



Tiedon johtaminen ja tietämysprosessit organisaation kulttuurin tukena

Mari Siimar

Tietopalvelupäällikkö

Varsinais- Suomen sairaanhoitopiiri

Tietojohtamisen verkosto ry:n hallituksen
puheenjohtaja

5.10.2021



Parannamme joka päivä

Sairaanhoidopiirin johtajan päätös ja tietopalvelutiimin tehtävä

- 2014 sairaanhoidopiirin johtaja linjasi päätöksellään, että sairaanhoidopiirissä:
 - "Vahvistetaan tietotuotantoa kohdistamalla resursseja tietotuotantoon, selkeyttämällä tietotuotannon vastuita sekä **kokoamalla kaikki tietotuotantoon liittyvät eri toimijat yhteen tietopalvelusta vastaavaan tiimiin**. Tietotuotannon vahvistaminen on välttämätöntä, koska ilman laadukasta tietotuotantoa sairaanhoidopiirin järjestelmällinen tietoon perustuva kehittäminen ja johtaminen yksikkötasolta konsernitasolle ei ole mahdollista."
- Tietopalvelutiimi on toiminut vuoden 2015 lopusta lähtien **sairaanhoidopiirin johtajan asettamana ja tietopalvelupäällikön koordinoimana työryhmänä**
- "Tietopalvelutiimin tehtävänä on vastata sairaanhoidopiirin tietopalveluprosessin kokonaisuudesta sekä seuraavien tietotuotannon osa-alueiden kehittämisestä ja ylläpidosta: **tietotuotannon vuosisuunnitelma, tietopalvelupyynnöiden käsittelyprosessi, tietopalvelun tuotantoprosessit yhteistyössä tiedonhallinnan palveluiden tuottajan kanssa, tiedon määrittelyn dokumentaatio ja tiedon jalostamisen menetelmät**. Tiimin kokoonpanossa edustus jokaisesta keskeisestä tietojenkäsittelyyn liittyvästä prosessista (ydintietokokonaisuudesta)."
- Tietopalvelupäällikön tehtävänä **tiedolla johtamisen kulttuurin edellytysten luominen**

