



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



South-Eastern Finland
University of Applied Sciences

**PLEASE NOTE! THIS IS A PARALLEL PUBLISHED VERSION /
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE ORIGINAL ARTICLE**

This is an electronic reprint of the original article.

This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Author(s): Kosonen, Miia

Title: Tietojohtamisen matka bisneksen kovaan ytimeen

Version: Publisher's PDF

Please cite the original version:

Kosonen, M. (2019). Tietojohtamisen matka bisneksen kovaan ytimeen.

Tietoasiantuntija 1, 26 - 27.

HUOM! TÄMÄ ON RINNAKKAISTALLENNE

Rinnakkaistallennettu versio voi erota alkuperäisestä julkaisusta sivunumeroiltaan ja ilmeeltään.

Tekijä(t): Kosonen, Miia

Otsikko: Tietojohtamisen matka bisneksen kovaan ytimeen

Versio: Publisher's PDF

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kosonen, M. (2019). Tietojohtamisen matka bisneksen kovaan ytimeen.

Tietoasiantuntija 1, 26 - 27.

Kirjoitussarjassa esitellään suomalaista tietojohtamisen tutkimusta, sen tuloksia ja tekijöitä eri puolilta maata.

Tietojohtamisen matka bisneksen kovaan ytimeen

Tietojohtamisen tutkimus tänään -sarjan viidennessä osassa vierailemme Helsingissä. Haastattelin Aalto-yliopiston professori Pirjo Stähleä ja Työterveyslaitoksen johtavaa tutkijaa Anssi Smedlundia. Molempien työssä on vahvasti läsnä yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Pirjo Stähle työskentelee nyt viidettä vuotta Aallon Insinööritieteiden korkeakoulussa, jossa hänen professaurensa sisältyvät tietojohtaminen, innovaatiojohtaminen ja aineettoman pääoman mittaaminen. Työskentely teknologiatutkimuksen ympäristössä on tuonut uutta näkökulmaa hänen aiempaan työuraansa kauppatieteiden puolelta. Stähle korostaakin, että tietojohtaminen on aidosti monitieteinen tutkimusala. Se kehittää ymmärrystä organisaatioiden, alueiden ja systeemien johtamisesta sekä teknologisen että sosiaalisen arkkitehtuurin näkökulmasta. Tavoitteena on aina systeemien tehokkuuden ja uudistumiskyvyn kehittäminen sekä lisäarvon tuottaminen. Käytännön tietojohtajan fokuksessa on ihmisten, teknologian ja liiketoiminnan muodostama kokonaisuus.

Stählen tämänhetkinen työ koostuu kolmesta osasta. Hän on mukana Suomen Akatemian rahoittamassa strategisen tutkimuksen hankkeessa, jossa tutkitaan ja kehitetään 3D-digitalisaation yhteiskunnallisia sovelluksia, kts. pointcloud.fi. Lisäksi hän kehittää Aaltoon innovaatiopotentialin paikallistamisjärjestelmää, jonka avulla pyritään kiihdyttämään tutkimuksen kaupallistamista. Kolmasosa työstä kohdistuu Uusimaa2019-hankkeeseen. Stähle on "lainassa" yliopistolta laatimassa Uudenmaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopoliittista ohjelmaa.

Smedlund puolestaan tutkii alustataloutta ja sen vaikutuksia pienyritysten suorituskykyyn ja työelämään. Kehitystyössä hän on mukana muun muassa työelämä-tieto.fi -web-palvelun kehityksessä, josta myös lyhyt esittely toisaalla tässä lehdessä. Palvelu kokoaa suo-

malaisen työelämätiedon käyttäjäystävälliseen muotoon. Hyötyjiä ovat työelämäasiantuntijat, toimittajat, tutkijat ja laajemmin ottaen kaikki työn ja terveyden välisestä yhteydestä kiinnostuneet kansalaiset.

Smedlundin mukaan hyvä tietojohtaminen on kaikkea sitä työtä, millä vähennetään organisaatioiden ja tietojärjestelmien esteitä datan hyödyntämiseen päätöksenteossa. Työterveyslaitoksella tutkimus kehittyy kohti datalähtöistä suuntaa ja isojen tutkimus-

Vaikka digitalisaatiosta on tullut ydinliiketoimintaa, kytkös kokonaisvaltaiseen tietojohtamiseen puuttuu.



Käytännön tietojohtajan fokuksessa on ihmisten, teknologian ja liiketoiminnan muodostama kokonaisuus.

**Tietojohdaminen on aidosti monitieteinen tutkimusala.
Se kehittää ymmärrystä organisaatioiden, alueiden
ja systeemien johtamisesta sekä teknologisen että
sosiaalisen arkkitehtuurin näkökulmasta.**

tietokantojen keräämistä, yhdistelyä ja louhintaa samalla henkilötiedot turvaten. Datan perusteella voidaan luoda ja ylläpitää ennustemalleja päätöksenteon tueksi organisaatioissa ja yhteiskunnassa.

