



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND



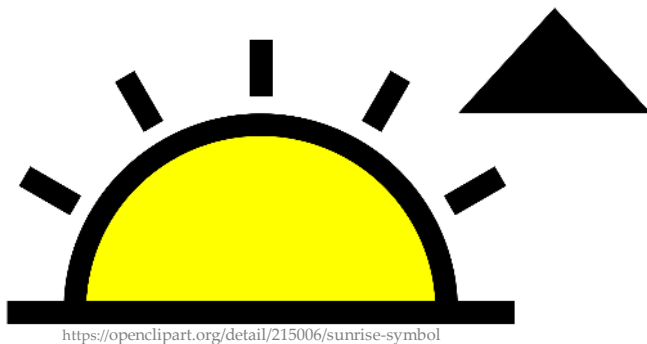
# Siiloista yhteiseen tietojohdantamiseen

# Agenda

1. Siiloista ja niiden tuottamisesta.
2. Siilojen tuomista haasteista.
3. Ratkaisua etsimässä.
4. Ratkaisun edellytyksistä.

# ”Tieteen” kehitys

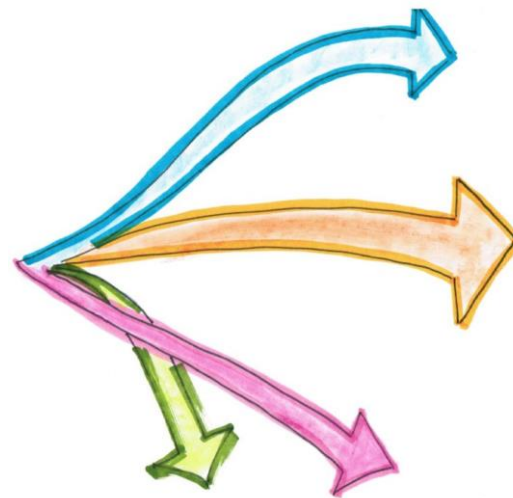
## 1. Herääminen/havahtuminen



*“the critical input in production and primary source of value is knowledge”*

Grant RM (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.  
*Strategic Management Journal* 17: 109-122.

