoo, jotta suattaahan ne hommat meillä ylleesä hoetua viikossa parissa.

Meijän pittää muistoo pittee huolta myös itestä ja lähimmäesistä. Kertokee toesillenne, mittee työ ootta hommailleet ja kehukee, kun ootta suaneet hommat pakettiin. Jos ee ilikii ihan retostoo Olivan pöyvässä, niin suap siitä kirjottoo vaekka mejjän Wikkiin. Pienellä vaevalla suapi mon työkaverj siitä hyötyä ja annettua tuas noppeemmin apuva mejjän asiakkaille. Suattaahan siellä olla jo jokunen rimpsu kirjojtuksia, mutta vielä mahtuu, ku noppee oot.

Myö on kaekki suatu joka kuukaus kyselyjä, miten myö viihytään ja mitenkä sitä kehtoo töihin tulla. Vastatkeepa näehin vaekka se joskus kehtuuttaakii. Siitähii suahaan tuas pomoloille töetä, kun miet-tiivät piäsä puhki, mittee mejjän kanssa tekis. Eekä tuaskaa tarvii eppäillä, josko suattas olla jottae parantamisen varroo. Vaekka myö joskus heekkona hetkenä suatetaan rätnätä jotta mittee varten sitä pittää niin monneen paekkaan olla aena jottain viäntämässä, niin muista tämä savolaenen sa-nalasku: Et ossoo naatiskella jootilaesuuvesta, jos siulla ee oo paljo töetä.

Hyvvee kewään köllykkee ja naatitaan naatitaan niinku kupsilaeset!

6.16.5 Erik Forsström, Sovelluspalvelut: Istekki Wiki - Tiedon määrästä laatuun 26.10.2015

*Muutamissa seuraavissa blogimerkinnöissäni pyrin avaamaan Tietämyksenhallinnan vuosikyselyyn vastauksissa esitettyjä kysymyksiä sekä kommentoimaan erilaisia kehitysehdotuksia, joita henkilöstö on kyselyvastauksissaan tuonut esille. Tässä ensimmäisessä käsittelen eniten huomiota saanutta ai-
hetta, Istekki Wikiä.*

*Wikimme on ollut nyt käytössä n. puolitoista vuotta. Monilla mittareilla (tiedon määrä, tiedon laatu, tiedon keskittyminen ja tiedon haettavuus) ollaan tultu merkittävästi eteenpäin. Kaksi tärkeintä mit-
taria yksinkertaistettuna tarkoittavat seuraavaa:*

Tiedon määrällä mitataan ylipäätään sitä, että onko tietoa ylipäätään Wikissä olemassa.

Tiedon laatu ottaa kantaa siihen, että onko tieto ajantasaista, hyödyllistä, käytettävää, luettavaa jne.

*Ensimmäistä mittaria on helppo mitata. Tätä voidaan mitata yksinkertaisesti artikkelien määrällä, nii-
den keskipituudella jne. Mutta jotta jälkimmäistä mittaria voidaan ylipäätään mitata, on tietoa ensin
oltava olemassa. Tästä johtuen ehdottomasti olennaisin mittari tietämyksenhallinnalla on ollut tämän
ensimmäisen ja varsin pitkänkin vaiheen aikana tiedon määrä. Tietoa on viety Wikiin erittäin paljon
lähes kaikkien palvelutuotannon ryhmien toimesta. Myös valtaosa eri tietojärjestelmäpalveluihin liit-
tyvästä tiedosta on tallennettu yhteisiin ja yhteismitallisiin järjestelmäkuvauksiin, josta järjestelmien
olennaiset perustiedot ja käyttötarkoitus löytyy. Tämä ei ole ollut vain tietämyksenhallinnan vastuul-
la vaan koko palvelutuotannon vastuulla. Tässä siis te, hyvät asiantuntijat, olette onnistuneet.*

*Lokakuun puoleessa välissä tietämyksenhallinnan edustajat auditoivat muutamien kriittisimpien tieto-
järjestelmien järjestelmäkuvauksia sekä jatkuvuussuunnitelmia. Tulokset olivat hyvin rohkaisevia.
Sekä tietoa että ohjeita löytyi kaikista auditoiduista järjestelmistä hyvin paljon. Tietoa siis oli ainakin
saatavilla.*

*Auditoinnissa arvioitiin kuitenkin myös tiedon laatua, joka vaihteli hyvinkin paljon. Hyvässä järjes-
telmädokumentaatioissa sekä järjestelmän kokonaisuus että tekniset yksityiskohdat tulevat riittävällä
tasolla avatuiksi. Auditoinnissa ilmeni, että monet järjestelmät on kuvattu teknisellä tasolla hyvinkin
tarkasti, mutta kokonaisuus jää auditoijalle epäselväksi. "Mitä tällä tehdään? Kuka tätä käyttää? Mis-
tä osista tämä koostuu ja miten nämä juttelevat keskenään?"*

*Monia järjestelmiä on taas dokumentoitu onnistuneesti siten, että sekä kokonaisuus teknisten yksi-
tyiskohtien lisäksi aukeaa lukijalle. Jotkut taas ovat teknisesti erittäin laadukkaasti kuvattuna, mutta
koko järjestelmän käyttötarkoitus saattaa jäädä epäselväksi asiaan vihkiytymättömälle.*

*Tämän lisäksi tiedon laadun suhteen iso epäkohta oli tiedon ryhmittely, lajittelu ja jako eri artikkelei-
hin. Tietoa sinänsä on fiksusti kapseloitu omiin artikkelikokonaisuuksiinsa, mutta näiden selaaminen*

yksittäisestä järjestelmäkuvauksesta tai pelkästä "hakemistolistauksesta" voi käydä työlääksi. Tähän tullaan jatkossa keskittymään enemmän.

Näiden auditoitujen tietojärjestelmien tulokset tullaan käymään läpi ko. järjestelmien vastuuhenkilöiden kanssa.

Vanha sanonta on, että "määrä ei korvaa laatua." Asia voidaan avata siten, että jatkossa tietämyksenhallinta tulee keskittymään enenevässä määrin myös tiedon laadun arvioimiseen järjestelmien dokumentoinnissa. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että järjestelmiä ja teknisiä ympäristöjä tulee joka päivä lisää ja jokaisesta tarvitaan selkeää dokumentaatiota sekä ohjeistusta. Tätä kautta syntyy siis määrällinen tarve. Nyt saavutettua artikkelivolyyymiä ei parane siis ylenkatsoa puhtaasti laadun vaa-leanpunaisten lasien läpi.

Tietämyksenhallinnan sinänsä kovana tavoitteena on seuraavan vuoden aikana käydä läpi joka ikinen wikissä oleva järjestelmäkuvauus. Wiki on osoittanut hyödyllisyytensä ja se on Istekissä hyväksytty läpi organisaation. Tehdään siitä nyt yhdessä korvaamaton!

Seuraavassa blogimerkinnässä tulen käsittelemään toimintatapoja, joita on otettu käyttöön projektien ja transitioiden hallinnassa.

6.17 Tietämyksenhallinnan tilinpäätös 2015: tietämyksenhallinnan kysely

Marraskuun 2014 kysely toistettiin Webropol-työkalulla.

Kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä sähköpostitse koko Istekki Oy:n henkilöstölle.

6.18 Arvio tietämyksenhallinnan toiminnasta 2015

Kyselyn vastausprosentti vastausprosentti 34 %, 105 vastausta (v. 2014 36 %, 103), joista oli 90% (88 %) työntekijä-asiantuntijoita ja 10% (12 %) esimiehiä. Vastaajista 84 % (73 %) vastasi tietävänsä, millainen rooli KM:llä on Istekissä. Tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat tiedon jakaminen ja jakamisen kulttuurin kehittäminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja dokumentointi sekä perehdytys. Tietämyksenhallinta kokonaisuutena sai arvosanan ka 3,6 (3,3), mediaanin ollessa 4 (3). Vastaajista 15 % (25 %) ei tiennyt tietämyksenhallinnan tehtävää, tietämättömistä 19 % (33 %) oli antanut arvosana 1 tai 2. Tietämyksenhallinnan on koettu keskittyvän vain palvelutuotantoon eikä toiminta juurikaan näy liiketoimintojen puolella.

Kehittämiskohteina mainittiin:

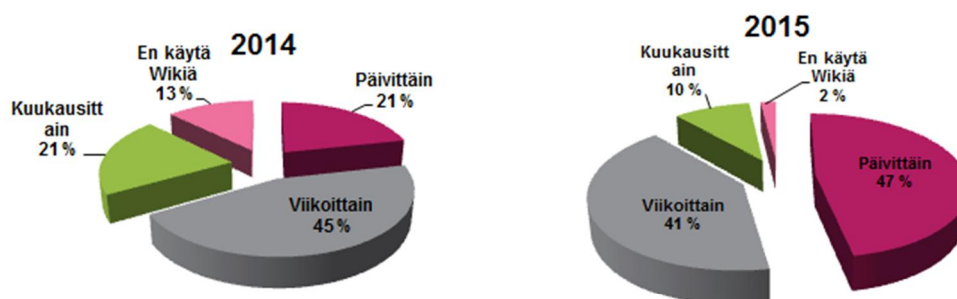
- toiminnan laajentaminen koskemaan koko yritystä ml. tukifunktiot, asiakkuudenhallinta ja liiketoiminnot (tuli monessa vastauksessa)
- transitiot projektien ja tuotannon välissä
- konfiguraationhallinnan käytön edistäminen
- wiki -dokumentoinnin laadun tarkkailu ja tiedon haettavuuden sekä eheyden kehittäminen
- "ketterän kehityksen" mahdollistavien välineiden ja toimintatapojen luominen.

