

Johtaminen tiedon ekosysteemissä

Leena Kononen

Tiedon käytöstä on tullut menestyksen avain. Eri toimialojen johtajien piirissä on samanmielisyyttä siitä, että tietoon, osaamiseen ja innovaatiotoimintaan on panostettava. Johtajan kyvykkyys punnitaankin tulevaisuudessa tiedon hyödyntämisenä ja osajien johtamisena.

Elämme aikaa, jolloin uutta tietoa luodaan kiihdyvällä vauhdilla, ja jolloin tietoa aktiivisesti myös jaetaan ja jalostetaan. Voidaan puhua myös tiedon ekosysteemistä, joka syntyy sen jatkuvasta kierrosta ja uusiutumisesta.

Tietoyhteiskunnan keskeisenä havaintona on ollut myös se, että talouskasvu syntyy tiedosta. Siitä huolimatta, että tiedon merkitys on havaittu ja sitä on korostettu, havainto ei ole kaikilta osin jalkautunut toiminnaksi. Teknologian osuus on korostunut, mutta organisaation toiminnan ja prosessien luonne, sen toimijat ja asiakkaat ja sisällöt ovat usein jääneet sivuun. Näin on käynyt myös tietojohdamisessa.

Tämän kirjoituksen ideat ovat syntyneet monista johtamiseen liittyvistä puheenvuoroista, joita olen kuullut viime vuoden aikana. Kiitokset kuuluvat mm. seuraaville puheenvuoroja pitäneille: Yrjö Benson, Tomi Dahlberg, Eppie Elooranta, Mikael Junger, Petri Kalliokoski, Mikko Kosonen, Ossi Kuittinen, Matti Pohjola, Raimo Porttikivi, Tuomas Pöysti, Pentti Sydänmaanlakka ja Tomi Voutilainen.

Tulevaisuuden johtajuus on tilanneherkkyttä ja yhteyksien tajua

Tulevaisuudessa on yhä enemmän vaihtoehtoja, mutta sen koordinaatit ovat muuttumassa myös yllätyksellisemmäksi. Ennakoitavuus ja tulevaisuuteen varautumisen aika on lyhentynyt. Toimintaympäristö on globaali, monikulttuurinen,

monimuotoinen ja nopeasti muuttuva.

Päätöksenteossa olisi tarve laajentaa näköaloja ja nähdä päätösten kytkentöjä muuhun toimintaympäristöön. Julkishallinnossa on paljon puhuttu siilomaisesta eriytyneestä ajattelusta, jonka yli pitäisi osata nähdä. Johtamisessa tarvitaan yhä suuremmissa määrin näkemyksiä kokonaisuuksista sekä tietoa asioiden yhteyksistä ja riippuvuussuhteista.

Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan enemmän herkkyttä, joka voidaan kanavoida kyvyksi uudistua ja tehdä nopeita ja osuvia tilannearvioita. Nopea muutos edellyttää myös joustavaa reagointia, jolloin resursseja voitaisiin kohdentaa sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan.

Tarvitaanko tietoa, tekniikkaa vai jotain muuta?

Olemassa olevaan tiedon parempi hyödyntäminen on hyvin oleellista ja suomalaiset ovat olleet hyvin heikkoja tässä asiassa. Tiedolla on useita käyttötarkoituksia ja tiedon arvo realisoituu tietoa käytettäessä. Tiedon jakaminen ja myöhempi hyödyntäminen olisi huomioitava jo tietoa tuotettaessa ja tiedon hallinnan välineiden kehittämisessä.

Tiedon oikeellisuuteen, luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen tulee kiinnittää enemmän huomiota niin, että ne antavat hyvän pohjan päätöksentekoon. Tomi Voutilaisen mukaan tietojohdaminen on tietoon perustuvaa johtamista, jolloin hallitaan ja ymmärretään tiedon merki-



Kuva: Leena Kononen

Virpi Einola-Pekkinen vetää ryhmäkeskustelua Tietojohtamisen seminaarissa 12.11.2010

tys ja IT-toiminnan tehtävä on olla tässä toiminnassa tukena.

