



JOHTAMISKORKEAKOULU

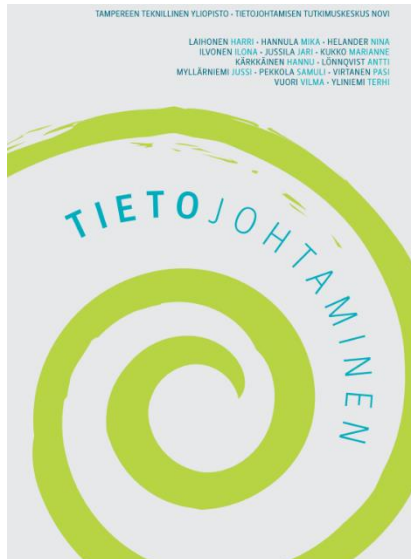
RAKENTEET MUUTTUVAT - MITEN MUUTTUU TIEDOLLA JOHTAMINEN?

Maakuntafoorumi: Tiedolla johtaminen ja ICT / 6.11.2018

Tutkimusjohtaja Harri Laihonen , FT, KTM

PUHEENVUORON JUONI

Taustat ja lähtökohta



Lataa ilmaiseksi: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Tämän jälkeen olen pohdiskellut?

Tiedolla johdettu aina, mikä nyt on eri tavalla?

Miksi tietojohtaminen niin usein epäonnistuu?

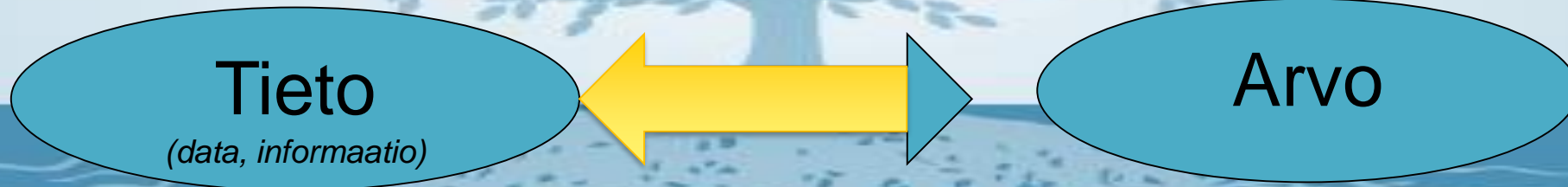
Ajatus 1: Omaan napaan tuijottelu ei enää riitä.

Ajatus 2: Tiedolla johtaminen on väärä vastaus väärään kysymykseen.



Kuva: Joel Maisalmi





**RQ1: Miten tiedosta luodaan arvoa?
(yhdessä sidosryhmien kanssa)**

RQ2: Kuka johtaa, mitä ja miten?

**RQ3: Miten yhteiskunnalliset arvot kehittyvät ja
muuttavat tapaamme tulkita informaatiota?**

TIETOJOHTAMISEN PERUSTEORIA

Resource-based view

The basis for **a competitive advantage of a firm** lies primarily in the application of the bundle of valuable resources at the firm's disposal

Esim. Penrose, 1959; Barney, 1991

Knowledge-based view

The knowledge-based theory of the firm considers knowledge as the most strategically significant **resource of a firm**.