## 2. Hajautuminen



<http://www.pastorsteveblog.com/divergence/>

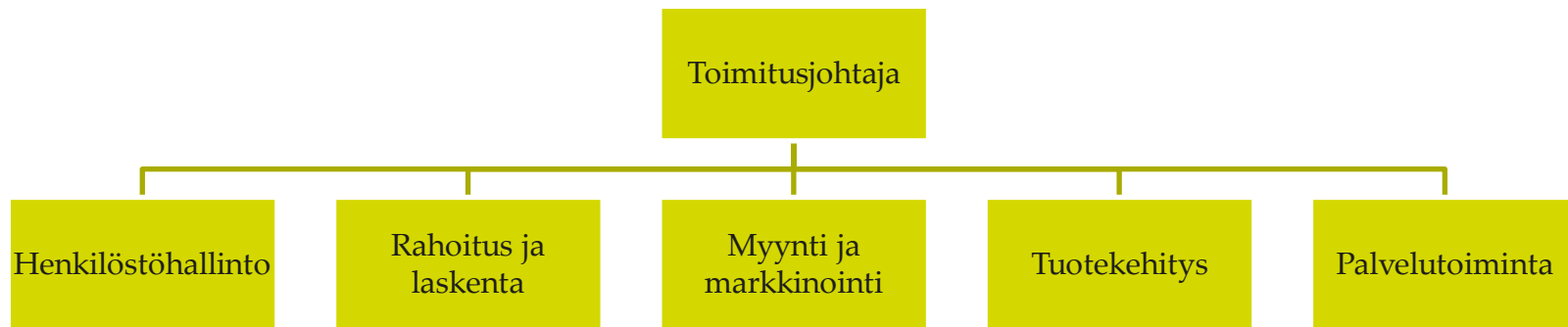
# Tietojohdamisen tutkimus ja koulutus

## Erilaisia lähestymistapoja



# Tietojohtaminen organisaatioiden arjessa

## Erilaisia näkökulmia tietoon



# Kansallinen tiedolla ohjaus

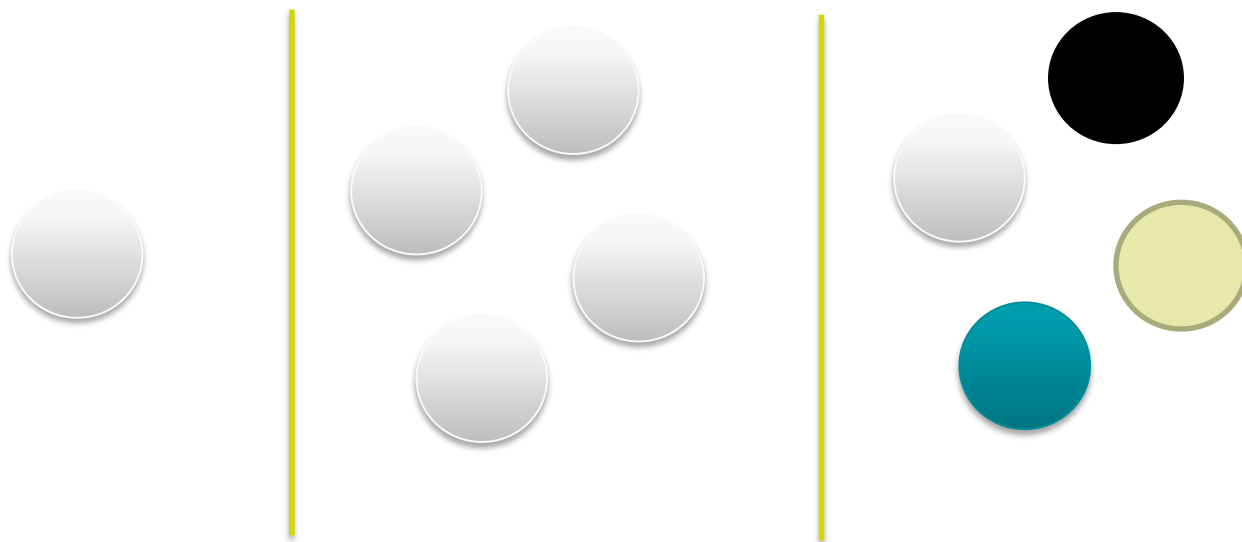
## Ohjauksen erilaiset intressit



Julkisen sektorin tiedolla johtamisen keskustelussa tiedon muodostumista, keruuta ja käyttöä ovat ohjanneet ainakin kolme erilaista institutionaalista voimaa.  
*(erityisesti soten osalta, mutta yleisemminkin)*

# Hybridisoituminen

## Organisaatiokenttä ja professiot



# Yhteistyöverkoston epäonnistumisen syitä

1. **Lack of commitment** of one or more of participants (Zineldin and Bredenlów, 2003) may lead to problems with trust and eventually the failure of the relationship.
2. **Failure to identify a common target** for the network (Parker, 2001). The network partners cannot identify failures to see what added value collaboration creates for them or the stakeholders.
3. **Unrealistic objectives** of the partners (Huxham, 1996). The expectations of each partner are not shared and made explicit.
4. **Failure to fulfil the objectives and needs of the partners** (Zineldin and Bredenlów, 2003). The partner companies lose their commitment because their expectations and wishes are not met.
5. **Failure to focus on the customer needs** (Dryer et al., 2001). The value propositions are forgot.
6. **Focusing on individual short-term benefits** rather than collective long-term benefits (Zineldin and Bredenlów, 2003)
7. **Unfair distribution of benefits**. This can be caused by the absence of operational business models.
8. **Absence of an operational management system** (Elmuti and Kathawala, 2001). Bititci et al. (2007) explain that each network partner has their own management systems, which they use to manage their own business.