Tiedonhallinnan käytäntöjen kehittämistä hidastavat yhteisten käsitteiden ja sanastojen, roolien tunnistamisen, kustannustietoisuuden, tietokartan ja tiedon omistajuuden selvittämisen, kehityssalkun ja portfolion hallinnan puutteet sekä kulttuurierot. Tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa tarvitaan uusia toiminnan välineitä, kuten ennalta ehkäisy, riskianalyysit ja kustannusten hallinta.

Johtamisessa tarvitaan myös yhä enemmän ennakoivaa ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvää tietoa. Tulevaisuustiedosta on apua näiden haasteiden hahmottamiseen ja ratkaisujen ja vaihtoehtojen etsintään. Se voi toimia myös lähteenä kokeilevaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

Palvelujen kehittäminen on tehtävä yhteistyössä

Teknologian kehityksen myötä yhä suurempi osa työstä siirtyy verkkoon tai tulee automatisoiduksi

ja muuttuu itsepalvelutoiminnoiksi. Nämä muutokset ovat etenemässä nopeasti. Keskustelu palveluprosessien ja -kanavien uudelleen rakentamisesta ja kehittämisestä on julkishallinnon organisaatioissa edessä seuraavina vuosina.

Kehityksen suunta merkitsee sellaisten yhteistyöprosessien lisääntymistä, jossa palveluita ja tuotteita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Ihmisiä ja heidän tarpeitaan on kuunneltava aidosti sekä käyttäjinä, että kollegoina ja yhteistyökumppaneina.

Kehittämisessä olisi usein hyödyllistä myös tarkastella vaihtoehtoisia toimintamalleja ja luoda useita skenaarioita palvelutuotantoon. Kaikesa tähän liittyvässä työssä tarvitaan entistä sujuvampaa yhteistyötä suunnittelijoiden ja työprosesseihin osallistuvan henkilökunnan kanssa sekä asiakkaiden osallistamista kehittämistyöhön.

Asiakkaiden tarpeiden huomiointi ei kuitenkaan jää sähköisen asioinnin ja itsepalvelujen laajentamisen siirtymävaiheen tarpeeksi. Asiakkuuden huomiointi on tullut jäädäkseen ja tarve kyt-

keä se palvelujen kehittämisprosesseihin on jatkuva. Heikkojen signaalien tunnistaminen erityisesti asiakasrajapinnassa on entistä tärkeämpää.

Osaaminen ja kannustus vievät eteenpäin

Johtajan tehtävänä on organisaation toimintakulttuurin muuttaminen. Johtajan on osattava myydä strategioiksi, missioiksi ja visioiksi tiivistetty näkemyksensä organisaatiosta, jotta hän saisi sen jalkautumaan. Sen jälkeen hänen on etsittävä osaajat ja tekijät muutokselle.

Käytännössä organisaatiota vievät eteenpäin sen osaajat. Parhaat osaajat tiimiinsä saavalla johtajalla on menestyksen avaimet hallussaan.