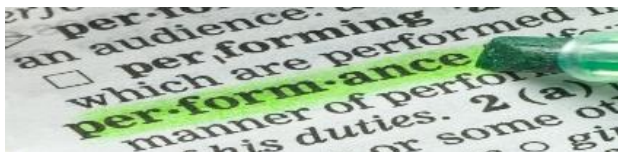
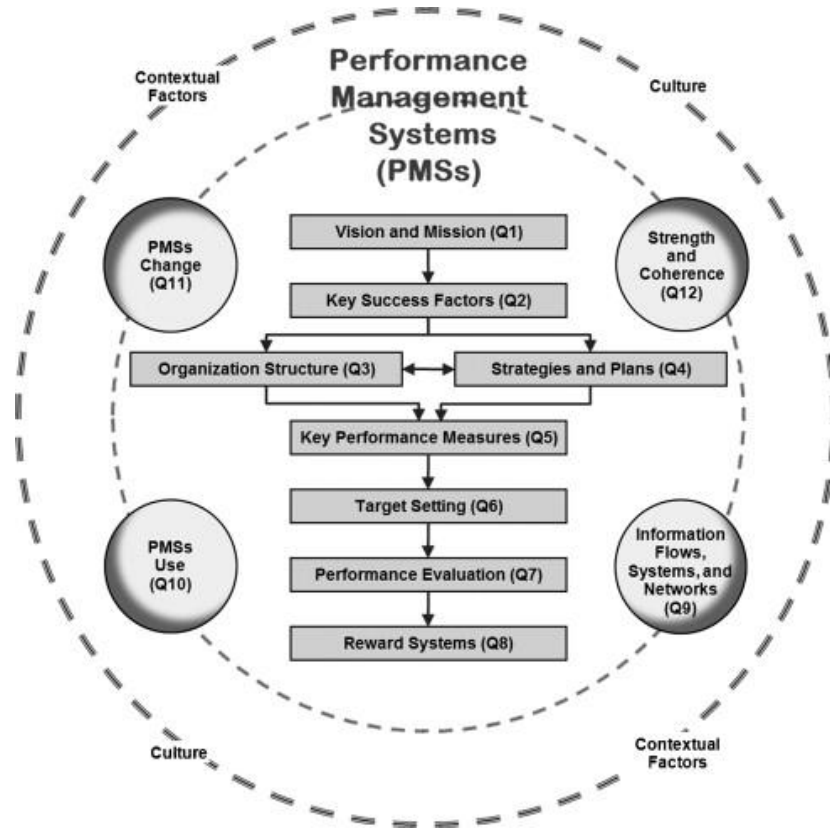
Esim. Grant, 1996

Analyyksiyksikkö:

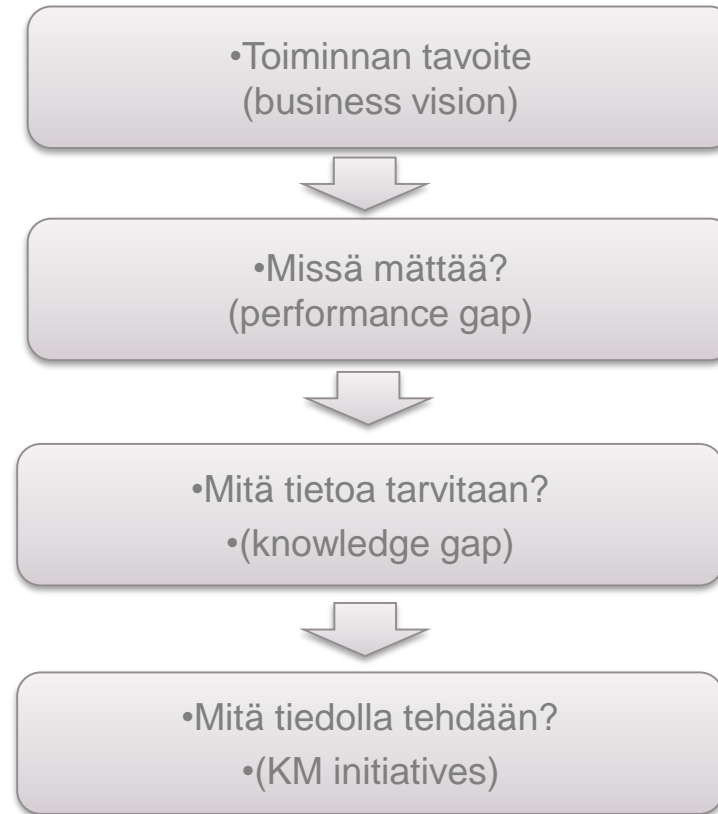
Organisaatio



LÄHTÖKOHTANA ORGANISAATION TAVOITTEET



Ferreira, A. and Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, Management Accounting Research, 20(4), 263-282,



Zack, M. (1999), "Developing a knowledge strategy", California Management Review, Vol. 41, pp. 125-45.



MIKÄ ON ERI TAVALLA TÄSSÄ AJANHETKESSÄ?