6.19 Arvio IstekkiWikin hyödyllisyydestä 2015

Wikistä halutaan löytyvän artikkelina tai linkityksenä:

- pikaohjeita, ratkaisuja yleisiin vikoihin ja ongelmiin
- palvelukuvaukset, -matriisit
- sopimustietoa, mitä laskutetaan/mikä kuuluu sopimukseen
- järjestelmäkuvaukset.

Wiki kokonaisuutena sai arvosanan 3,63 (3,46), mediaanin ollessa 4 (4).



- 98 % (2014: 87 %) vastaajista käyttää Wikiä
- 100 % (90 %) Palvelutuotannosta käyttää Wikiä
- 55 % (45 %) vastaajista luo uusia artikkeleita
- 86 % (77 %) Wikiä päivittäin käyttävistä luo uusia artikkeleita

KUVIO 23. Wikin käyttö 2015 (Tietämyksenhallinnan kysely 2015.)

Kehittämiskohteina mainittiin:

- wikin rakenteen tulisi kuvata enemmän Asiakas -> Järjestelmä -> Järjestelmän tiedot.
- huolehditaan yhdessä siitä, että sisältö on ajantasalla, jäsenneltä ja vastaa tarpeisiimme.
- random -nappi Wikiin nimikkeellä "Opi jotain uutta"
- wiki-koulutusta eli ohjeistettaisiin esimerkiksi tägityksen tehokkaampi käyttö.
- epäselvä, mitä laitetaan m-filekseen mitä wikiin, nyt vähän joka paikasta löytyy jotakin.
- uusi wiki on hyvä, helppo muokata ja haku toimii hyvin.
- erilaisissa projekteissa, hankkeissa ja toimeksiannoissa pitäisi varata heti alussa hyvin aikaa dokumentointiin, eli wikiin kirjaamiseen. Samoin jatkuvissa palveluissa ohjeiden kirjoitukseen ei monesti ole aikaa varattu, kun pitää olla jo kolmea seuraavaa keikkaa tekemässä.

6.20 Yhteenvetoa ja analyysia vuoden 2015 mittaustuloksista

Vuonna 2015 tietämyksenhallinta siirtyi kokonaisuutena aivan uudelle tasolle. Käynnistettiin nolla-budjetin tietämysherätteitä uutena yhteisön aktivointimenettelynä sekä toimittiin strategiaan kiinnitetyn toimintasuunnitelman mukaisesti. Mitattiin henkilökohtaisilla mittareilla aktiviteettien toteutumista ja painottumista eri osa-alueisiin. Nämä henkilökohtaiset mittarit osoittivat tietämyksenhallinnan oleva koko yhtiön laajuinen vastuu. Tietämyksenhallinnan kysely osoitti kehittymistä tapahtuneen vastuullisten toiminnassa sekä IstekkiWikin tietojen laadussa ja käytettävyydessä.

Tietämyksenhallinnan liiketoimintavaikutus pystyttiin osoittamaan ainoastaan välillisillä mittareilla, koska suora tietämyksen loppukäyttäjään (esim. asiantuntijat) kohdistuvaa kyselyä liiketoimintavaikutuksesta ei suoritettu. Tietämyksenhallinnan mittaristo on rakennettava uudelleen nykyistä kypsyydestä tukevaksi. Tästä murroksesta kerrotaan hieman myöhemmin erillisessä kappaleessa.

7 TIETÄMYKSENHALLINTA 2016 - 2017

Istekki Oy:n kypsyys tietoa tuottavana ja jakavana yhteisönä on merkittävästi parantunut. Projekti-toiminnan käytännöissä tietämyksenhallinnan suhteen on kuitenkin valtavia eroja. Toiminta projekteissa on vahvasti projektipäälliköihin ja heidän toimintamalleihin henkilöityvää tekemistä. Tietämyksenhallinnan henkilökohtaiset mittarit tuovat ongelmat projektitoiminnassa esille.

Tietämyksenhallinta jatkaa toimintaa keskeisillä aktiviteeteillä ja toimintasuunnitelmassa listatut asiat ovat vahvasti perustekemistä. Vuoden 2014 toimintasuunnitelman ydinkohdat on pääsääntöisesti kunnossa, mutta toiminta on kuitenkin pidettävä raikkaan mielessä tulevinakin vuosina. Aiemmin opittuja hyviä käytäntöjä ei saa unohtaa.

Tietämyksenhallintapäälliköitä pyydettiin kirjoittamaan reflektio roolistaan vuosilta 2014 - 2015.

Reflektiossa toivottiin seuraavien kysymysten käsittelyä:

- mitkä olivat odotuksenne tai ajatuksenne kun teitte päätöstä tehtävän vastaanottamisesta?
- miten aiempi kokemuksenne on edesauttanut suoriutumista tehtävästä?
- mihin tarvitsitte osaamisen puolesta tukea?
- mitä mieltä olette asiantuntijoiden kaitsemisen tarpeesta tulevaisuudessa?

Lainauksia reflektioista:

”Työn kuvaa selitettiin aluksi hyvin päällisin puolin, kenelläkään ei ollut ihan selvää kuvaa, mitä meidän tulee tehdä. Oma esimies oli yhtä kujalla kuin minä, mutta vähitellen eka vuoden aikana työtehtävät alkoivat selkiytymään. Kiitos kollegoiden, että yhdessä sitä luotiin. Työnkuva kyllä vastasi melko paljon sitä, mitä olin päässäni ajatellut vai johtuiko sitten siitä, että se saatiin muokata sellaiseksi, mitä päässämme ajateltiin.”

”Vielä olemme kaitsojina, ei siitä pääse. Meidän kaikkien asiantuntijoiden kyvykkyys tai motivaatio tehdä itsenäisesti ja itseohjautuvasti asioita on hyvin vaihtelevaa.”

”Lyhyellä tähtämellä kaitseminen on edelleen tarpeen. Pidän myös todennäköisenä, että tulevaisuudessa kaitsemista ja valvontaa tarvitaan, mutta yrityskulttuurin ja henkilöstön kehittyminen voi mahdollistaa tämän vastuun merkittävän vähenemisen, jolloin se voidaan siirtää kokonaisuudessaan esimiehille. Tämä siis, mikäli näitä kaitsettavia asioita ryhdytään pitämään olennaisina myös esimiesten toimesta.”

”Omassa yksikössäni asiantuntijoiden kaitseminen on vielä toistaiseksi valitettavan tarpeellista vaikka toki viimeisimmän vuoden aikana ollaankin päästy todella paljon eteenpäin. Suuri osa asiantuntijoista on jo sellaisia jotka eivät kaitsemista juurikaan tarvitse mutta yksikkömme suuren henkilömäärän huomioiden työtä vielä riittää.”

"Nykyisellään koen vastualueen varsin selkeänä mutta alkuun oli hyvinkin sekavaa. Linjauksia ei ole juurikaan tullut johdon suunnalta mutta me tietämyksenhallinnan ryhmässä ja ryhmänä olemme olleet aktiivisia ja omatoimisia ja tästä johtuen tilanne on parantunut."

"Halusin olla rakentamassa sellaista työyhteisöä jossa itse tykkäisin toimia asiantuntijana, työyhteisöä jossa turha työ olisi minimoitu kuvatuilla ja sovitulla toimintamalleilla, joissa viestintä ja dokumentointi tukisivat sitä että työtä tehdessään tietäisi että tekee asiat oikein ja jossa asiantuntijat pystyisivät tietämystään jakamalla tukemaan toistensa ammatillista kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla."

"Roolissani joutuu monesti välittämään johdon suunnasta tulevaa viestiä asiantuntijoille ja tässä on iso hyöty siitä että omaa historiaa "kentältä". Monesti johdon suunnasta tuleva viestintä on näkökulmaltaan ja sisällöltään sellaista että sitä pitää selkeyttää mm. konkreettisin esimerkein jotta sen saa jalkautumaan asiantuntijoille. Koska minulla on myös historiaa asiantuntijaroolini lisäksi myös erilaisista yhtiötasoisista foorumeista minulla oli lähtökohtaisesti myös suht. hyvä oman organisaation tuntemus ja tästä on ollut myös paljon hyötyä."

7.1 Tietämyksenhallinnan kypsyysmalli: tilannekatsaus

Tietämyksenhallinnan CKM-kypsyysmallitaulukon mukainen kehitys on noussut usealla osa-alueella korkeammalle tasolle. Arvio on luotu tietämyksenhallinnan vastuullisten yhteisen tilannekuvan perusteella.

KM-Strategia:

Taso 4:

- keskusteluja käydään organisaation älyllisistä voimavaroista
- tietämyksenhallintastrategia on olemassa, mutta sitä ei ole linkitetty liiketoimintatuloksiin
- selkeästi määritelty kehys ja on olemassa joukko oppimistyökaluja ja henkilöstö on niistä tietoinen ja ymmärtää käyttötarkoituksen.