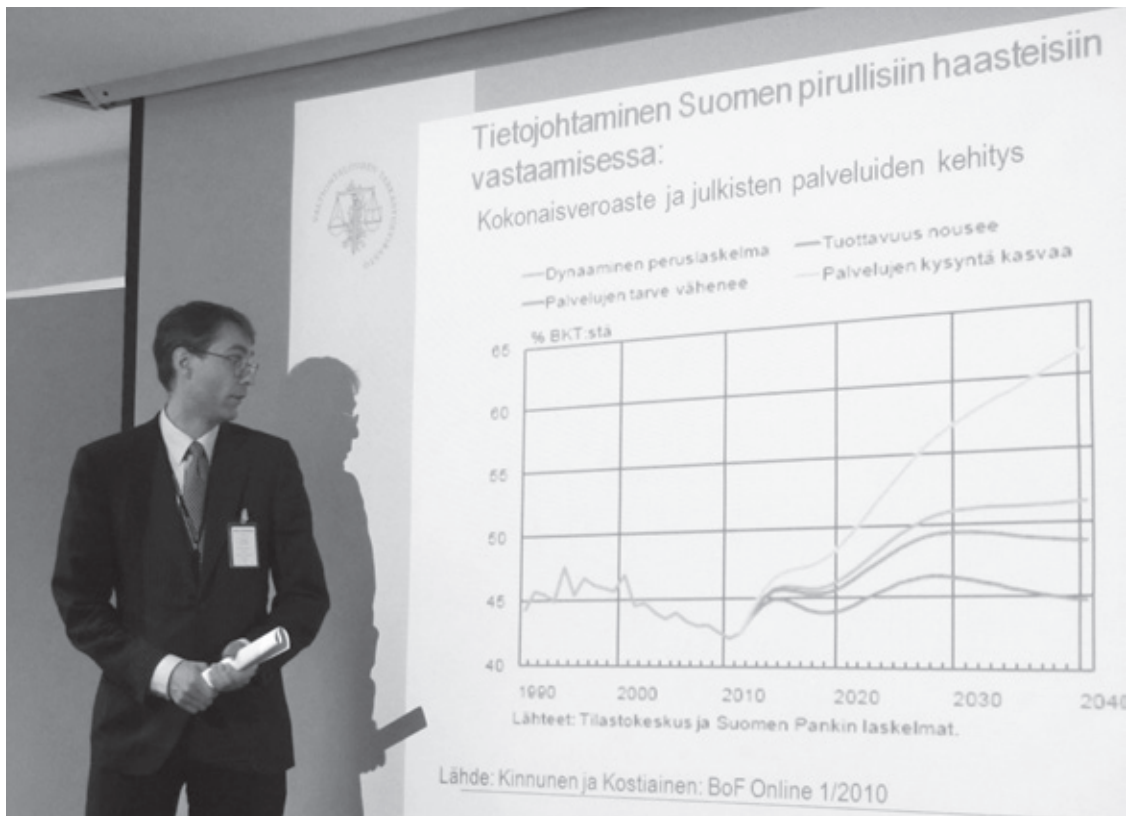
Kannusteiden rakentaminen on myös osaajien pitämiseksi tärkeää. Kun hallinnossa on siirrytty mittaamaan ja arvioimaan työntekijöiden työpanoksia, on mietittävä, mitataanko oikeita asioita.

Väriin asioiden mittaamisella vääristetään myös toimintaa ja panostuksia niihin. Olisiko esimerkiksi syytä palkita yhteistyön tekemisestä ja kokonaisuusien hallinnasta?

Verkosto-osaamisen arvo kasvaa

Tulevaisuuden haasteet ovat verkosto-osaamisen hallinnassa, joka korostuu verkostotalouden ja verkostoyritysten lisääntyessä. Uudessa johtajuudessa korostuu tiimien ja verkostotyön hallintaa, valmentava ja jaettu johtajuus sekä uudellinen yhteistyö. Välineellisyys, avoimuus, tasa-vertaisuus, virtuaalisuus ja hajaantuneisuus ovat vallitsevia trendejä.

Johtaminen tapahtuu monella tasolla. Pentti Sydänmaanlakka sanoo tätä älykkääksi johtamiseksi, jossa johtaminen lähtee ensin itsensä johtamisesta, laajenee ihmisten johtamiseen, tiimien johtamiseen, virtuaalitiimin johtamiseen ja ver-



Kuva: Leena Kononen

Tuomas Pöysti Tietojohdamisen seminaarissa 12.11.2010

koston johtamiseen. Lopulta se päättyy moninaisuuden johtamiseen, jossa johtaja johtaa useita erilaisia ja monikulttuurisia asiantuntijoita.

Älykäs johtaja tiedostaa, arvostaa ja osaa hyödyntää ihmisissä olevaa käytännöllistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista. Tieto syntyy verkostoissa, joissa tieto, osaaminen ja älykyys hajaantuvat eri puolille. Osaamisen johtaminen on tietoyhteiskunnan keskeistä osaamista. Tulevaisuuden menestyjä on verkostoitunut toisinajattelija.