Sairaanhoidopiirin tietopalvelujen tavoitteena on

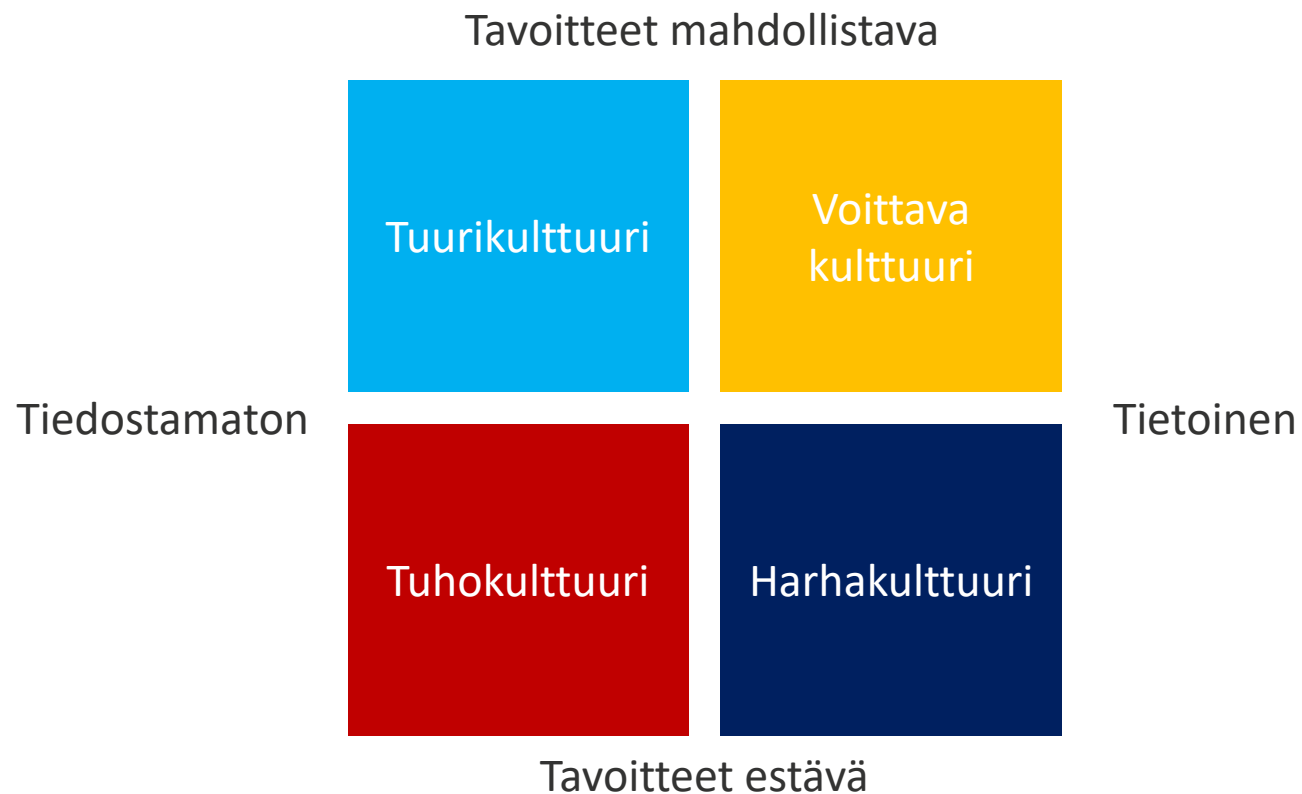
- Lisätä tietojen jalostamisen kustannustehokkuutta ja tiedolla johtamisen vaikuttavuutta
- Selkeyttää tiedon tuottamisen ja käytön roolit
- Lisätä tietojen uudelleenkäyttöä ja käytettävyyttä