Johtamiskäyttäytyminen:

Taso 3/4:

- T3: KM mielletään ainoastaan erikoisasiantuntijaryhmän vastuuksi
- T3: osa johtajista puhuu myönteisesti tietämyksenhallinnasta, mutta ei käytännössä toimi puheidensa mukaan
- T4: tietämyksenhallinta on jokaisen vastuulla; muutamat roolit on dedikoitu tietämyksen hallinnoimiseen
- T4: johtajat asettavat odotuksia kysymällä oikeita kysymyksiä ja palkitsemalla oikeanlaista käyttäytymistä.

Verkostoituminen:

Taso 3:

- henkilöstö verkostoituu saadakseen aikaiseksi parempia tuloksia.
- verkostoja muodostuu.

Oppiminen ennen, tekemisen aikana ja sen jälkeen:

Taso 3:

- henkilöstö voi helposti saada selville, mitä yritys tietää. Selkeitä esimerkkejä tiedon jakamisesta ja käyttämistä tunnistetaan
- vertaiset auttavat toisiaan yli organisaation yksikkörajojen.

Tietämyksen haltuunotto

Taso 3/5:

- T3: Verkot otavat vastuuta tietämyksestä ja keräävät omien aihealueidensa tietämystä yhteen paikkaan samassa formaatissa.
- T3: Tiedon etsimistä ennen tekemistä rohkaistaan.
- T5: Tietoon on helppo päästä käsiksi ja noutaa. Tärkeä tieto toimitetaan suoraan sitä tarvitsevalle henkilöstölle.
- T5: Tietämystä päivitetään ja suodatetaan jatkuvasti.

Tietämyksenhallinnan voidaan todeta olevan kypsyydellä 3,64. Suurimmat kehityskohteet ovat verkostoitumisessa, verkostojen vastuussa ja tavoitteellisessa ryhmätyössä. Teknisten artikkelien päivitysvastuiden osaltaan vedotaan vastuutaulukoiden vastuisiin, eikä kyetä löytämään hyötyjä tietämyksen välittömästä päivittämisestä yhteisesti, kun vanhentuneeseen tietoon törmätään dokumentaatioissa. Monessa tapauksessa päivitysvastuu todetaan olevan tietämyksenhallintapäälliköllä tai vastuutaulukossa olevalla asiantuntijalla. Esimerkillä johtamisessa pitää edelleen painottaa yhteiseen tavoitteelliseen ryhmätyöhön ja yhteiseen vastuuseen parhaan tietämyksen tunnistamiseksi. Johtamista ja esimerkkiä tarvitaan päivittäin.

7.2 Tietämyksenhallinnan yhtiötason toimintasuunnitelma vuodeksi 2016

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa ei ollut käytettävissä yhtiön strategiaa vuosille 2016 - 2017.

Päätettiin konkretisoida toimintasuunnitelma seuraavilla aktiviteeteilla:

1. Opastamme Learner-Led-Learning kouluttamismetodin sisäisiin koulutuksiin ja mentorointiin
 - Asiantuntijat oppivat ja opettavat toisiaan.
 - Kaikki osallistuvat, oppilaat ohjataan kertomaan tarinoita.
 - Oppilaat osallistuvat yhtä paljon kuin opettaja (kaikki).
2. Just-in-Case vs. Just-in-Time learning
 - Järjestäessämme yhteisiä koulutuksia ja tiedon jakamisen tilaisuuksia tulee kiinnittää huomioita siihen ettei syntyisi suurta tietomäärää, jota on vaikea muuttaa lähes välittömästi uudeksi tietämykseksi (=sisällytä tilanteeseen kokemuksen syntyminen).
3. Taksonomia ja tag-käytäntöjen suunnittelu ja arkipäiväistäminen
 - Artikkelien seuranta voidaan aktivoida sähköpostiin.
4. Ryhdymme keräämään ja tunnistamaan mitä tietämyksen sisään ja ulosvirtausta tapahtuu yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa.
 - Parempi yhteistyö liiketoimintojen kanssa osana ratkaisusuunnittelua.
 - Ratkaisuvastaavan roolin tukeminen tietämyksen taltioinnissa ja jakamisessa.

5. Toiminnanohjausjärjestelmän tikettien yhdenmukaiset tietojen kirjaustavat vs. vakiomuutokset
 - Ohjaamme ja opastamme tikettien oikeaoppisessa täydentämisessä.
 - Avustamme vakiomuutosten mallintamisessa.
 - Vierailemme palvelupisteessä ja hankimme parempaa näkemystä tikettien hallinnan ongelmista.

6. Kehittyneempi KM-kysely
 - Kysely keskittyy tiedon laatuun ja löydettävyyteen.
 - Tiedon liiketoimintavaikutusta ja vaikuttavuutta asiantuntijatyön helpottumiseen selvitetään.
 - IstekkiWikin rakenteesta ja sisällöstä ollaan kiinnostuneita edelleen.
 - IstekkiWikin kvantitatiiviset mittarit toimivat edelleen tarvittaessa (uudet työntekijät, tietoa jakamattomat työntekijät).

7. Mikäli organisaatio ja toimintamalli muuttuvat, poistamme IstekkiWikistä nykyisen osin organisaatioon perustuvan rakenteen

Vastuulliset henkilöt nimettiin jokaiselle aktiviteetille kokonaisvastuun ollessa puolivuotiskaudelle valittavalla ryhmän puheenjohtajalla.

7.3 Tietämyksenhallinnan vaikutusten mittaamisen murros

Työsuojelurahasto on vuosina 2003, 2006 ja 2015 rahoittanut kyselytutkimuksia, joilla on selvitetty tietämyksenhallinnan tarpeellisuutta ja mittaamisen menettelyjä suomalaisissa suuryrityksissä. Kyselyjen kuvailutiedoissa toistuvat keskeisesti seuraavat teemat: toimivat käytännöt uuden tiedon luomiseen, olemassa olevan tiedon jakamiseen ja tietoresurssien hyödyntämiseen tehostavat työntekijöiden toimintaa ja parantavat työhyvinvointia. Siten toimiva tietämyksenhallinta tukee tuottavuuden kasvua. Tavoitteina on ollut vakiinnuttaa osaamisen ja tietämyksenhallinta systemaattisesti osaksi toimintaa ja lisätä kyvykkyyttä verkostomaiseen työskentelyyn. Tietämyksenhallinnan voidaan todeta vakiintuneen ainakin ulkoisen tiedon käsittelyssä ja prosessien hallinnassa.

Istekki Oy:ssä tietämyksenhallinta on onnistunut juurruttamaan merkittävään osaan asiantuntijoista dokumentoinnin ja toimintaohjeistuksen luomisen välttämättömänä menestystekijänä. Nyt asiantuntijat ovat ymmärtäneet (kokemusperäisesti) jaetun tiedon hyödynnettävyyden omassa työssään. Tietenkin aktiivinen seuranta, arvostaminen, huomioiminen ja palkitseminen ovat olleet keskeisiä asioita ja sama pätee jatkossakin. Kvantitatiivisia uuden luomisen tietämyksen mittareita, esimerkiksi IstekkiWikin kontribuutioita, ei tarvitse seurata enää asiantuntijatasolla yhtä aktiivisesti kuin aiemmin. Yksittäisten ihmisten motivaation kasvattamiseen sosiaalisen paineen ja esimiesohjauksen avulla näille määrällisillekin mittareille on kuitenkin vielä paikkansa. Myös uusille työntekijöille on hyvä asettaa kvantitatiivisia mittareita esimerkiksi koeajaksi.

Tietämyksenhallinnan CKM-kypsyysmallia ovat olleet kehittämässä muun muassa Infosys ja Siemens. Tasojen sanalliset kuvaukset ja tasojen aktiviteetit käyvät ilmi taulukosta 7:

TAULUKKO 7. KM Maturity levels & consonants (Frenchfuel.)

Phased Measurement for a CoP				
↑ M A T U R I T Y	Level	Infosys	Siemens	Consonant Measurements
	5	Sharing	Optimizing	Innovation, Monetary Benefits, Intellectual Capital, Process Improvement
	4	Convinced	Managed	Lessons Learned, Systematic Knowledge Transfer (Best Practices), Process Acceleration, KM Integration in Processes
	3	Aware	Defined	KM Performance Objectives, External Collaboration, Special Interest Groups, After Action Reviews, Social Networking
	2	Reactive	Repeated	Community Activity, Content Management, Publication, Training, Expertise Location, Internal Collaboration
	1	Default	Initial	Ad hoc or anecdotal

Tietämyksenhallinnan kypsyytason lähestyessä tasoa neljä (4) on mittaaminen painotettava seuraavien tietämyksen attribuuttien toteutumiseen ja mitta-arvon osoittamiseen: käytettävyys, käytännöllisyys, hyödyllisyys, oikeellisuus, merkittävyys, tärkeys ja sovellettavuus.