Luottamus ja erilaisuuksien yhteensovittaminen

Johtajuus perustuu työkuultuurin rakentamiseen. Johtaja on vastuussa yhteisön arvoista ja turvallisen työskentelyilmapiirin luomisesta, jossa sallitaan erilaisuutta ja voidaan hyödyntää erilaisuutta näkökulmien laajentajana ja toiminnan kehittämisen voimavarana.

Innovaatiot syntyvät usein ristiriidoista ja konflikteista. Johtajan tehtävänä ei ole välttää ristiriitoja, vaan kyetä ratkaisemaan niitä ja hyödyntämään eri osapuolten näkemyksiä.

Mikko Kosonen kuvaa johtajuutta käsittein demokraattinen diversiteetti, jolla tarkoitetaan korkealaatuista samanmielisyyden saavuttamiseen pyrkivää dialogia ja kognitiivinen diversiteetti, joka tarkoittaa ajattelutapojen erilaisuuden hyväksymistä. Kososen mukaan johtajan olisi pystyttävä keräämään joukkoon ihmisiä, jotka ajattelevat eri tavoin. Mikael Junger on todennut, että tämänkaltainen erilaisuus on kuin jazzorkesterin soittoa, jossa eri jäsenet soittavat erilaisilla soittimilla omaa sävelkulkuaan, mutta tulos on kuitenkin hyvin yhteentoimiva.

Johtajan on myös motivoija, jotta työssä edetään organisaation valitsemaan suuntaan. Hänen on saatava ihmiset ymmärtämään, miksi kannattaa tehdä työtä valittujen tavoitteiden edistämiseksi. Johtaminen on ihmisten ohjausta, kuuntelua ja luottamuksen viestimistä, jossa johtajan on vuoroin katsottava näkymiä vuoren huipul-


ta ja vuoroin tultava alas ja työskenneltävä alaisensa kanssa kuunnellen heidän näkemyksiään.

Johtaja on ohjaustyöntekijä

Tomi Dahlbergin mukaan strateginen johtaminen on jatkuvaa tekemistä. Johtaja on organisaation työntekijä, joka suurimman osan työajastaan johtaa ja ohjaa toimintaa ja prosesseja. Näillä toimillaan hän on omiaan kiihdyttämään kehitystä valitsemaansa suuntaan.

Tietojohtamisen kannalta huomio tarkoittaa, että toiminnan luonteen ja prosessien huomiointi on keskeistä kehittämisessä. Toiminnan ja prosessien kehittämisestä saadaankin suurempaa hyötyä kuin pelkästä tietojärjestelmien kehittämisestä. Tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuri ei olekaan vain teknologiajohtajien, vaan ylimmän johdon asia.

Huipulle rekrytoitavilla johtajilla tulee olla näyttöä urakierrosta. Heidän kuuluisi kiertää monia erilaisia organisaatioyksiköjä, jotta heillä olisi hyvät näköalat ohjata ja luoda käsityksiä organisaation toimintoihin eri näkökulmista. Eikä kannata unohtaa, ettei hyvältä johtajalta voi odottaa pelkästään onnistumisia. Johtajuusnäyttö tarkoittaa myös sitä, että on oppinut jotain esimerkiksi tekemistään virheistä.

Näkökulmia kirjoitukseen on poimittu esityksistä seuraavista seminaareista: Sähköisen asioinnin workshop 22.3., Avoin tieto 26.3., Arjen tietoyhteiskunta 14.4., IT-johtaminen 15.4., Tietojohtamisen verkosto 21.4., Seututoimijoiden seminaari 6.5., Tietoaineistot ja varannot 10.5., Tulevaisuuden johtajuus 17.9., FIF 21.9., Studia generalia 7.10., 14.10., Business treffit 15.10., The New Spirit of Finland 20.10., Tietoasiantuntijat tulevaisuus 8.11. Ideat liikkeelle 12.11. 

Tietoa kirjoittajasta:

Leena Kononen, kehittämisspällikkö
Tulli
email. leena.kononen@tulli.fi