Organisaatiokulttuuri – mitä se on? Edgar Schein



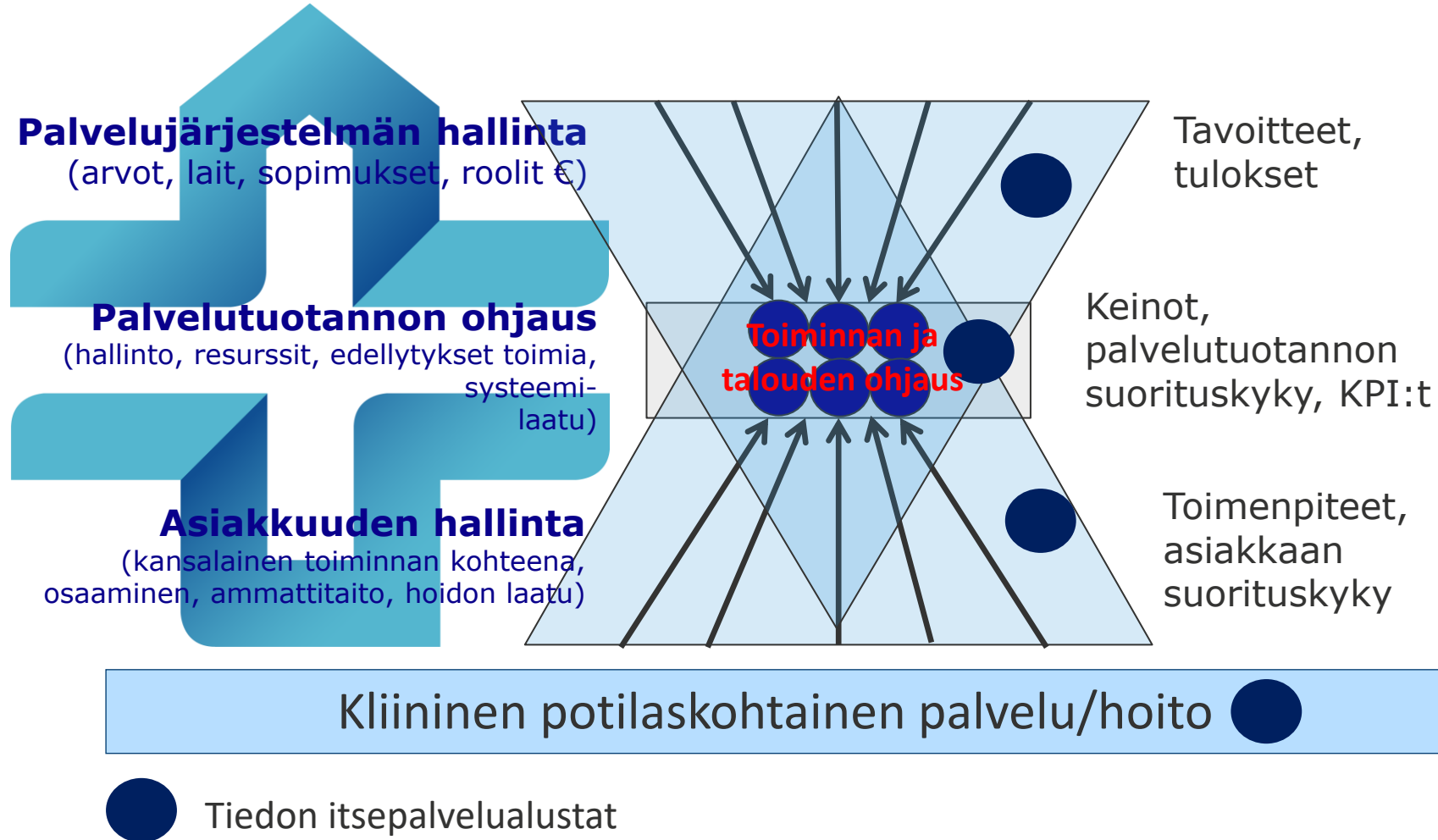
- Se on tapa toimia, kun kukaan ei näe!
- Jos kulttuuria ei johda, se johtaa sinua!

Organisaatiokulttuurin tilat - viitekehys



Lähde: Yrityskulttuuri on kuningas, Panu Luukka

Tiedolla johtamisen tasot ja tiedon keskeiset käyttötapaukset



Parannamme joka päivä

Mitä tietojohdamisen kyvykkyyden nostamisella tavoitellaan?

