

*Maija-Leena Huotari*

# Tiedon hallinta tietointensiivisissä yrityksissä—kenen on valta ja vastuu?

Kirjoitelma perustuu Informaatiotutkimuksen yhdistys ry:n kevätseminaarissa 1997 pidettyyn esitelmään.

Nk. positiivisen **valtakäsityksen** mukaan valta voidaan määritellä kyvykkyydeksi: kyvyksi saavuttaa päämäärä muiden mahdollisesta vastustuksesta huolimatta. Tiedon hallinta kytkeytyy käsitteisiin valta ja tieto, ja sitoessamme sen kontekstiin voimme kysyä: kenellä on valta yrityksessä? Ja käsittäessämme vallan kyvykkyydeksi kysymme: kuka on kyvykäs yrityksessä? Onko valta omistajilla, ts. ovatko omistajat kyvykkäitä; vai johdolla, ts. ovatko johtajat kyvykkäitä; vai muilla työntekijöillä, ovatko he kyvykkäitä?

## Tieto lisää kyvykkyyttä

Vallan ymmärtäminen kyvykkyytenä selittää tiedon tehtävän sen lähteenä tai perustana: tieto on valtaa implisiittisesti. Se johtaa valtaan lisäämällä kyvykkyyttä. Siksi tieto on niin tavoiteltua. Mutta kenellä on tieto yrityksessä? Ts. kenellä on valta lisätä yrityksen kyvykkyyttä—tuoda sille valtaa? Onko tieto johdolla, ts. onko sillä kyky lisätä yrityksen valtaa? Vai työntekijöillä? Lisääkö tieto ylipäätään kyvykkyyttä? Tuoko yrityksen tietoresurssien tarkoituksenmukainen, strateginen johtaminen päämäärien saavuttamiseksi sille valtaa—lisääkö tiedon hallinta yrityksen kyvykkyyttä? Tuoko se kilpailuedun? Auttaako se onnistumaan strategian toteuttamisessa?

## Strateginen johtaminen on kyvykkyyttä

Sana "strategos" on kreikkaa ja tarkoittaa "kenraalin ajattelua ja toimintaa". Sen etymologia johtaa Aleksanteri Suureen. Strategia siis kytkeytyy vahvasti vallan käsitteeseen. Strateginen johtaminen onkin yrityksen kykyä sopeutua ympäristöönsä: sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista.

## Strategia on tietotyötä

Yrityksen strategia on siis tietotyötä (esim. Picot, 1989). Tämä herättää kysymyksen tietointensiivisten yritysten roolista tietoyhteiskunnassa: kenellä on valta, jos tieto on valtaa; ketkä ovat kyvykkäitä, jos tieto lisää kyvykkyyttä? Ovatko tietointensiiviset yritykset kiinni vallankahvassa? Jos näin on, onko valta ja kyvykkyys tällöin strategisella huipulla, teknostruktuurilla, ammattilaisilla eli operatiivisella ytimellä, tukihenkilöstöllä, keskijohdolla, vai omistajilla, tavarantoimittajilla tai asiakkaila? Vastaus voisi olla, että tietoyhteiskunnassa asiantuntijoilla on valta (esim. Sveiby, 1990). He siis ovat kyvykkäitä. Mutta ketkä ovat asiantuntijoita tietointensiivisissä yrityksissä? Tuotannon-

tai toimialan mukaan vaihtuvat myös heidän ratkaisevimmat ominaisuutensa ja kykynsä.

## Tietojärjestelmät ovat työkaluja kyvykkyyden lisäämiseksi

Yritykset ja ihmiset voivat tulla kyvykkäiksi ja lisätä kyvykkyyttään tiedolla: hankkia, työstää, varastoida, jakaa ja käyttää suuremmat määrät laadukkaampaa tietoa kuin koskaan aikaisemmin. Tämä merkitsee, että niillä, jotka omistavat tämän tiedon ja valvovat tiedon hallinnan edellyttämiä teknisiä resursseja, on paljon paremmat mahdollisuudet tehdä sitä, mitä he haluavat: käyttää valtaa, tulla kyvykkäiksi. Työkalut tai välineet, joita tähän käytetään ovat tietojärjestelmiä.