# Arvoverkon tuottavuushaasteet



[Lataa tiedosto PDF-muodossa, koko 624 kB](#)

Taulukko 2. Arvoverkon tuottavuushaasteet (Laihonen & Lönnqvist 2010b).

| Järjestelmätason tavoitteet ja toimijoiden roolit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Toimijoiden välinen yhteistyö                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Jäsenorganisaatioiden tuottavuus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Arvo- ja strategiakeskusteluiden puute</li><li>- Yhteisen kielen ja arvo-maailman puuttuminen</li><li>- Kannustimien puute</li><li>- Epäselvät roolit</li><li>- Irrallinen suunnittelu</li><li>- Markkinapaineen puute</li><li>- Strateginen hämmennys</li><li>- Yhteisten ja avointen mittareiden puute</li><li>- Yhteisten tavoitteiden puute</li><li>- Palveluntuottajien erityisosaamisen tuntemus vajaata</li><li>- Palveluntuottajien ahneus</li><li>- Poliittiset intressit</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Luottamuksen puute</li><li>- Sektorien välisen yhteistyön puute</li><li>- Tiedonjaon ongelmat</li><li>- Monimutkaiset kilpailutusprosessit</li><li>- Järjestelmän jäykkyys</li><li>- Heikko muutosvalmius</li><li>- Lainsäädännön asettamat rajoitukset</li><li>- Yhteensopimattomat tietojärjestelmät</li><li>- Moniportainen johtamisjärjestelmä</li><li>- Hallinnolliset rajat ja osaoptimointi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Hajallaan oleva kapasiteetti</li><li>- Tiedon kerääminen ei ole systemaattista ja tiedon hyödyntämisessä puutteita</li><li>- Mittareiden puute</li><li>- Läpinäkyvättömyys</li><li>- Hidas päätöksenteko</li><li>- Riskin karttaminen</li><li>- Luutuneet toimintatavat</li><li>- Huomio tuotoksissa vaikutusten sijaan</li><li>- Henkilösidonaisuus</li><li>- Epärealistiset odotukset/vaativuudet</li><li>- Lyhytjänteisyys ja painopisteiden vaihtelu</li><li>- Osaamisen puute (esim. teknologia, substanssi, kilpailutus)</li><li>- Epäselvät raportointi- ja ohjaussuhteet</li></ul> |