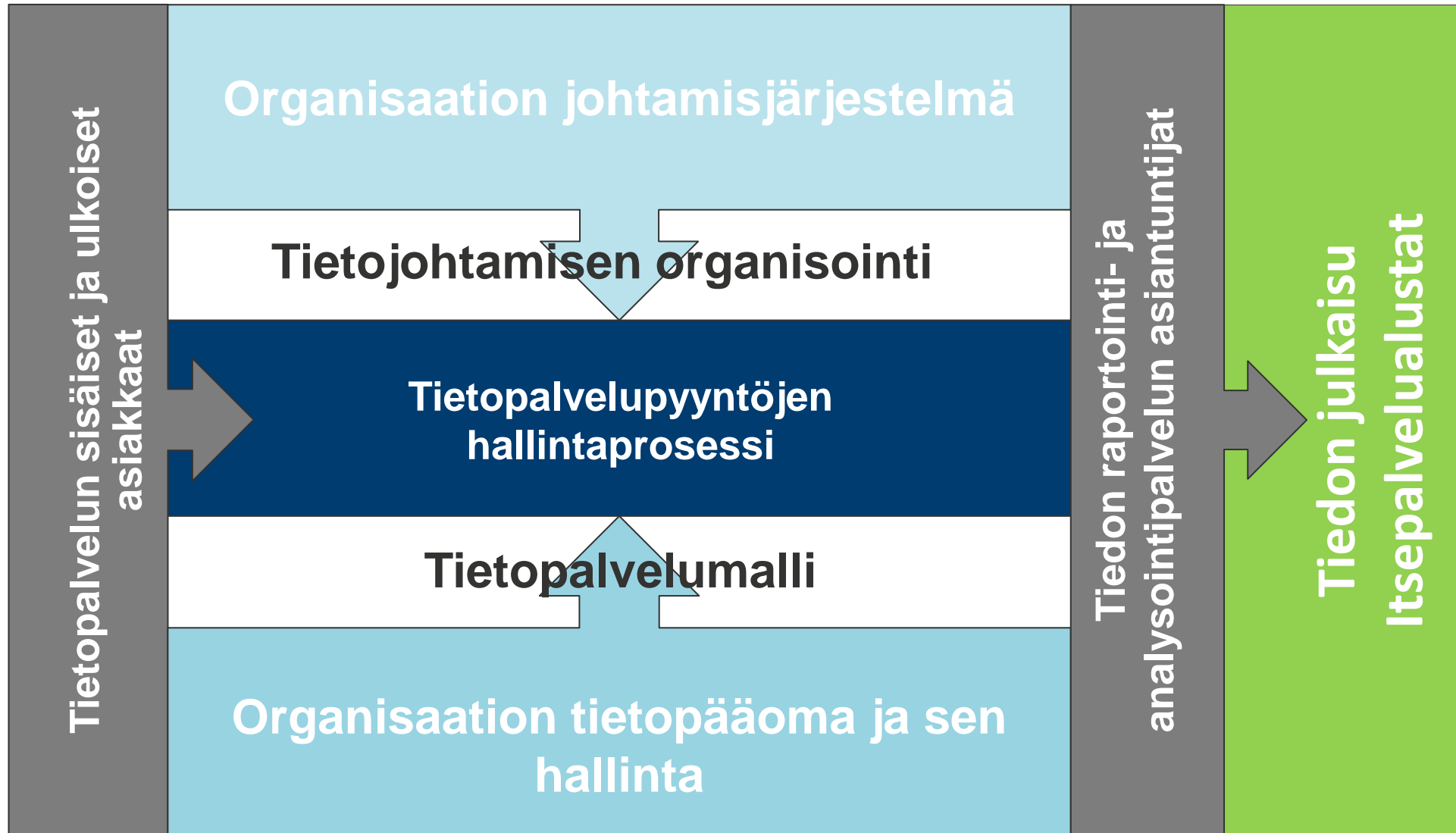
	Kustannustehokkuus	Valtaistuminen/ itsenäisyys	Kasvu	Sisäinen yhtenäisyys
	Boundaries of efficiency	Boundaries of power	Boundaries of competence	Boundaries of identity
Conception of organization	Governance mechanism that relies on the advantages of fiat, monitoring, and incentive alignment	Institution that facilitates coordination to reduce dependence and exercise power	Bundles of resources configured for competitive advantage in product/market domains	Social context that enables sensemaking and inspires attachment
Salient organizational boundary	Demarcates the transactions undertaken within the organization	Demarcates the domains over which the organization exercises influence	Demarcates the resources possessed by the organization	Demarcates the dominant mind-set of "who we are"
Central goal	Cost minimization	Autonomy	Growth	Coherence
Theoretical roots	Law Institutional economics	Industrial organization economics Resource dependence	Structural contingency theory Resource-based view	Managerial cognition Organizational identity
Unit of analysis	Transaction	Strategic relationship	Resource	Identity attribute
Driver of vertical and horizontal boundaries	Minimize the governance cost of activities by minimizing the costs of exchange (i.e., transaction, measurement, or coordination costs) 1.	Maximize strategic control over crucial strategic relationships by controlling critical dependencies and wielding market power 3.	Maximize the value of the organization's resources by coevolving resource configurations with market opportunities 2.	Maintain coherence of the organization by aligning organizational activities with the organizational identity
Key tools of boundary management	Hierarchical mechanisms such as acquisitions and divestitures Market mechanisms such as outsourcing agreements	Ownership mechanisms such as acquisitions and hiring Nonownership mechanisms such as collusion, lobbying, consortia, alliances, friendship ties, and board relationships	Externally oriented dynamic capabilities such as acquisitions, divestitures, and alliances Internally oriented dynamic capabilities such as patching and product development	Conscious mechanisms such as explicit adoption of mental models from other settings and replacing the organizational elite Unconscious mechanisms such as conforming to image and to industry blueprints
Unique perspective	Market versus hierarchy	Ownership versus control	Possession versus deployment	Conscious versus unconscious
	Markkinat vs. hierarkia	Omistus vs. hallinta	Hallussapito vs. käyttöönotto	Tietoinen vs. tiedostamaton