Näiden lisäksi esimerkiksi ulkoistamishankkeissa tulee mitata asiakastietämyksenhaltuunottoon käytettyjä työtunteja. Teknisen ohjeistuksen osalta mittareiksi käyvät esimerkiksi asiakasprojekteissa alustapalvelujen rakentamiseen käytetyt tuntimäärät. Laadukkaamman teknisen ohjeistuksen (esimerkiksi vakiomuutosohjeet) avulla alustapalvelujen rakentaminen nopeutuu, kustannukset pienenevät ja laatu poikkeamat vähentyvät. Jennex & Olfman (2006) listaavat seuraavat mittarit: "odotetut hyödyt (*perceived benefits*), käyttäjän tyytyväisyys (*user satisfaction*) ja nettohyödyt (*net benefits*)". Edellä mainituilla mittareilla voidaan osoittaa tietämyksenhallinnan liiketoimintavaikutus.

Tietämyksenhallinnan onnistumisen mittaamisen entistä tulee siis jatkossa painottua entistä enemmän kyselytutkimuksiin, käytettävyytsteihin, haastatteluihin ja havainnointiin. Edellä mainittuja attribuutteja tulee mitata kevyesti ja säännöllisesti, siten että tietämyksen loppukäyttäjän halukkuus vastata kyselyyn säilyy ja vastavuoroisesti vastausten perusteella tietämyksenhallinnan panostusta voidaan ohjata tuottamaan parannuksia epäkohtiin.

Mikäli mittaamista suoritetaan tiheällä taajuudella, tulee mitata sellaisia attribuutteja joiden arvoa voidaan lähteä nopeasti parantamaan. Kyselyyn vastaamalla vastaaja odottaa muutoksia ja parannuksia. Jos muutoksia ei kyselyväylillä voida osoittaa, vastaushalukkuus pienenee merkittävästi. (Jennex & Olfman 2006; Tuominen 2009)

7.4 Johtamiskäyttötymisen vaatimukset

Yrityskulttuuria käsittelevässä osiossa jaettiin toimintaympäristöt perinteisiin ja tietämysherkkiin. Perinteinen yrityskulttuuri on luonteeltaan mekaaninen. Tällaisen organisaation ominaisuuksiin kuuluu tarkkarajainen tehtäväjako ja tehtävien tarkka koordinointi. Mekaanisessa organisaatiossa toimivien yksilöiden toiminta on valvottua, heidän oletetaan sitoutuvan organisaation sääntöihin. Vaikka yksilöllä on näennäinen toimintavapaus, toimintaa koordinoidaan. Oma-aloitteisuus voidaan kokea riskinä, ongelmien aiheuttajana (Räsänen 1996, 65 – 67).

7.4.1 Organisaatio oppijana, oppiva organisaatio

Muutos perinteisestä mekaanisesta organisaatiosta tietämysherkkään edellyttää uusiutumisen- ja oppimiskykyä. Uusiutuminen käsittää sekä toimintatapojen ja prosessien muuttamista, että jatkuvaa uuden osaamisen hankintaa ja hyödyntämistä (Sydänmaanlakka 2001, 50, 255). Konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä oppiminen tapahtuu tiedon siirtämisen sijaan tiedon rakentamisen kautta. Aikaisemmat tiedot, käsitykset ja kokemukset määrittelevät pitkälti sen, kuinka uusi tieto tai osaaminen tulkitaan. Oppiminen on toimintaan liittyvää ja toimintaa palvelevaa. Oppimiseen liittyy vahvasti ongelmanratkaisu ja oma kokeilu, myös virheistä oppiminen. Tietämysherkän ilmapiirin rakentuminen edellyttää, että sen esteenä olevat toimintamallit ja rakenteet tunnistetaan ja osataan korjata. Mekaanisesta toimintaympäristöstä siirtyminen orgaaniseen tai dynaamiseen eli tietämysherkkään – voi olla oppimisprosessin tulos. Mikäli organisaation toiminta ja menestys perustuu henkilöstön osaamiseen ja asiantuntijuuteen, on sillä oltava halua ja kykyä jatkuvaan oppimiseen, koska asiantuntijuus ei ole pysyvää ilman osaamisen jatkuvaa kehittämistä (Räsänen 1996, 67).

Tietämysherkkä organisaatio on oppiva organisaatio. Oppivalle organisaatiolle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritettä, mutta perusajatuksen voisi kiteyttää niin, että jos organisaation eri portailta tapahtuu oppimista joka auttaa organisaation tavoitteiden toteutumisessa, on se oppiva organisaatio. Tällaisen organisaation tunnusmerkkejä ovat joustava ympäristöön sopeutuminen ja kyky uusiutua. Sellainen organisaatio, joka kykenee käyttämään henkilöstön sitoutumista ja oppimiskapasiteettia kaikilla organisaation tasoilla on todennäköinen menestyjä (Sydänmaanlakka 2001, 21).

7.4.2 Organisaation kyvykkyys oppimiseen

Oppiminen ei ole vain informaation omaksumista muistamalla vaan se tulee ymmärtää syvällisemmin. Todellinen oppiminen on ihmisyyttä. Oppimisen kautta voidaan tehdä asioita, joita ei olisi aikaisemmin kyetty tekemään. Senge (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 2006) esittää viisi disipliiniä, jotka vaaditaan oppivalta organisaatiolta. Disipliinejä on lähestytty kevyesti ja maanläheisesti, siten että pienin askelin löytyisi kyvykkyys laittaa kuntoon oppivan organisaation perusrakenne.

1. A shared Vision – Jaettu visio

Johtajan ja joukkonsa on kirkastettava ja jaettava yhteinen visio. Myös henkilökohtaiset visiot on tunnistettava sekä jaettava ne vapaaehtoisesti. Johtajan on kyettävä kuuntelemaan ja kuulemaan asiantuntijoiden henkilökohtaiset visiot. Nykytilanne on tiedostettava, muutos on tiedostettava.

Henkilökohtaisen vision tunnistamiseen ja rakentamiseen voidaan käyttää esimerkiksi seuraava kysymyssarjaa:

- mitkä arvot ja periaatteet ohjaavat toimintaani?
- minkä toteutukseen haluan myötävaikuttaa?
- mitä haluan saavuttaa?
- miten aion vaikuttaa ympäröivään yhteisöön?
- miten haluan erottua?

2. Mental Models – Mielen mallit ja 3. Team Learning – Tiimi oppiminen

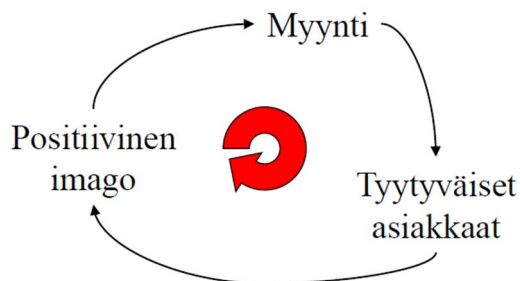
Oppivalla organisaatiolla on kyvykkyys käsitellä mielen malleja, siis mielikuvia, oletuksia ja tarinoita. Ollaan kykeneviä saavuttamaan tuloksia yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaan koska kehitys syntyy nimenomaisesti yhteisten mallien avulla, yhteiset mallit lisäävät positiivista kokemusta saavutuksista. Ihmisten on luovuttava perinteisistä ajatusmalleistaan, kehitettävä taitojaan ja oltava avoimia muutoksille. Ymmärretään miten organisaatio toimii, miten ja miksi sen on tarkoitus toimia yhteisesti sovitulla tavalla. Muodostetaan yhteinen tavoitetila, jotta yhteiseen kunnianhimoiseen tavoitteeseen on mahdollista päästä tiiminä. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus oppia kokemuksista, koska kokemuksen kautta opitaan nopeammin, syvemmin ja pysyvämmin. Ravitele ja riko mielenmallejasi ja tottumuksiasi. Ymmärrä dialogin ja keskustelun erot: dialogissa ei etsitä ratkaisuja vaan pyritään rikastuttamaan ajattelua ja keskusteluissa pyritään ratkaisuun karsimalla ajattelua.

4. Personal Mastery – Henkilökohtainen mestaruus

Yksilö oppii ensin ja sitten oppii organisaatio, ilman yksilön oppimista ei voi organisaatio oppia. Henkilökohtainen mestaruus lähtee jatkuvasti itselle tärkeiden asioiden kirkastamisesta. Pyrkimyksenä on tunnistaa toteutunut nykytodellisuus: olenko ja toiminko niin kuin opetan, arvostanko tapaani toteuttaa päivittäistä tekemistäni? Henkilökohtainen mestaruus ei ole vain "hyvä idea" tai arkipäiväinen tavoite vaan se on tulos ja kutsumus jota ihminen haluaa koska vain haluaa sitä. Oppiaksesi tarvitset vision, et vain pelkkää tavoitetta.

5. System Thinking - Systeemiajattelu

Ymmärretään kokonaisuus ja osa-alueiden vaikutus toisiinsa. Nähdään oman työpanoksen, oman muutoshalukkuuden ja henkilökohtaisen asenteen vaikutus osana yhteisöä. Systeemiajattelussa asiat tapahtuvat sykleissä joissa jokin asia kehittyy tai tasapainottuu.