Moni asia, mutta keskitytään tässä:

#hybridity

#fluidity

Asenneilmasto

Johtamisen muutos

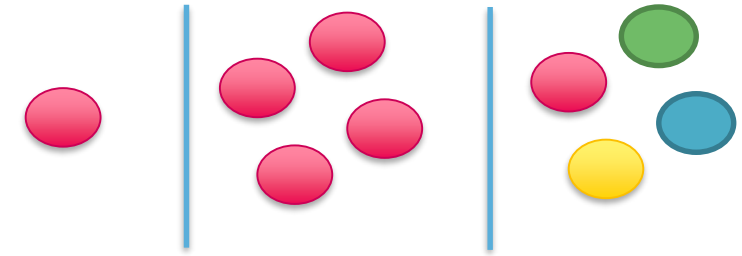
Verkostot

Digitalisaatio

Työn muutos



#HYBRIDITY



- Kaksi teoreettista tulokulmaa:
 - Institutionaalinen taloustiede lähestyy hybridejä hallintarakenteiden kautta ja näkee hybridit hierarkioiden ja markkinoiden välimaastossa (esim. Powell, 1990; Williamson, 1975; Stark, 2009).
 - Julkishallinnon teoria keskustelee hybrideistä siinä sävyssä, että ne yhdistävät yksityisiä ja julkisia intressejä (esim. Skelcher and Smith, 2015; Johanson and Vakkuri, 2017).

*“ambiguous types of social organizing and manifests itself in institutional settings where public and private organizations operate according to public interest”
(Johanson and Vakkuri, 2017).*



#FLUIDITY

- Viittaa lisääntyvään joustavuuteen ja dynaamisuuteen sekä organisaatorajojen, rakenteiden ja prosessien vähenevään merkitykseen (Järvi, Almpantopoulou, & Ritala, 2018; Kellogg, Orlikowski, & Yates, 2006; Schreyögg & Sydow, 2010).

“from hierarchies to networks, from formal programs and coordination rules to spontaneous interaction, from specialized departments and staff units to improvised processes and temporary project teams, and from vertical lines of command to lateral organization-wide communication. The emphasis is on diversity rather than similarity. The keywords are speed and adaptability.” (Schreyögg and Sydow, 2010).



MITEN MINÄ TÄMÄN TULKITSEN?

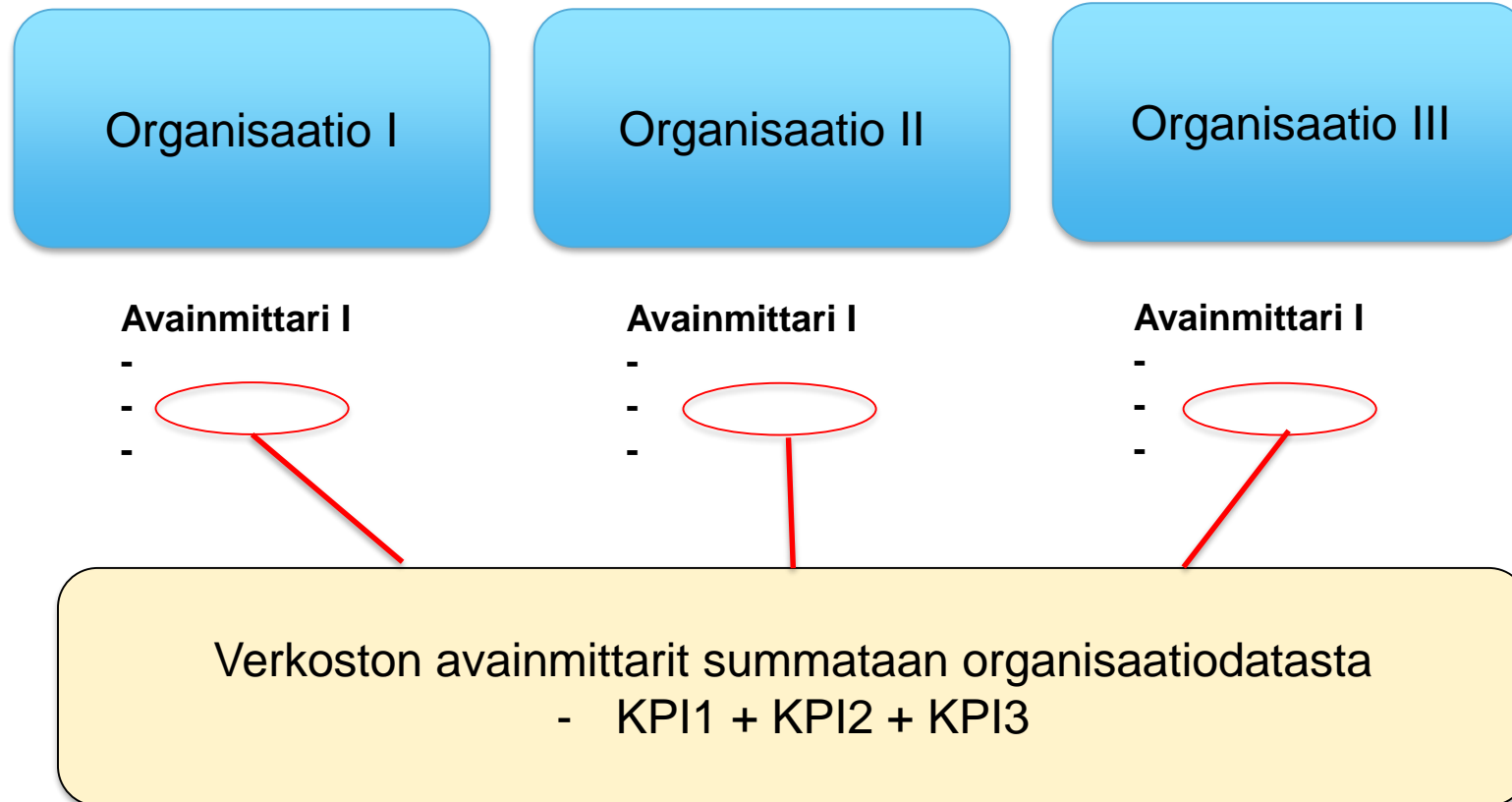
Organisaatio on huono analyysiyksikkö.