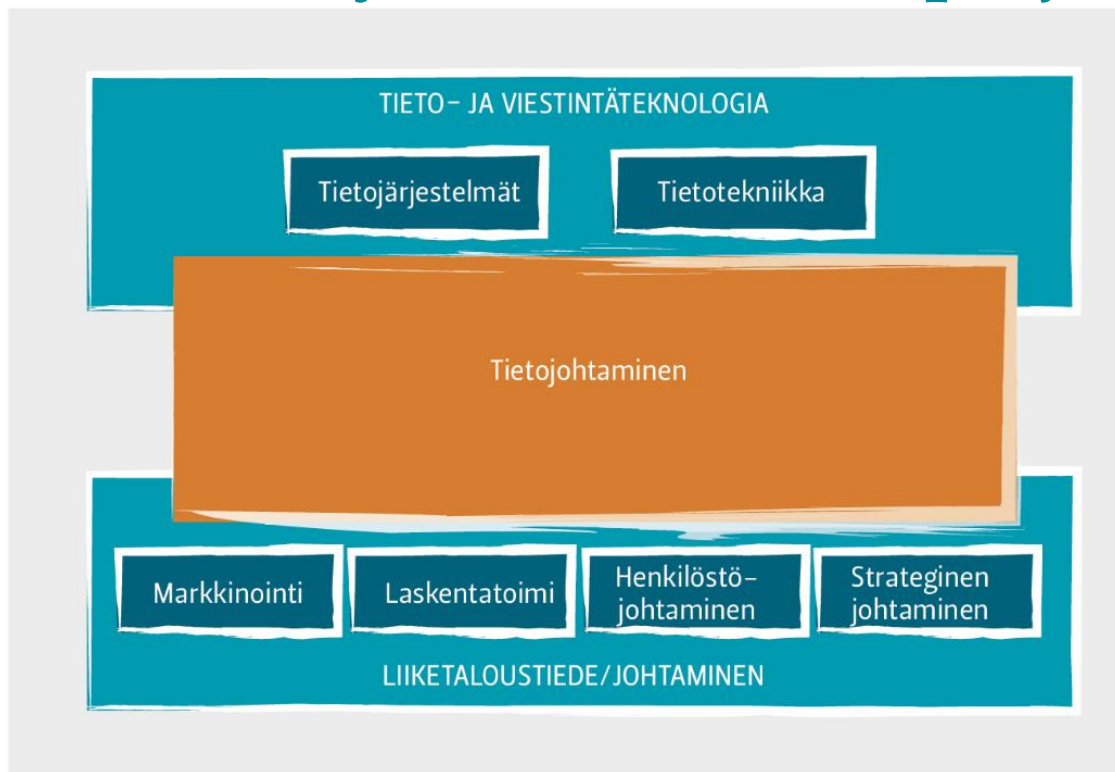


Back to basics



# Tietojohdaminen yhdistää funktioita

## Yhteinen savotta – ei yhden tiimin tai projektin show







# DIGITALISAATIO

- Nopeampi tahti
- Enemmän dataa
- Entistä useampi tulkitsija

- 
- Vastuut/komentosuhteet
  - Yhteisten tavoitteiden muodostaminen
  - Siiloutuminen

## VERKOSTOT



## RAKENTEET

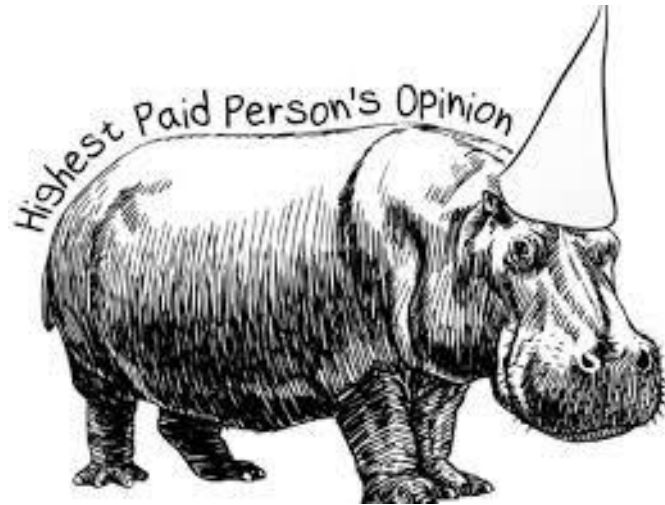
- Uudet kysymykset/tietotarpeet
- Muuttuvat vastuut ja uudet ihmiset (luottamus)
- Järjestelmäintegraatiot



## TYÖ ja JOHTAMINEN

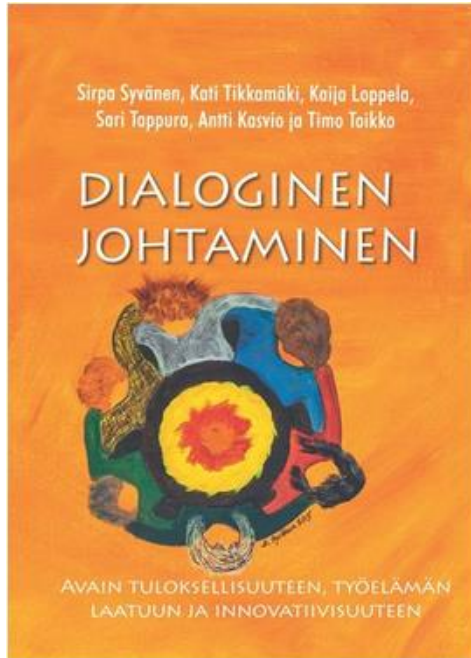
- Hallinta/koordinaatio
- Vastuut (itsensä johtaminen)
- Uudet osaamisvaatimukset