KUVA 18. Esimerkki kehittyvästä syklistä

Systeeminen ajattelu sisältää myös yhdeksän arkkityyppiä, joihin on tyypillisesti helppo sortua tai samaistua. Arkkityypit ovat toistuvia ajattelu- ja käyttäytymismalleja, jotka vaativat johtajan huomiota. Arkkityyppien ominaisuuksia ei lähdetä tässä yhteydessä avaamaan laajemmin, jokaisen tulee pohtia arkkityypin merkitys omassa arkipäiväisessä toiminnassaan:

1. Muutos tai korjaus jätetään tekemättä, koska hyöty koettaisiin vasta pitkällä viiveellä.
2. Pyritään voimallisesti lisäämään muutoksen/kasvun voimavaroja, sen sijaan että pyrittäisiin poistamaan sen yksinkertaisia ja pieniä esteitä.
3. Ongelmia siirretään tulkitsemalla seurauksia, juurisyy olisi nurkan takana, mutta sen paljastaminen aiheuttaa pelkoa tai ahdistusta.
4. Yhteiset sovitut tavoitteet sysätään syrjään, kun on kiire. Nyt sammutamme tulipaloa joten ei ole edes luvallista ajatella sovitun kaltaista toimintaa juuri nyt. Tule myöhemmin uudelleen. Yhteiset sovitut tavoitteet pitää pystyä pitämään käynnissä, etenkin vaikeina aikoina.
5. Negatiivisen pakonomaisen eskaloinnin kierre: luulet että täytyy toimia näin, ei ole muuta keinoa selvityä kilpailusta tai muutoksesta. Lose-Lose vs. Win-Win.
6. Resursseja suodaan menestyneelle. Kurjuutta jää epäonnistuneille. Parhaat menestyjät saavat kaiken huomiosi ja resurssisi. Kurjat kurjistuvat entisestään.
7. Politikoimalla varmistat työvälineesi ja budjettisi, tarvitsetko ne oikeasti, vai tuottaisivatko ne yhteisen hyvän eteen paljon paremmin toisaalla?
8. Lyhyen aikavälin rohkeuden puutteesi kerryttää huonoja ratkaisuja odottamaan entistä karampaa realisoitumista tulevaisuudessa. Ratkaisusi ja päätöksesi eivät oikeasti ratkaisseet mitään – Siirrä vain asioita kasvamaan negatiivista korkoa.
9. Juuri nyt pärjätään hyvin, ei ole hätää. Ei tarvitse investoida kapasiteettiin tai osaamiseen. Osaaminen on hyvällä tasolla, mutta ymmärrätkö että osaaminen on tilapäistä?

Senge (2006) esittää teoksessaan myös seitsemän estettä oppimiselle:

1. I am my position syndrome – Olen vain töissä täällä, Olen vain työroolini
Kun tulokset eivät yllä tavoitteisiin, pohditaan "jossain" meni pieleen tai "näin meillä käy"
Olen se mitä olen, se mitä vastuulleni on annettu. Tämä ei kuulu minulle, en ole saanut hyväksyntää, oikeutusta tai arvostusta vaikuttaa asian muuttumiseen paremmaksi.

2. The enemy is there syndrome – Syy löytyy toisaalta
Syylliset ovat toisaalla. Muut eivät toimi niinkuin on sovittu. Liiketoiminnot mollaavat palvelutuotantoa tai toisinpäin. Tämä este on sukua "Olen vain töissä täällä" esteelle, ja seurausta systeemiajattelun puutteesta. Ei nähdä itsellä mahdollisuutta käynnistää kehittyvää sykliä. On oltava avoin virheilleen, pyrittävä löytämään kaikki asiat, jotka voit itse korjata prosessin käynnistämiseksi. Tämän jälkeen voit lähestyä sidosryhmiäsi esittämällä "Haluan saada positiivisen kehityksen käyntiin asiassa X, olen tehnyt seuraavat muutokset toimintaani ja haluan vieläkin parempia tuloksia – Voisinko saada apuanne, uskon että yhdessä saamme muutoksen aikaan".

3. The illusion of taking charge – Ylitehostunut ennakointi
Proaktiivisuus on turhan usein reaktiivisuutta valeasussa. Korostunut ennakointi saattaa johtaa edellisessä kohdassa mainittujen "ulkoisten vihollisten" metsästämiseen: pystyn löytämään lisää ja lisää kohteita ja tekemisiä jotka vaikeuttavat meidän tekemistä. "Tässä firmassa ei toimi nämä asiat, siksi meidän on vaikeaa toimia". Todellinen ennakointi on sitä että säilytät fokuksesä asiassa: "miten voimme ehkäistä omien tapojemme tuottamat virheet itsellemme".

4. The fixation on events – Tapahtumat tulevat vastaan liukuhihnalla
Keskitymme käsittelemään tapahtumia yksittäisinä häiriöinä tai esiintyminä. Osaammeko tunnistaa tekeillä olevan päätöksen vaikutukset ohi tämän hetkisen "oppimishorisonttimme"? Ovatko huomisen murheet seurauksia tänään tehdystä tai tekemättä jätetystä päätöksestä?

5. The parable of the boiled frog – Sammakko tottuu hiljalleen kiehuvaan veteen ja kuolee pois
Muutos tapahtuu niin hitaasti että emme kykene huomamaan sitä. Pyrimme selittämään muutosta pois, uskomme ja totumme itselle luotuun todellisuuskuvaan. Vesi vain kuumenee, tämä on osa muutosta, ei tässä sen kummempaa ole.

6. The delusion of learning from experience – Ei aikaa reflektoida kokemuksia
Päätöksistä ja kokemuksista ei ole aikaa, kyvykkyyttä tai halua reflektoida. Kokemus saattaa tuntua luotaantyöntävältä, perustellaan asia itselle: "se oli pakko tehdä", "näin meillä kuuluu tässä tilanteessa toimia". Uskomus vaikeuttaa pohtia mahdollisuutta oppimiseen ja muutokseen. Koetko itse päätöksesi seuraukset: syntyykö sinulle kokemuksellista oppia päätöksistä?

7. The myth of the management team – Pomo tietää kaiken

Tämä luulo on turhan yleinen, vai onko tämä sittenkin oletus? Ethän vain toivo näin?

Kertooko pomo sinulle päivittäin kuka tekee ja miten tehdään, kuka on vastuussa ja kuka huolehtii? Oletko sinä se pomo, joka päivittäin toimii näin?

7.4.3 Strategisen nopeuden varmistaminen kaksoisorganisaatiolla

Menestyvien Start Up-yritysten tärkeimpiä kyvykkyksiä on mm. seuraavat: kyky jatkuvaan oppimiseen, positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen, mahdollisuuksien tunnistaminen ja riittävän nopea päätöksentekokyky. Päätöksentekokyvykkyteen liittyy näissä vahvasti visio merkittävästä uudesta mahdollisuudesta, kyvykkyyttä ei kahlitse voimakas henkilökohtaisen aseman ja vallan ”fiksaatio”. Alati kasvavan yrityksen elinkaari voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin.

Vaiheet seuraavat tietyiltä osin suoraan esimerkiksi henkilöstömäärän kasvua:

1. Täysin verkostoitunut: Ei hierarkisia rakenteita, visio kirkaana kaikkien mielessä, kyvykkyys tuottaa sovittua palvelua tasalaatuisesti sovituspalvelutasossa
2. Osittain hierarkinen: Organisaation on luotu rakenteet vakioimaan tekemistä tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Verkostoituneelle osalle ei ole avautunut lisääntyneen hierarkian tarve koska oma tekeminen yksilötasolla on näkynyt toimivana edelleen. Yrityksen omistajat tai toimiva johto ovat kuitenkin huomanneet asiakaskokemuksen vaihtelevuuden. On tunnistettavissa ja hallittavissa toiminnot, jotka tulee ”hierarkisoida” tasalaatuisuuden varmistamiseksi
3. Vähän verkostoja, kasvava hierarkia: johtamiskäyttämisen vakiointi, kehitystoimintojen eriyttäminen. Henkilöstöä aletaan ehkä jakamaan tuotekehitykseen (ratkaisukehitykseen) ja tuotantoon, on tunnistettu että tietyt henkilöt soveltuvat paremmin verkostoon kuin hierarkiaan. Johtamiskäyttämisen ja ilmapiiri eriytetään kyvykkyuden mahdollistamiseksi
4. Hierarkisuus valloittaa, verkostot minimoidaan: tehokkuusparadigma, meillä on hyvät tuotteet ja markkinaosuus. Keskitytään vakioimaan, parantamaan ja karsimaan tehottomat ja vapaat toimintatavat pois kaikkialta. Sertifioimme laatumme ja toimintajärjestelmämme
5. Olemme tehokas koneisto: oppiminen kaikilla tasoilla on rajoittunutta, oppeja ei saada käyttöön. Tehokkuuden tavoittelussa muutoksia ei jakseta viedä loppuun saakka. Päätöksenteko on alistettu ylimmille instansseille. Innovaatiokyvykkyys on kuollut.
6. Yritys myydään, järjestellään, paloitellaan koska toimintakyky nykyisellään ei ole markkinoiden mukainen

Jaottelu on tiivistetty yksi näkemys, kirjoittajan lukeman ja kokemuksen perusteella. Varmasti vaiheita voisi kuvata eri tavoin ja monipuolisemmin. Yritys voi myös toimia eri osiensa osalta hybridimallissa tasojen välillä. Viestinnän, jaetun vision ja verkostoitumisen kannalta, yllä kuvatut elinkaarivaiheet 3-5 ovat haasteellisia. Johtamista tarvitaan paljon ja kaikilla esimiestasoilla.