Wilsonin (1988) tietohallinnon määritelmä noudatteleeikin tätä ajatusta. Sen mukaan tietohallinto on organisaation ulkoisten ja sisäisten tietoresurssien hallintaa tarkoituksenmukaista teknologiaa soveltaen. Sen heikkoutena on organisaation päämäärien ja tavoitteiden puuttuminen, joiden saavuttamiseksi ulkoinen ja sisäinen tieto on elintärkeää.

Tietojärjestelmät siis mahdollistavat vallan lisäämisen. Porterilaisen strategisen ajattelun mukaan kilpailuetu saavutetaan hyödyntämällä tietoa ja tietojärjestelmiä joko erikoistumisen lisäämiseksi tai kustannusten vähentämiseksi tavoitteena kustannusjohtajuus (Porter, 1985). Vaihtoehtoisten strategisten tietojärjestelmien kehittelyn kannattajat taas tukeutuvat Mintzbergin käsitykseen strategista ja uskovat, että ratkaisevaa on löytää organisaation sisäinen kyvykyys ja käyttää sitä uniikkien tietojärjestelmien kehittämiseen (Ciborra & Jelassi, 1994). Tällöin operatiivinen taso on innovatiivisten strategisten tietojärjestelmien kehittelyn ytimessä. Kriittisten menestytekijöiden popularisoijana tunnettu Rockart (1988) taas on korostanut linjajohtajien tehtävää ja vastuuta strategisten tietojärjestelmien käyttöönotossa: väistämätön toimintatapojen muutos on parhaiten heidän hallittavissaan. Ammattiryhmien yhteistyötä on painotettu, esim.

tiedon hallinnasta vastaavien kouluttamista business-tietoisuuteen sekä johdon kouluttamista ymmärtämään tiedon ja tietojärjestelmien tarjoamia mahdollisuuksia. Tietohallinnon tehtävänä on siis varmistaa, että tietoa päätuotannon tekijänä hyödynnetään sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

## Mihin kyvykkyyttä tarvitaan ?

Mutta mihin valtaa tarvitaan; mihin tietoa tarvitaan; miksi tietoa tulisi hallita-kyvykkyyden, vallan vuoksiko? Onko hallinta kyvykkyyttä, valtaa? Onko siis hallitseva kyvykäs? Edelleen voimme pohtia: onko omistaminen kyvykkyyttä ja kuka omistaa tiedon, jolla organisatorista kyvykkyyttä kartutetaan? Asiantuntija itse; yritys, joka palkkaa hänet; yhteiskunta; joku muu? Mikä on yrityksen tarkoitus asiantuntijaorganisaationa? Onko se ammattilaisten suhdeverkko, siis lopulta heidän omistamansa suhdeverkko? Vai onko se sijoittajien omistama kokonaisuus?

## Eettinen vastuu ja valvonta

Entä tiedon hallinnan etiikka: tiedon ja tietojärjestelmien tehtävä ja niiden eettisesti vastuullinen käyttö? Syntykö yritykseen tietoliitti, ts. valta- tai kyvykkyydseliitti? Valtaan kytkeytyy väistämättä vastuu-vallan käyttäjä on vastuussa teoistaan- ja valvonta. Kuka valvoo litteässä organisaatiossa?