# Tietokysymykset elävät johtamisen muutoksessa





# Kasvava tarve dialogille



Ladattavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>



Ostettavissa: Gaudeamus



Ladattavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0620-5>

# Dialogi siiloja yhdistämässä

*Kyky nähdä yli siilorajojen?!*

*Robotit ja AI hoitavat tulevaisuudessa.*



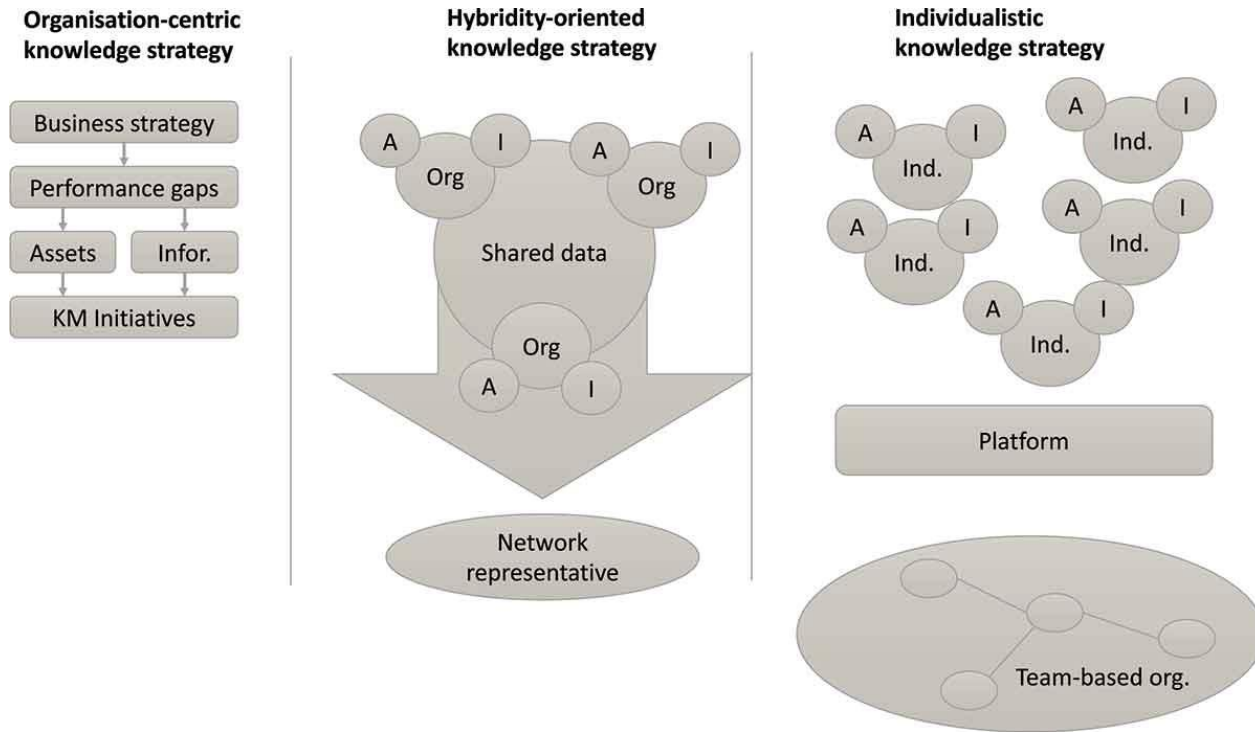
*1) Mitä olemme yhdessä tekemässä, 2) Onko meillä tarvittavaa tietoa ja osaamista, 3) Mitä tulisi tehdä ja kenen, ja 4) Miten arvioimme onnistumistamme?*