Organizational Boundaries and Concepts of Organizational Boundaries (Santos & Eisenhardt 2005)

Hybridisoituminen ja ekosysteemimäisen toimintavan lainalaisuudet (Nykänen ja muut, 2016)

- **Ekosysteemi kehittyy jonkin ratkaisun, palvelun tai teknologian ympärille.** Ekosysteemi alkaa muodostua, kun ratkaisun kehittänyt taho perustaa osan **arvoketjusta yhteistyötahojen varaan** ja hallinnoi joko kokonaan tai osittain kokonaisarvon tuottamista loppukäyttäjälle tai asiakkaalle.
- Ekosysteemi kasvaa ja kehittyy, kun siihen liittyy uusia yhteistyötahoja, jotka panostavat omalta osaltaan **arvonmuodostukseen**. Houkuttimena on ekosysteemistä saatava hyöty, etu, parempi laatu, tehokkuus tai joku muu odotus. **Mitä suurempi odotus, sitä kiinnostavampi ekosysteemi on yhteistyötahoille ja sitä elinvoimaisempi siitä tulee.** Tämä taas tekee ekosysteemistä kuluttajan tai asiakkaan kannalta kiinnostavan, mikä lisää entisestään ekosysteemin **elinvoimaisuutta**.
- Kun ekosysteemiin tulee paljon toimijoita, heille muodostuu omia rooleja, osapuolet voivat olla yhteistyökumppaneita, alihankkijoita ja/tai jopa kilpailijoita, jotka kilpailevat keskenään ekosysteemin sisällä samasta roolista. **Toimivassa ekosysteemissä parhaimmillaan haetaan loppukäyttäjälle ja asiakkaille ratkaisuja niin, että kaikki toimijat saavat siitä myös oman hyötynsä, kommunikaatio on avointa ja rakentavaa ja yhteistyötä tehdään ennakkoiden, yhteisistä toimintatavoista sopien.**
- Tällainen ekosysteemi kestää kilpailun ja luo uusia mahdollisuuksia myös pitkällä aikavälillä