Hierarkiat eivät ole pahan alku ja juuri sillä hierarkiat ovat käytännöllisiä ja mallinnettuja päivittäisiä työkaluja. Työ voidaan osastoida ja ryhmitellä kätevästi. Vastuut ja raportointi suhteet ovat selkeitä, toimintavat ovat koeteltuja ja vakioituja. Toiminta on ennustettavaa ja järjestelmän omilla sisäänrakennetuilla mittareilla ennustettavaa. Johdettavat prosessit liittyvät suunnitteluun, budjetointiin, tehtäväkuvauksiin, työhön ottamiseen ja työsuhteen päättämiseen, suorituksen johtamiseen, kustannuksiin, tilauksiin ja toimituksiin. Myös asiakaspalautetta kerätään ja tyytyväisyyttä mitataan.

On hyvin tiedossa kuinka hierarkiaan pohjautuvaa toimintamallia kehitetään. Käynnistetään aktiviteetteja ja kehityshankkeita löytämään vanhojen toimintamallien pullonkauloja. Kehittämisvaiheet ja hyväksymismenettelyt ovat tuttuja ja turvallisia. Perustetaan ja ohjataan "nopean toiminnan joukkoja" pyrkimyksenä saada muutoksia tehottomaksi havaittuihin menetelmiin. Osataan muuttaa toimintaa hierarkiasta tutuilla työkaluilla ja prosesseilla: nimetään vastuulliset, sovitaan raportointikäytännöt, budjetin, tarkastuspisteet ja ylevät tavoitteet. Huomataan kuitenkin, että nämä ikeomat koneistot tuottavat nopeamman, paremman ja yksinkertaisemmän ratkaisun itse ongelmaan sitä kyvykkäämmiin mitä vapaammat kädet asian suhteen annetaan. Tarkoitus pyhittää keinot.

Tämä hierarkinen toimintamalli tuottaa muutoskyvykkyyttä vain tiettyyn rajaan saakka ja kykenee vastaamaan vain keskinkertaisiin nopeusvaatimuksiin. Muutos on kiihtyvää ja siksi hierarkinen muutoskyky ei ole riittävän nopeaa, sen sisäänrakennettu ominaisuus on lisäksi riskiorientoitunut muutosvastarinta. Osa ongelmasta on luonteeltaan poliittista: päälliköt eivät uskalla tehdä suunnan muutosta vastuualueensa nimetyissä rajoissa kysymättä lupa ylemmästä johtoportaasta. Kulttuurilla on osatekijänsä: ihmiset takertuvat tapoihinsa, pelkäävät valtuuksiensa tai asemansa menettämistä. Hierarkisella toimintavalla on myös "keskihakuvoimansa" eli voima joka hakeutuu opittuihin toimintatapoihin, varmuuteen ja toimiviksi todettuihin mittareihin.

7.4.4 Hierarkia ja verkottunut käyttöjärjestelmä symbioosissa

On helppoa tunnistaa edellisen kappaleen elinkaarimallista rusinat pullasta. Halutaan olla verkottuneita, halutaan saavuttaa riittävä strateginen nopeus uusilla markkinoilla ja tuotekehityksessä. Tuotetaan alati tehostuvasti vakioitua täysin samanlaista palvelua yhä uudelleen ja uudelleen. Ollaan oppiva organisaatio kaikilla tasoilla. Eletään symbioosin kaltaisessa olotilassa verkostojen ja hierarkisen linjaorganisaation kesken. Monissa organisaatioissa strategista nopeutta ja palvelukyvykkyyttä on parannettu "varjo-organisaatiolla". Verkosto, "varjo-organisaatio" tai organisatorinen muodostelma "Dual-Organization verkostopuoli" tulee nähdä tunnistettuna, tunnustettuna, arvostettuna ja minimaalisesti, mutta riittävästi ohjattuna hierarkisen organisaation elinkumppanina.

Tarkoitukselliset ja strategisten tavoitteiden ja jaetun vision mukaiset aloitteet saavat vetoapua intohimoisilta puurtajilta ja voimaannuttajilta. Siiloutuminen ja "I Am my position" eivät kuulu verkoston jäsenten ominaisuuksiin. Verkosto tarvitsee tietenkin kumppanikseen hierarkian koska muutoin käy niin että "Junat eivät kulje ajallaan".

Kiihtyvässä muutoksessa ollaan kuitenkin uuden edessä, toimintamalli ja pelisäännöt kaksoiskäyttöjärjestelmälle täytyy sisäistää osaksi johtamisjärjestelmää. Pelisäännöt saattavat riittää, toimintamallin määrittäminen voi johtaa hierarkisuuden liialliseen korostamiseen.

7.4.5 Kaksoiskäyttöjärjestelmä: suuri mahdollisuus – mahdollisuudesta voittoon

Kotter (2014) tuo esille muutamia tärkeitä huomioita, jotka ovat välttämättömiä symbioosille: Tärkeää muutosta tuetaan omasta toimenkuvasta riippumatta, yksilölle sopivalla ja luontevalla tasolla koska muutos ei ole vain nimettyjen vastuullisten toimenpidelistalla. Tarvitaan enemmän aivoja, silmiä, jalkoja ja kokemuksia sillä jokaiselle on annettava mahdollisuus ja tunnustus. Ihmiset haluavat pyytettömästi auttaa asiassa jolla on hyvä tarkoitus. Onnistunut johtamiskäyttäytyminen kirkastaa jaetun yhteisen vision tärkeäksi mahdollisuudeksi. Verkosto ja hierarkia toimivat pyyteettömästi ja aidosti yhdessä, tietämys virtaa tavoitteellisesti ja vapaasti kaikkialla. Verkoston vapaimmankin operaattorin, kuin vastaavasti, hierarkian tiukimmankin byrokraatin tulee saada täysi ymmärrys, että ilman toinen toistaan kaksoiskäyttöjärjestelmä ei toimi.

Kuinka verkostoa johdetaan ja mitataan siten että tulokset eivät ole vain "tuulessa"? Verkoston mitareita ovat muun muassa avoin työkaveria jatkuvasti eteenpäin kannustava toimintatapa sekä innovaatioiden määrä, joista tavoitteellinen yhteisvastuu on realisoinut mahdollisuudet uusiksi palveluiksi asiakkaille. Hierarkia pääsee nauttimaan jatkuvasti tämän tavoitteellisen yhteisvastuun hedelmistä, uusi asiakkaita ja palveluja aktivoidaan jatkuvan palvelun tuotantokoneistoon.

8 YHTEENVETO

Organisaation kulttuuria, arvoja, oletuksia ja toimintatapoja on laajasti käsitelty opinnäytetyön alkuosassa luvussa 5.3: organisaatiokulttuuri ja avaimet toiminnan muutokseen. Perusta tulee muistaa kaikessa tekemisessä. Asiantuntijarooleja on lavennettava ja tiedon jakamisen tärkeyttä entisestään korostettava. Istekki Oy:n on löydettävä kehityssuunta aidoksi oppivaksi organisaatioksi. Hierarkia ja vastuutettu palvelutuotanto tulee virittää tavoitteelliseen yhteistyöhön yhtiön sisäisen vapaan verkoston kanssa. Tähän tarvitaan yksinkertaiset pelisäännöt ja niihin sitoutuminen. Osapuolet täydentävät toisiaan. Rooleja on käytettävä oikealla tavalla, pelisääntöjä kunnioittaen. Ratkaisu- ja palvelumyyntikyvykkyyden varmistavaa nopean toiminnan verkostoa ei saa rasittaa lähettämällä sinne matalan prioriteetin palvelupyynnöitä.

Johtamiskäyttäytymisen pelisäännöt muokkaavat ja rakentavat tavoitekäyttäymistä, tavoitekäyttäytyminen saavutetaan omalla esimerkillä. Osaamisen ja kyvykkyyden tunnistamisen menettelyt ja toimintatavat tulee vakiinnuttaa osaksi päivittäistä toimintaa. Jokaisen työntekijän tulee kyetä tunnistamaan huippuosaaminen, jonka on oltava kuitenkin edellä mainittuja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen realisoituvaa.

On pohdittava tunnistetaanko huippuosaamista kokeilevana innovaationa vai vakioitujen toimintatapojen entistä tehokkaampana toteuttamisena ja tiivistämisenä. Huippuosaaminen väärin käytettynä johtaa verkoston ja hierarkian keskinäiseen epäluottamuksen ja kunnioituksen vähentymiseen. Organisaatio oppii vain yksilöiden kautta. Esimiestyön tulee tukea asiantuntijoiden henkilökohtaisten oppimismallien tunnistamista. Syväoppiminen ja oppilaskeskeinen oppiminen nopeuttavat oppimisprosessia henkilökohtaistavan kokemuksen kautta.