Alunpitäen sähköisten tietojärjestelmien keskeinen sovellusalue oli rahoitusprosessien suunnittelu ja valvonta. Kehitettiin johdon tietojärjestelmiä, Management Information Systems (MIS). Niissä keskittyttiin rahoitusprosessien tuottaman tiedon käsittelyyn. Ne tuottivat toiminnan seurannalla johdolle taloudellisten mittareiden mukaista kvantitatiivista tietoa tuloksen seurantaan, budjetti-valvontaan ja toiminnan ohjaamiseen. Johtaminen oli siis toiminnan suunnittelua, valvontaa ja ohjaamista. Valvontatieto johti vallan käyttöön: poikkeamat budjetista johtivat

toimenpiteisiin niiden minimoimiseksi. Vallankäyttäjänä olivat yleensä taloudesta ja rahoituksesta vastuussa oleva ylin johto, omistajat sekä tietysti myös yhteiskunta, esim. veroviranomaiset, mikäli heidän valvontamenettelynsä paljasti väärinkäytöksiä verotusta koskevien säädösten noudattamisessa. He olivat yrityksen kyvykkyyden ydin, jonka vallan käytön kohteena oli heikommin motivoitunut operatiivinen henkilöstö.

Sähköinen viestintäteknologia ja tietojärjestelmät ovat kehittyessään muuttaneet yritysten rakenteellista, sisäistä ja ulkoista ympäristöä ja toimintatapoja oleellisesti. Niiden avulla yritykset tulevat kyvykkäiksi ne voivat vaikuttaa teollisuuden rakenteisiin, joihin tietojärjestelmien strateginen käyttö kilpailuedun saavuttamiseksi perustui 1980-luvulla. Tämän jälkeen kuitenkin on ymmärretty, että varsinaista kyvykkyyttä, siis valtaa, on kyky pitää yllä kilpailuetua (esim. Kettinger et al., 1994).

Tietoverkot, sisäiset ja ulkoiset, mahdollistavat toimintamuotojen muuttamisen, kehityksen kohti litteitä rakenteita ja toiminta- ja kontaktiverkostoja, joissa "organisaatio" rakentuu orgaanisesti suoritettavan tehtävän mukaan. Tehtävät toteutetaan tiimeissä. Lisäksi asiakaskeisyys on muuttanut yritysten olemassa olon tarkoitusta: ne ovat asiakkaitaan varten. Niiden tehtävä, ideaalitasolla, on yleisen hyvinvoinnin lisääminen, ei omistajien hyvän kartuttaminen. Markkinoiden kovat lait kuitenkin ohjaavat toimintaa.

Verkostot mahdollistavat tiedonvaihdon: tietovirrat ovat orgaanisten yritysten toiminnan edellytys. Esimerkiksi tavarantoimittajilla on on-line-yhteydet asiakkaisiin. Tällöin tieto on myös asiakkaiden vallan eli kyvykkyyden lähde-tieto tuotteiden laadusta leviää nopeasti. Myös valmistus voidaan integroida tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin. Näiden muodostamat tietovirrat ovat uusien suhdeverkkojen ydintä.

Mutta kenellä on valta orgaanisessa yrityksessä: ketkä ovat valtapelin pelaajia eli kyvykkäitä? Onko valta edelleen omistajilla, strategisella huipulla vai asiantuntijoilla eli niillä, jotka "omistavat" suhdeverkostot?

Onko valta asiakkailta, joita varten yritys on? Vai yhteiskunnalla, joka lakien ja säädösten alaisina yritykset toimivat? Vai EU:lla, joka rahoittaa ja ohjaa direktiiveillään toimintaamme?

Kenellä on vastuu ja ketkä valvovat tässä uudessa toimintaympäristössä? Ilmiselvää on, että ainakin valvonnan muodot muuttuvat; tämä ei koske yksinomaan yhteiskunnan, orwellilaisen "isonveljen" mahdollisuutta totaaliseen valvontaan.

## Tietohallinnon integroiva tehtävä

Nykyisin tietohallinto ymmärretään tiedon elinkaaren kattavaksi suunnitteluksi, budjetoinniksi, käsittelyksi ja valvonnaksi. Se sisältää yrityksen tietoprosessin, -virtojen ja yhteistä päämäärää tukevien tiedontarpeiden identifiointin, tiedon elinkaaren hallinnan sekä tietämyksen ja tiedon integroimisen eri tasoilla. Sen tarkoituksena on päämäärien saavuttamisen tukeminen maksimoimalla tietovarantoja ja edistämällä niiden tehokasta käyttöä. Tämä mahdollistaa tietohallinnon eri sektoreilla toimivien ammattiryhmien yhteistyön. (Bergeron, 1996.)