Se yksinkertaistaa ja rajoittaa kykyämme havaita tietoperustaisen arvonluonnin kannalta oleellinen.



PERINTEINEN MALLI

ORGANISAATIOSTA VERKOSTOON



Mistä tämä data lopulta kertoo?

Kolme organisaatiota suoriutuvat hyvin, yhdessä ne saavat aikaan tietyn suorituksen ja keskimäärin ne suoriutuvat tietyllä tasolla.



AJATTELUTAVAN RAJOITTEET

- Data on pääsääntöisesti organisaatiokohtaista (strategia), vaikka puhumme verkoston mittaamisesta. Ajattelu synnyttää siloja ja johtaa osaoptimointiin.
 - Ei huomioi esimerkiksi sitä, että hybridihallinnan haasteet liittyvät 1) jaettuun omistajuuteen, 2) erilaisiin rahoitusjärjestelyihin ja resurssipohjiin, 3) eroihin institutionaalisissa logiikoissa ja tavoitteiden yhteensopimattomuuteen, tai 4) taloudellisen ja sosiaalisen kontrollin vaihteleviin muotoihin (Johanson ja Vakkuri, 2017).
- Tarvitaan ajattelun laajentamista, uudenlaisia teoreettisia selityksiä uudenlaisille kysymyksille; organisaatio ei ehkä olekaan ainoa ja paras tapa jäsentää maailmaa
- Tarvitaan uudenlaisia menetelmiä ja dataa tuloksellisuuden ymmärtämiseksi, määrittämiseksi ja kehittämiseksi.



Yhteisen tietopohjan puuttuminen!