*Kyky nähdä yli siilorajojen?!*

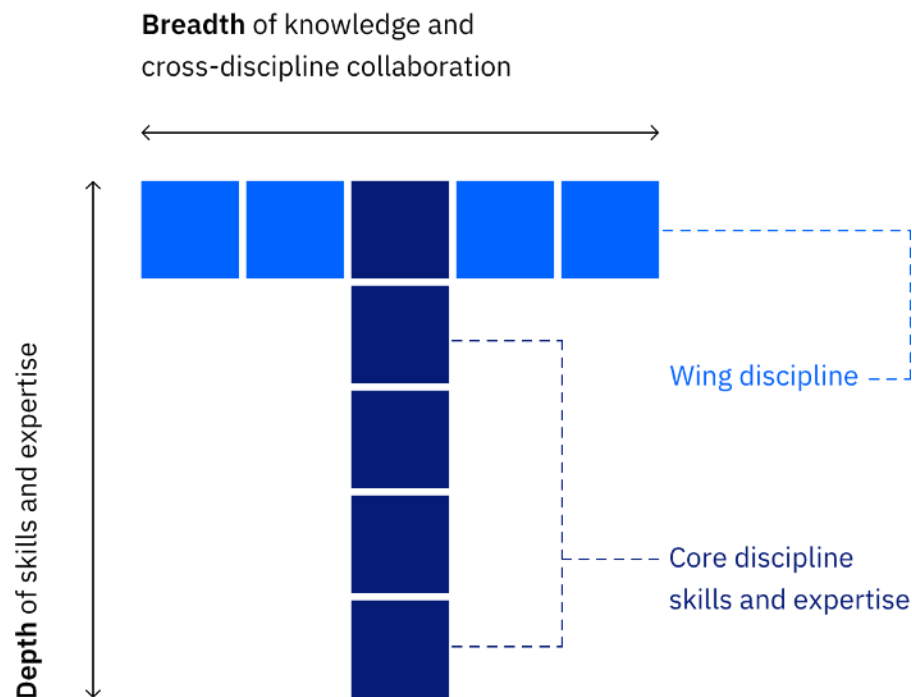


# Dialogin edellytyksenä

## Uudenlaiset strategiat, rakenteet ja käytännöt



# Dialogin edellytyksenä T-osaamisprofiilit



# Dialogin edellytyksenä Erityisen ja yleisen vuoropuhelu



## Lähinäkö ja kaukonäkö!

# Lopuksi

## Siilojen ylittäminen edellyttää uudenlaista ajattelua

| Teema-alue                                          | Tutkimuskysymyksiä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Tuottavuudesta moniarvoisempaan keskusteluun     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten tiedolla voidaan aikaisempaa voimakkaammin vaikuttaa tavoiteasetantaan yhteiskunnan eri tasoilla?</li> <li>- Millaisten tietoprosessien ja mekanismien kautta yhteiskunnan moniarvoisuus ja monimuotoisuus saadaan kuuluviin ja näkyviin tavoiteasetannassa?</li> <li>- Millaisilla tietojohtamisen välineillä voidaan tukea erilaisten politiikkavaihtoehtojen vaikutusten analyysiä?</li> </ul>                                                                                                            |
| 2. Teknologia moniarvoisen dialogin mahdollistajana | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten teknologian kehitys ja uudet työn organisoinnin muodot tulevat haastamaan johtamisen ja sen tukena käytettävän tiedon?</li> <li>- Millaisilla teknologisilla alustoilla ja välineillä voidaan tukea ja luoda edellytyksiä tiedon tehokkaalle ja monipuoliselle hyödyntämiselle?</li> <li>- Millaisia osaamisia organisaatioissa tarvitaan teknologian kehittyessä sekä toimintaympäristön ja päätöksentekotilanteiden monimutkaistuesssa?</li> </ul>                                                         |
| 3. Tieto ja hybridihallinnan kysymykset             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten tietojohtamisella voidaan tukea systeemistä uudistumista ja uudenlaista ajattelua?</li> <li>- Miten erilaiset institutionaaliset logiikat vaikuttavat monitoimijaverkostojen tietojohtamisen kysymyksiin?</li> <li>- Miten valta-asetelmat ja toimijoiden identiteetit rakentuvat uudenlaisissa verkostoissa?</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| 4. Tietojohtamisen kyvykkyyden rakentuminen         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millaisilla organisatorisilla ja teknisillä ratkaisuilla voidaan välttää tiedon siloutumista ja osaoptimointia tai kääntäen edistää monialaista organisaatorajat ylittävää yhteistyötä?</li> <li>- Mitkä ovat erilaisten organisoitumismallien vaikutukset tietojohtamisen prosessien tehokkuuteen ja niillä aikaansaataviin vaikutuksiin?</li> <li>- Miten datalähtöinen ajattelu vaikuttaa organisoitumiseen ja johtamiseen ja millaisia osaamisvaatimuksia se asettaa julkisen sektorin toimijoille?</li> </ul> |



*Kiitos!*



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

*uef.fi*