Integroivaan rooliin perustuen esitän seuraavassa yksinkertaistetun utopian kyvykkyyden optimoimiseksi, mahdollisesti jopa sen maksimoimiseksi, eli vallan jakamiseksi tasapuolisesti yrityksen intressiryhmien kesken. Sen mukaan tiedon strateginen käyttö lisää:

- 1) asiakkaiden kyvykkyyttä. Tietojärjestelmien avulla asiakkaat voidaan sitouttaa entistä kiinteämmin yritykseen. Asiakastietoa voidaan käyttää toiminnan perustana esim. korkealaatuisempien, tietointensiivisempien, edullisempien tai uniikkien tuotteiden ja palvelujen tarjoamiseen.
- 2) yrityksen kyvykkyyttä. Tiedon ja tietojärjestelmien avulla saavutetaan enemmän asiakkaita esim. markkinoita segmenttimalla.
- 3) ammattilaisten kyvykkyyttä. Heillä on

tieto ja tietämys siitä kuinka vastata kunkin asiakasryhmän tarpeisiin.

4) johdon kyvykkyyttä. Tiedolla ja tietämyksellä siitä kuinka johtaa asiantuntijoita johto luo parhaimman johtamisjärjestelmän esim. pyrkimällä johtamisen ja ammattilaisten itseohjautuvuuden välisen tasapainon saavuttamiseen.

5) omistajien kyvykkyyttä. Tieto suorituskykyisestä yrityksestä sitoo heidät sijoittajina.

6) yhteiskunnan (tai pikemminkin viranomaisten) kyvykkyyttä. Yrityksen ja viranomaisten tiedonvaihto sähköisiä tietojärjestelmiä käyttäen johtaa yhteistyöhön ja tasapainottaa molempien etuja.

7) EU:n kyvykkyyttä. Sen pyrkimyksenä on parantaa Euroopan kilpailukykyä eli lisätä kyvykkyyttä suhteessa Aasian maihin, erityisesti Japaniin ja Yhdysvaltoihin.

Mikä olisi tällaisen optimoinnin lopputulos: vallan katoaminen vai teknoutopia – johtaisiko tiedon strateginen käyttö edellä kuvatulla tavalla sähköisten tietojärjestelmien, siis koneiden, valtaan? Kävisikö meille kuten Kasparoville, joka hävisi shakissa IBM:n uusimmalle, entistä kyvykkäämmelle tietokoneelle Deep Blueille? Entäpä, jos tämä kyvykkyyden optimointi kääntyisikin itseään vastaan: johtaisi vallattomuuteen ja vastuuttomuuteen? Vai johtaisiko vallan ja

vastuun liitto intressiryhmien keskinäiseen luottamukseen? Tämä olisi ehkä liian positiivinen vaihtoehto.

## Lähteet

- Bergeron, P. (1996). Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 31: 263-300.
- Ciborra, C. & Jelassi, T. (1994). *Strategic information systems. A European perspective*. Chichester: Wiley & Sons.
- Kettinger, W.J. et al. (1994). Strategic information revisited: a study in sustainability and performance. *MIS Quarterly*, 18(1): 31-55.
- Picot, A. (1989). Information management – the science of solving problems. *International Journal of Information Management* 9(4): 237-243.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Rockart, J.F. (1988). Line takes the leadership – IS management in a wired society. *Sloan Management Review*, 29(4): 57-64.
- Sveiby, K. (1990). *Valta ja johtaminen asian-tuntijaorganisaatiossa*. Espoo: Weilin+Göös.
- Wilson, T.D. (1988). Information management: a new focus for integration. *IFLA Journal* 14(3): 237-241.