Taloudellisen ja sosiaalisen kontrollin vaihtelevat muodot

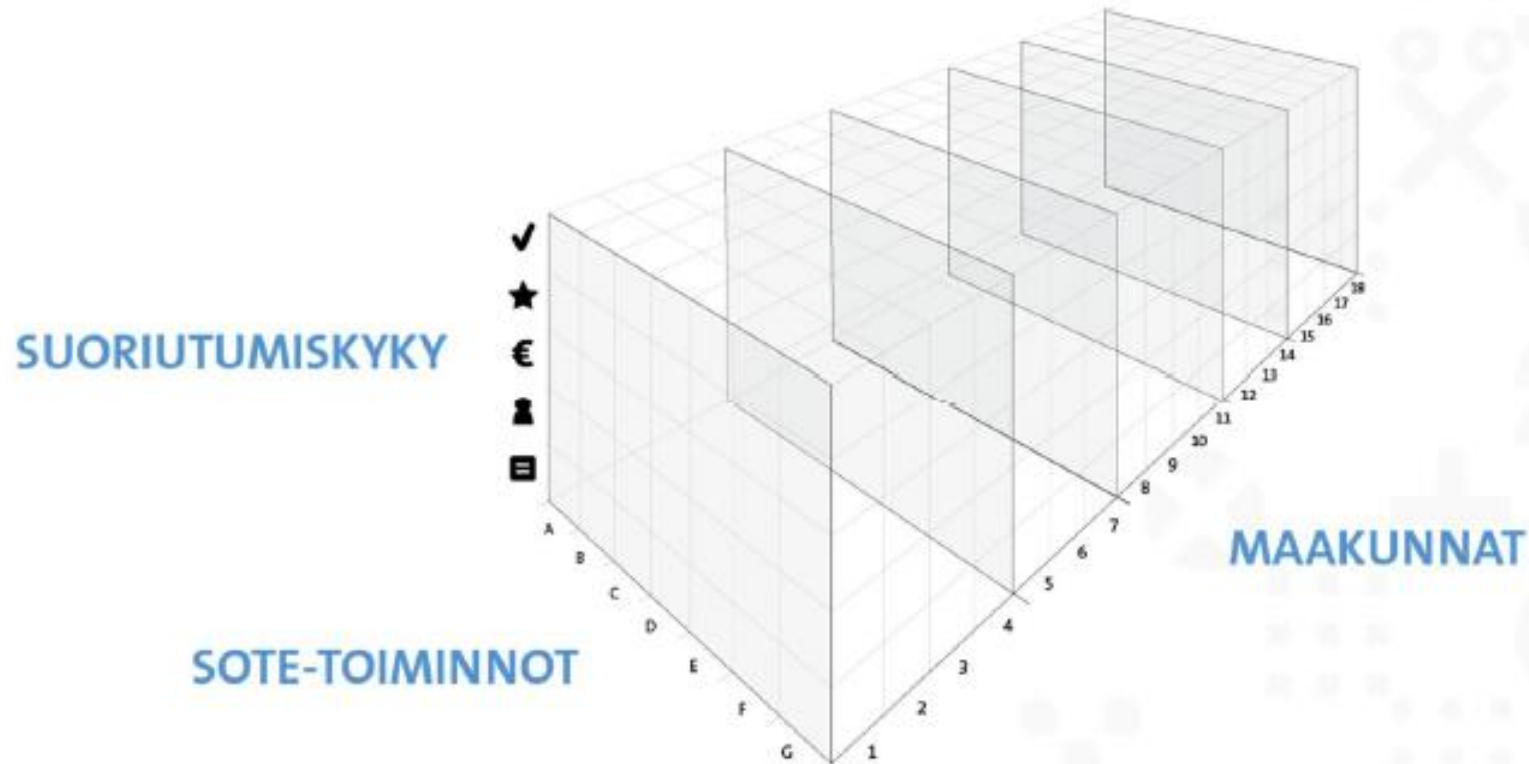
Jaettu omistajuus

Rahoitusjärjestelyt ja resurssipohja

Tavoitteiden yhteensopivuuden ongelma, institutionaaliset logiikat

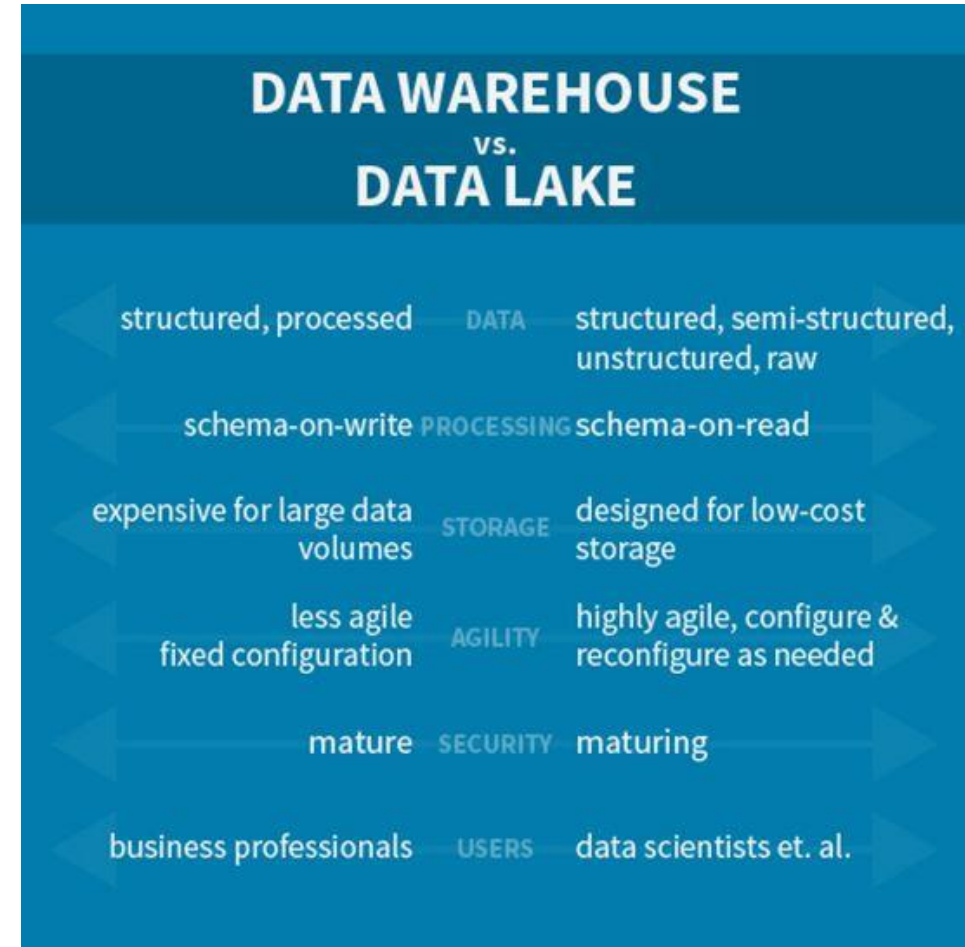


Maakuntien soten seuranta- ja arviointitoiminto



KOHTI UUDENLAISIA RATKAISUJA

- Ei yhden organisaation ennalta sanelemia avainmittareita/arvovalintoja tai tietorakenteita, jotka rajoittaisivat tiedon saatavuutta ja käyttöä
- Mahdollistaa myös muun datan yhdistelemisen, kun tietorakenne ja mitattavat asiat eivät ole lukittuja
- Nopeampi reagointi ja tietotarpeiden uudelleen määrittely



<https://www.datamation.com/big-data/data-lake-vs-data-warehouse.html>



UUSI MALLI YHTEINEN "DATA LAKE"

Data lake is a new way of storing information in a format where organization-specific performance targets and information structures do not restrict the availability and use of data. ([Lisää...](#))

Organisaatio I
Yksityinen

Organisaatio II
Julkinen

Organisaatio III
Kolmassektori



"Kaikki data" yhteiseen
tietovarastoon



"Data lake" / Yhteinen tietovarasto

- "Kysymykset" määrittyvät yhdistelemällä data uudella tavalla
- Mahdollistaa aidon järjestelmätason analyysin; mitä oikeasti tapahtuu?



Mahdollista yhdistää myös muiden kuin verkoston toimijoiden dataa
esim. avoin/big data, henkilökohtainen data jne.



TIETOJOHTAMISEN KYSYMYKSET TÄYTYY MIETTIIÄ UUELLEEN

Esimerkkejä uusista KM kysymyksistä

Identiteetti

- Kenen kysymyksistä on lähtökohtaisesti kyse?
- Mihin organisaatorajat muodostuvat ja kenen tiedosta on kyse?
- Miten organisaatioidentiteetti rakentuu, kun organisaatorajat hämärtyvät?
- Miten johtajat tekevät ja perustelevat toimensa ja tulkintansa?



Ennen organisaatio
Jatkossa ?