Vain verkoston tavoitteellinen yhteisvastuu ohjausryhmänsä (Guiding Coalition) tuella voi saavuttaa innovaatiokyvykkyyden. Näitä tavoitteita jarruttamassa eivät saa olla byrokraattiset johtoryhmät rakenteellisena päätöksentekoaikana. Olisiko niin, että esimerkiksi ohjausryhmän täysi päätöksentekokyvykyys ja vastuu olisi yhdellä yhtiötason johtoryhmästä lainatulla johtajalla. Toiminnan tulee siis olla kaikilla tasoilla luottamusta rakentavaa, päätöksentekoa eivät saa vaikeuttaa aiemmin mainitut pelot aseman menettamisestä tai epäonnistumisten ivaaminen.

Johtamiskäyttäytymisessä tulee tunnistaa esteet oppimiselle. Johtajan tulee rakentaa itselleen tunnistamisen menettely, jolla hän voi jatkuvasti reflektoida oppimiskyvykkyyttään oppivan organisaation rakentajana. Seitsemän estettä oppimiselle on tunnistettava omassa arjessaan: onko minulla taipumista toimia näin? Missä tilanteessa ajaudun toimimaan oppimiskyvyttömästi? Kuinka tunnistan jatkossa kyseiset tilanteet ja kykenen muuttamaan toimintaani? Johtajan muodostaessa ensin itselleen oppimiskyvykkyyden kykenee hän esimerkillä ohjaamaan toivottua käyttäytymismallia asiantuntijoille.

Oppivan organisaation perusvaatimukset sekä esteet oppimiselle ovat sopusoinnussa syväjohtamisen perusteiden kanssa. Tavoitekäyttäytymistä ei voi syntyä ilman oppivan organisaation käsitteiden sisäistämistä. Johtajaa ei ole asetettu esimieheksi esittelemään omia toimintamallejaan, vaan hänet on valittu toteuttamaan yhteisön määräämä tehtävä yhteisön pelisäännöillä tavoitteenaan yhteisön valitsema päämäärä. Sitä varten yhteisö on antanut johtajalle myös muodollisen aseman ja valtaa. Tavoitekäyttäytymistä voidaan rakentaa tietoisesti omilla toimintatavoilla ja esimerkillä.

Tämän opinnäytteen tarkoitus oli kuvata tietämyksenhallinnan tulevaisuutta yrityksen toimintajärjestelmän osana ja laadukkaan toiminnan varmistajana. Tietämyksenhallinnan tavoitteet kiteytyvät täydellisesti tässä reflektiossa: *”Halusin olla rakentamassa sellaista työyhteisöä, jossa itse tykkäisin toimia asiantuntijana, työyhteisöä jossa turha työ olisi minimoitu kuvatuilla ja sovituilla toimintamalleilla, joissa viestintä ja dokumentointi tukisivat sitä että työtä tehdessään tietäisi että tekee asiat oikein ja jossa asiantuntijat pystyisivät tietämystään jakamalla tukemaan toistensa ammatillista kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla.”* Voidaan melkoisella varmuudella todeta että reflektiossa kuvatun toiminnan tason saavuttaneen yrityksen voidaan ainakin asiantuntijatyön osalta osoittaa toteuttavan laadukasta, tehokasta ja asiakkaan substanssitoimintaa parantavaa IT-palvelua. Reflektiossa kuvattua halua tulee yhdessä sitoutua edistämään. Edistystä voidaan saavuttaa tavoitekäyttäytymistä tulevalla johtamiskäyttäytymisellä päivittäisessä arjessa.

Johtamiskäyttäytyminen, oma esimerkki ja tuloksena syntyvä tavoitekäyttäytyminen kuulostaa helpolta, mutta sitä se ei ole. Tästä syystä usein nostetaan esille yksilön persoonallisuus ja sen vaikeudet kontekstissa *”Meillä on täällä sellaisia ihmisiä töissä, ettei niihin esimerkin voima auta”*. On toki selvää että persoonallisuus vaikuttaa ja niin sen pitääkin.

Persoonallisuuden vaikutukseen ja esilletuloon vaikuttavat ympäristöasiat. Persoonallisuuden hallitsevuus käyttäytymisessä riippuu turvallisuudentunteesta, joka koetaan vallitsevassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön ollessa vieras, saattaa ihminen pysytellä turvallisessa, ympäristöön soveltuvassa roolissa ja persoonan osuus on taustalla pienehkö. Tällainen lähtökohta luo myös turvallisuuden tunnetta muille ihmisille.

Töyhteisön eri roolit heijastuvat yksilön toimintaan erilaisena käyttäytymisenä, mutta niissä kaikissa on mukana myös henkilön omaa persoonallisuutta. Ympäristö havaitsee persoonallisuudesta vain sen, mikä näkyy ja kuuluu ulospäin. Muut ihmiset voivat arvioida ainoastaan ihmisen havaittua käyttäytymistä. Käyttäytymistään voi muuttaa ottamalla uuden roolin. Johtajien tulisi pyrkiä kehittymään sellaisiksi johtajiksi, joita toimintaympäristönsä tarvitsevat.

Persoonallisuuden korostaminen on esitetty yleensä esimieskontekstissa. Persoonan ja ympäristön suhde voidaan kuitenkin ottaa tarkasteltavaksi myös oppivan organisaation tavoitekäyttäytymisen näkökulmasta: halutaan saada muutosta aikaan asiantuntijan tavoitekäyttäytymisessä. Johtamiskäyttäytyminen ja johtajan oma esimerkki eivät kuitenkaan riitä yliajamaan asiantuntijan persoonan vaikutusta ja muutos jää saavuttamatta. Kannattaakin pohtia voidaanko asiantuntijan rooli ja ympäristö organisaatiossa rakentaa sellaiseksi että hänen persoonalliset ominaisuudet eivät pääse uudes-

sa ympäristössä dominoimaan eli luodaan uusi vieras, haasteellinen ja samalla kannustava ympäristö asiantuntijalle. Luottamus ja arvostus tulee olla kuitenkin valmiiksi läsnä tällaisessa muutostilanteessa.

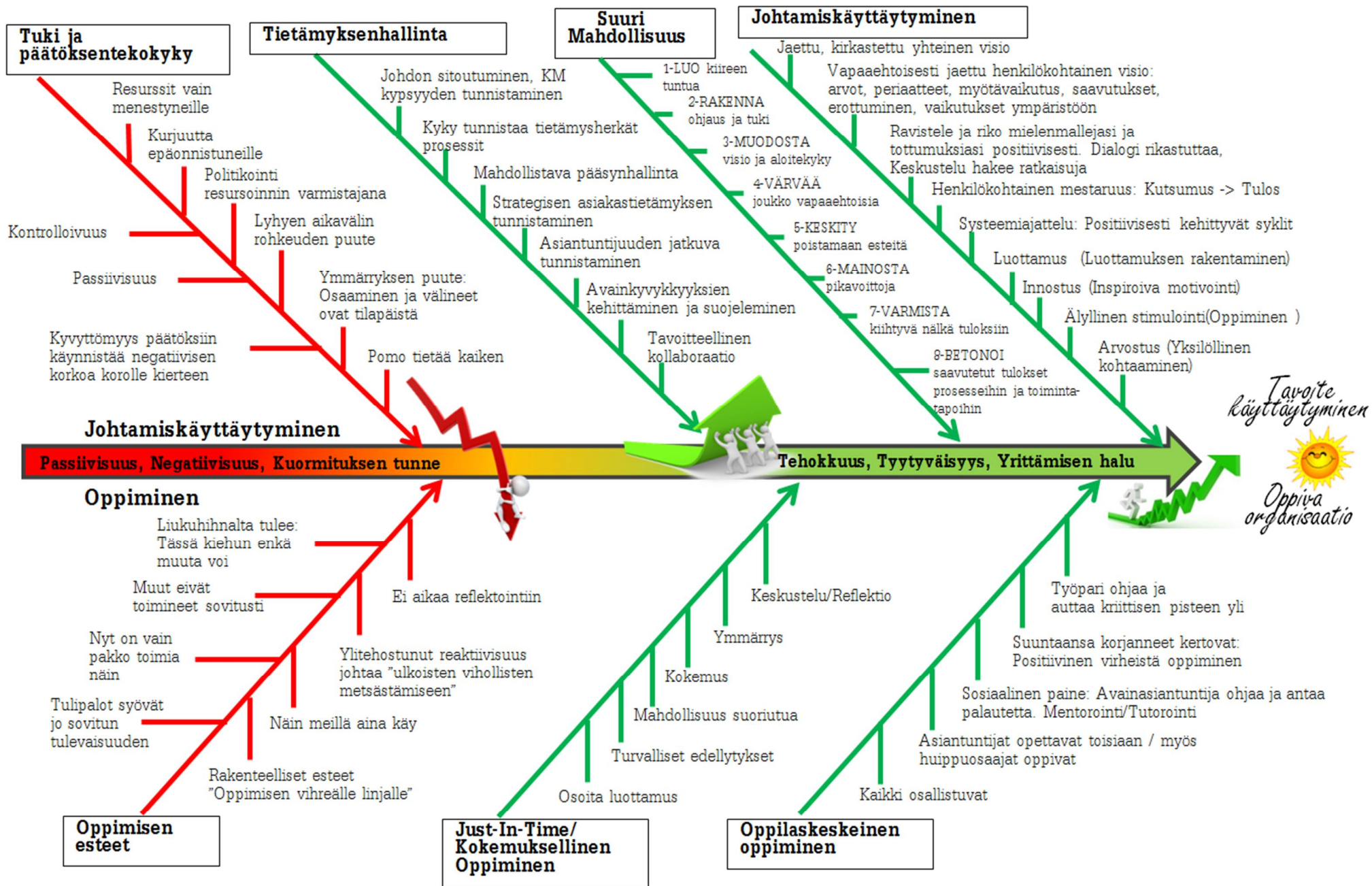
Tietämyksenhallinta tarvitsee vastuulliset mahdollistajat ja esimerkin näyttäjät. Tarvitaan työkaluja, tilaisuuksia ja mahdollisuuksia tuottaa dokumentaatiota ja jakaa tietämystä sekä kaikkein kokeneimpien asiantuntijoiden viisautta oppilaskeskeisen oppimisen menetelmin. Tietämyksenhallinta tarvitsee nimetyt aktiviteetit, härkäset ja oravat. Nollabudjetin tietämysherätteitä tulee jatkuvasti tunnistaa ja tuoda osaksi arkipäivää.