Stählen ja Smedlundin työkuvat kertovat jo osaltaan, missä tietojohdamisen kartalla parhaillaan mennään. Stähle muistelee 1990-luvulla ennustaneensa, ettei 10 vuoden päästä tarvitse enää erikseen puhua tietojohdamisesta, koska kaikki johtaminen tulee olemaan tietojohdamista. Ennustus on toteutunut kuitenkin vain osittain. Esimerkiksi digitalisaatio on vauhdittanut kehitystä tähän suuntaan, mutta pitkä taantuma vuoden 2008 jälkeen muutti tilannetta. Yritysten huomio kääntyi takaisin tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja selviytymistäisteluun. Nykyisin tietojohdaminen yrityspuheessa viittaa useimmiten tietoteknologiaan, tekoälyn hyödyntämiseen, algoritmeihin yms. sikäli kun käsitettä vielä käytetään, Stähle kuvailee.

Smedlund korostaa, että tietojohdaminen sateenvarjokäsitteenä on tulevaisuudessakin olemassa ja tarpeen. Organisaatioissa tarvitaan rooleja, joissa yhdistyy teknologian ja liiketoiminnan ymmärtäminen. Hyvä esimerkki ovat Chief Digital Officerit (CDO), joiden myötä digitalisaatio tulee yhä lähemmäs organisaation johtamista eikä enää ole vain tukitoiminto.

Kävin Stählen kanssa kiinnostavan keskustelun artikkelisarjan aiemmissakin osissa esiin nousseesta teknologiakeskeisyydestä. Mistä johtuu, että arkipuheessa tietojohdaminen on edelleen niin usein tiedonhallinnan tai teknologian synonyymi? Stählen mukaan tutkijat kyllä ymmärtävät tietojohdamisen ei-teknologiset ulottuvuudet, mutta ymmärrys ei ole tältä osin tarpeeksi levinnyt yrityksiin. Syynä on ehkä se, ettei tutkijayhteisöllä ole tarpeeksi yhteyksiä bisneksen kovaan ytimeen. Näin ollen tietojohdamisen laajempi ymmärrys – etenkin sosiaalisen arkkitehtuurin osalta – ei ole päässyt leviämään. Vaikka digitalisaatiosta on tullut ydinliiketoimintaa, kytkös kokonaisvaltaiseen tietojohdamiseen puuttuu. Teknologian uudistuessa ihmisten ajatus- ja toimintamallit ovat pysyneet ennallaan. Se luo tehottomuutta.

Esimerkkeinä hyvästä tietojohdamisesta julkishallinnossa Stähle mainitsee hallituksen tulevaisuus-

lonteon osallistavan valmistelun (tacit-tiedon hyödyntäminen) sekä Verohallinnon asiakaslähtöisen, laajapohjaisen uudistamishankkeen (eksplisiittisen tiedon hyödyntäminen).

Millaisia tietojohdamisen malleja ja menetelmiä haasteltavani nostavat esille? Smedlund korostaa arvonn yhteistuottamista (value co-creation): "Alustojen omistajien tulee luoda digitaalisia palveluita, jotka auttavat ekosysteemin yrityksiä ja asiakkaita suoriutumaan omista rutiineistaan paremmin. Tämä luo aitoa digitalisaation synergiaa, lukkiutumista alustaan ja viime kädessä liiketoiminnallista tulosta alustan omistajalle."

Stähle nostaa esille jo 1990-luvulla kehittämänsä mekaanisten, orgaanisten ja dynaamisten tietoympäristöjen mallin, joka on edelleen toimiva tietojohdamisen työkalu. Se auttaa ymmärtämään, millaista johtamista ja toimintalogiikkaa eri tilanteet edellyttävät – ja kuinka erilaisia ja ristiriitaisia nämä saattavat olla. Tiukasti johdetut, mekaaniset prosessit voivat olla edelleen tehokkaita, mutta yhä useammin itseohjautuvat tiimit ja erilaiset alustaratkaisut tuottavat lisäarvoa parhaiten. Kirjoittajalle tuli taannoin pienoisenä yllätyksenä Stanley McChrystalin kirja *Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World* (2015) ja sen kuvaus Yhdysvaltain erikoisjoukkojen itseohjautuvuudesta – edes sotilaalliset organisaatiot eivät enää automaattisesti ole mekaanisia.

Entä tulevaisuus? Stählen mukaan nousevia ilmiöitä tietojohdamisen kentässä ovat teknologisen muutoksen ajurit, esimerkiksi robotiikka, tekoäly, koneoppiminen ja kyberturva, jotka tulevat muuttamaan voimakkaasti työelämän käytäntöjä ja rakenteita. Yksilöiden, yritysten ja valtioiden kilpailukykyyn vaikuttavat myös yhteistyö- ja vuorovaikutusmuodot sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Näiden kehittäminen ja skaalaaminen on iso haaste, johon on jo tartuttu. Tietotyön johtamista paketoiti tehokkaasti esimerkiksi ketterän kehittämisen johtamis- ja toimintamalli Scrum, joka perustuu itseorganisoituihin tiimeihin.

Hallituksen tulevaisuuslonteon osallistava valmistelu sekä Verohallinnon asiakaslähtöinen, laajapohjainen uudistamishanke ovat esimerkkejä hyvästä tietojohdamisesta julkishallinnossa.

Yksilöiden, yritysten ja valtioiden kilpailukykyyn vaikuttavat yhteistyö- ja vuorovaikutusmuodot sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