Valta

- Kuka tai ketkä ovat legitiimejä toimijoita ja missä kysymyksissä?
- Kenellä on valta ja missä kysymyksissä?
- Kuka on tilivelvollinen mistä ja kenelle?
- Kuka määrittelee mikä on tärkeää tai kriittistä tietoa?
- Kuka arvioi tietoturvaan liittyvät riskit ja ratkaisee näihin liittyvät kysymykset?



Ennen johtamismalli
Jatkossa ?

Tehokkuus

- Mitkä ovat uuden KM mallin kustannukset verrattuna vanhaan malliin?
- Tiedämmekö edes vanhan mallin kustannuksia?
- Miten kustannukset jaetaan?



Tavoitteiden uudelleen
määrittely

Osaamiset

- Millaisia osaamisia tarvitaan uudessa maailmassa?
- Mitkä osaamiset ovat erityisiä juuri hybrideille ja miten ne eroavat perinteisen mallin osaamisvaateista?
- Miten arvottaa kumppanien osaamisia?



Osaamisten uudelleen
määrittely



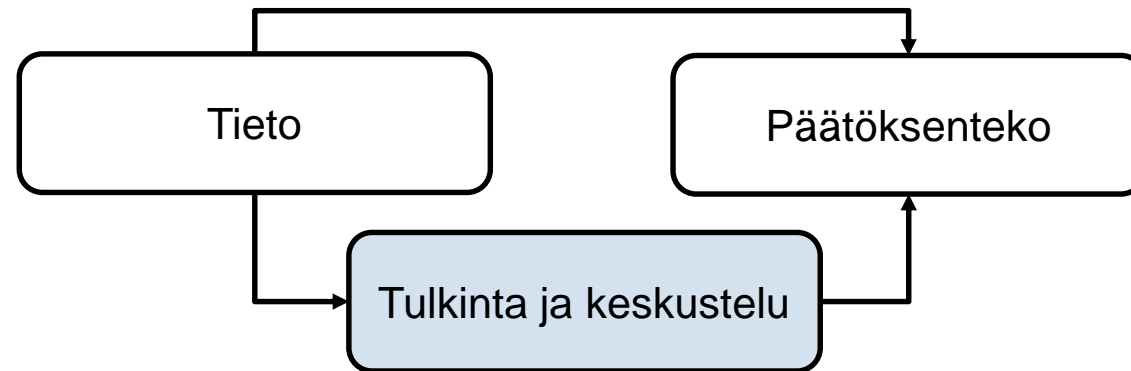
TIEDOLLA JOHTAMISEN YTIMESSÄ TULOKSELLISUUSDIALOGI



Tietojohtaminen supistuu analytiikaksi



Siimpliä, ei tähän tarvita apuja.
Robotit ja AI hoitavat tulevaisuudessa



Oikeat ongelmat: 1) mitä ollaan tekemässä
2) onko meillä eväitä päästä maaliin 3)
mitä tulisi tehdä ja kenen?

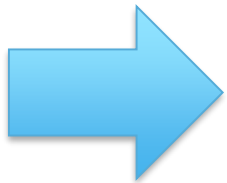


*Tietojohtaminen paljon moniulotteisempi
ja laajempi kysymys*



LOPUKSI – MITÄ SIIS YRITÄN SANOA?

- **Varasto vs. järvi:** Tiedolla johtamisella luomme merkityksiä – ja nämä merkitykset ohjaavat toimintaamme.
- **Uimalelut vs. uimataito:** Tietojohtamisessa ei ole kyse vain tempuista vaan paljon perustavammanlaatuisista kysymyksistä liittyen siihen, miten me rakennamme kuvaa maailmasta, miten keräämme siitä informaatiota ja miten käytämme tätä informaatiota.
- **Monologi vs. dialogi:** Lukittu tietorakenne vastaa ensisijaisesti ennalta määrättyihin kysymyksiin. Tällöin monitulkintaisuuden edellyttämä dialogi kärsii ja tiedolla johtaminen tuntuu helposti pään hakkaamiselta seinään.



Tarvitsemme kipeästi ihmisiä, jotka ajattelevat datalähtöisesti ja joita eivät rajoita organisaatioajattelun painolasti.



KIITOS

*Meillä opit ymmärtämään maailmaa,
jotta voit muuttaa sitä.*



11/5/2018