Projektoiminnan tietämysherkkyyks on vasta tunnistamisvaiheessa, työtä riittää. Projektitoiminnan prosessit tulee rakentaa tietämysherkkyyttä parantavaksi. Päivittäisessä toiminnassa nousee ajoittain esille termi "kaitseminen", niin tietämysvastaavien reflektioissakin. Asiantuntijan erikoisosaamista on kyettävä arvostamaan, arvostaminen johtaa luottamukseen. Asiantuntija ymmärtää ohjeistuksen ja dokumentaation merkityksen itselle, työkaverille, yhteisölle ja asiakkaan toiminnalle. Tämä johtaa väistämättä "kaitsemisen" tarpeen vähenemiseen.

Syväjohtamisen tavoitekäyttämisen malli esittää johtamiskäyttämisen eräänlaisena summana, viivan alle on jätävä riittävästi positiivista esimerkkiä, jotta vaikutus voidaan todeta ja lopulta mitata. Organisaation toimiessa oppivana verkoston ja hierarkian symbioosissa on luontevaa siirtää tietämyksenhallinnan painopistettä yhä enemmän liiketoimintaa ja ratkaisusuunnittelua suoraan tukevaksi. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen dokumentaation valvontaroolista sparraajaksi ja mahdollistajaksi.

Istekki Oy:n tietämyksenhallintaa on opinnäytetyön tuloksena kehitetty enemmän fasilitoivaksi, koko yrityksen kattavaksi funktioksi. Tietämyksenhallinnan vastuuhenkilöiden määrää on vähennetty neljästä kahteen. Organisaatiokulttuurin kehittyminen aiempaa tietämysheremmäksi on mahdollistanut nimettyjen resurssien vähentämisen. Tietämyksenhallinta liitetään osaksi jatkuvaa palvelun parantamista. Tietämyksenhallinnan johtamisesta yhtiötasolla vastaa jatkossa laatu- ja kehityspäällikkö apunaan kaksi tietämyksenhallinnan asiantuntijaa.

Opinnäyte summaa myös tekijänsä henkistä kasvua teknisestä asiantuntijasta laajemmin sosiaalista työyhteisöä ja asiantuntijatyön johtamisen vaihtelevia vaatimuksia pohtivaksi ja ymmärtäväksi yksilöksi. Olen matkalla uuteen itseen. Opinnäytetyön liitteeksi on rakennettu ja visualisoitu tietämysherkän oppivan organisaation kalanruotomalli. Kalanruotomalli liittää yhteen johtamiskäyttämisen tavoiteltavat ja ei tavoiteltavat mallit sekä korostaa oppivan organisaation tunnusmerkkejä, unohtamatta tietämyksenhallinnan herätteitä ja aktiviteetteja. Malli toimii visuaalisena muistikarttana tiestä menestyvään innovatiiviseen oppivaan organisaation.



LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

CKM, CERTIFIED KNOWLEDGE MANAGER. [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

<http://www.kminstitute.org>

COBIT 5 KOULUTUSMATERIAALI.

DNV GL ISO27001 SERTIFIOINNIT. [verkkoinfoaineisto] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

<http://www.dnvba.com/fi/Sertifointi/Hallinta-ja-johtamisjarjestelmat/Tietoturvallisuus/Pages/ISO-27001.aspx>

ECKM GRADUATE PROGRAM.

FRENCHFUEL. [digitaalinen kuva] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <http://frenchfuel.fr/infosys-case-study-knowledge-management/>

HEADRUSH. [digitaalinen kuva] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

http://headrush.typepad.com/creating_passionate_users/

HEMMING, Tero. 2014. [johtoryhmä muistio] Tietämyksenhallinta 2.0, Istekki Oy.

HEMMING, T., HUITTINEN, S JA LIPPOJOKI, M. 2015. [Seminaariesitys/Loppuraportti]

Tehokkaan tietämyksenhallinnan varmistaminen verkostoja johtamalla. EJJ15S/Savonia EJY1410

HYTÖNEN, S & KOLEHMAINEN, J 2003. Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. [työraportti] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

www.uta.fi/laitokset/tyoelama/pdf/hytonen%26kolehmainen-julkaisu-final.pdf

ITIL® GLOSSARY OF TERMS ENGLISH – FINNISH V.1.0 2011. Axelos Limited.

JENNEX, M & OLFMAN, L 2006. A Model of Knowledge Management Success. [sähköinen julkaisu]

[Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <http://biblio.uabcs.mx/html/libros/pdf/22/5.pdf>

JOKÄ. JOHTAJAN KÄSIKIRJA 2012. ISBN PDF 978–951–25-2334–4. [sähköinen julkaisu] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/634e26804ddde509a1b3bfd86fad152c/Johtajan_kasikirja_netti.pdf?MOD=AJPERES

KOTTER, John. 2014. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. ISBN:

9781625271747

LIPPOJOKI, M JA HEMMING, T. 2015. [Seminaariesitys/Loppuraportti] Laatu IT-palvelutuotannossa.

EJJ15S/Savonia EJY1420

LUOKKANEN, Janne. 2013. Tietämyksenhallinta, -prosessit ja -teknologiat: Tietohallinnon ulkoistamistapaus. [pro gradu -tutkielma] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

<http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201311261928.pdf>

MATIKAINEN, Janne. 1999. Organisaatiokulttuuri muutoksessa. [sähköinen julkaisu] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

<http://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>

OSAAMISEN JA TIETÄMYKSENHALLINTA SUOMALAISISSA SUURYRITYKSISSÄ. [research reports 6] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa:

https://www.academia.edu/1075884/Osaamisen_ja_tiet%C3%A4myksen_hallinta_suomalaisissa_suurirytyksiss%C3%A4

PARVIAINEN, Jaana. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä, Sähköinen julkaisu

ISBN 951-44-6658-5. [sähköinen julkaisu] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: [http://uta32-](http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf)

[kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf](http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf)

- PINQCONSULT. [verkkoaineisto] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <http://pinqconsult.com/about-the-knowledge-in-knowledge-worker/>
- RÄSÄNEN, Keijo. 1996. Kehittyvä liiketoiminta: Haaste tulevaisuuden osaajille, ISBN 9513559394
- SCHWARTZ, Salomon.1992. Universals in the Content and Structure of Values. In Zanna, M. (eds.) Advances in Experimental Social Psychology, vol. 25. San Diego: Academic Press. [verkkoaineisto] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <http://tinyurl.com/gsomz9x>
- SENGE, Peter. 2006. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. ISBN: 0-385-51725-4 (second edition)
- SERVICE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM (SKMS) – NIRVANA. [verkkoaineisto] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <http://cppit.com/2011/01/service-knowledge-management-system-skms-nirvana/>
- SHUKOR & AL 2009. [verkkoaineisto] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: http://www.researchgate.net/profile/Haslinda_SAN/publication/215899139_Investigation_of_Knowledge_Management_Processes_Among_Academics_at_Faculty_Of_Industrial_Information_Technology_UNISEL_A_Case_Study/links/088aea04c9f1177aa718c0df.pdf
- SUURLA, Riitta. 2001. Teknologian arviointeja 6. Eduskunnan kanslian julkaisu. ISBN 9515322758
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2001. Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. ISBN: 952-14-0223-7
- TAKEUCHI, H & NONAKA, I 1995. The Knowledge-Creating Company. ISBN: 9780195092691
- TIETURI OY 2012. ITIL –PERUSKURSSI –KURSSIMATERIAALI
- TIETÄMYKSENHALLINNAN KYSELY 2014, ISTEKKI OY
- TIETÄMYKSENHALLINNAN KYSELY 2015, ISTEKKI OY
- TUOMINEN, Markus. 2009. Tietämyksen hallinnan onnistumisen mittaaminen. [kandidaatintutkielma] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20084/Markus.Tuominen.pdf>
- URHEILUSEURA 2.0 -BLOGI. [verkkoaineisto] [Viitattu 2016-02-22.] Saatavissa: <http://www.sporttisaitti.com/blog/urheiluseura-uuden-tiedon-luominen-seci/>