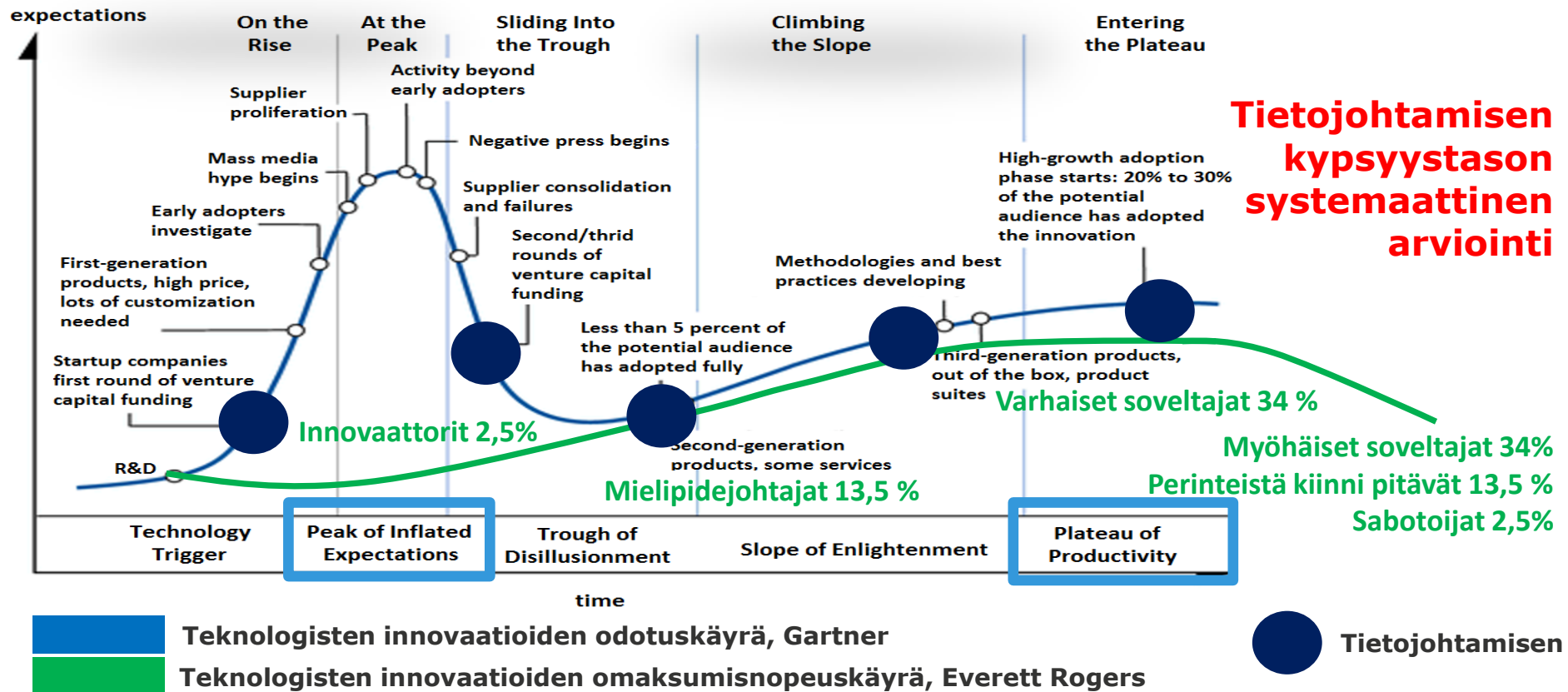
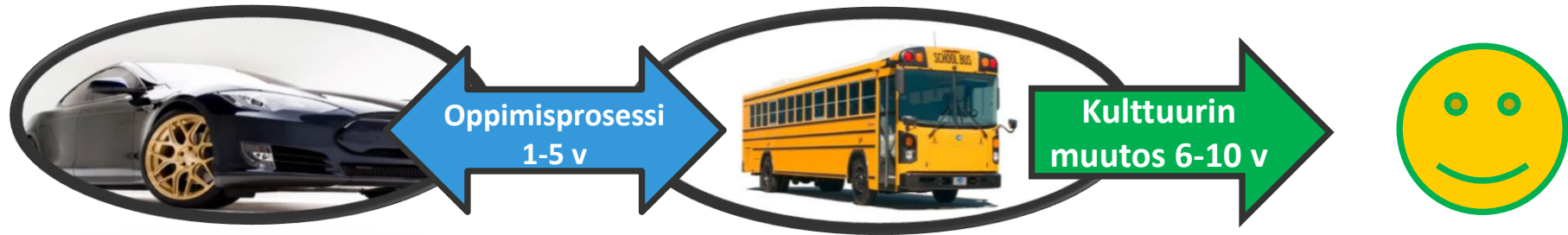
Tiedon johtamisen ja tietämyksen hallinnan keskeiset kyvykkyudet



Tietopalvelumallin kehityskaari



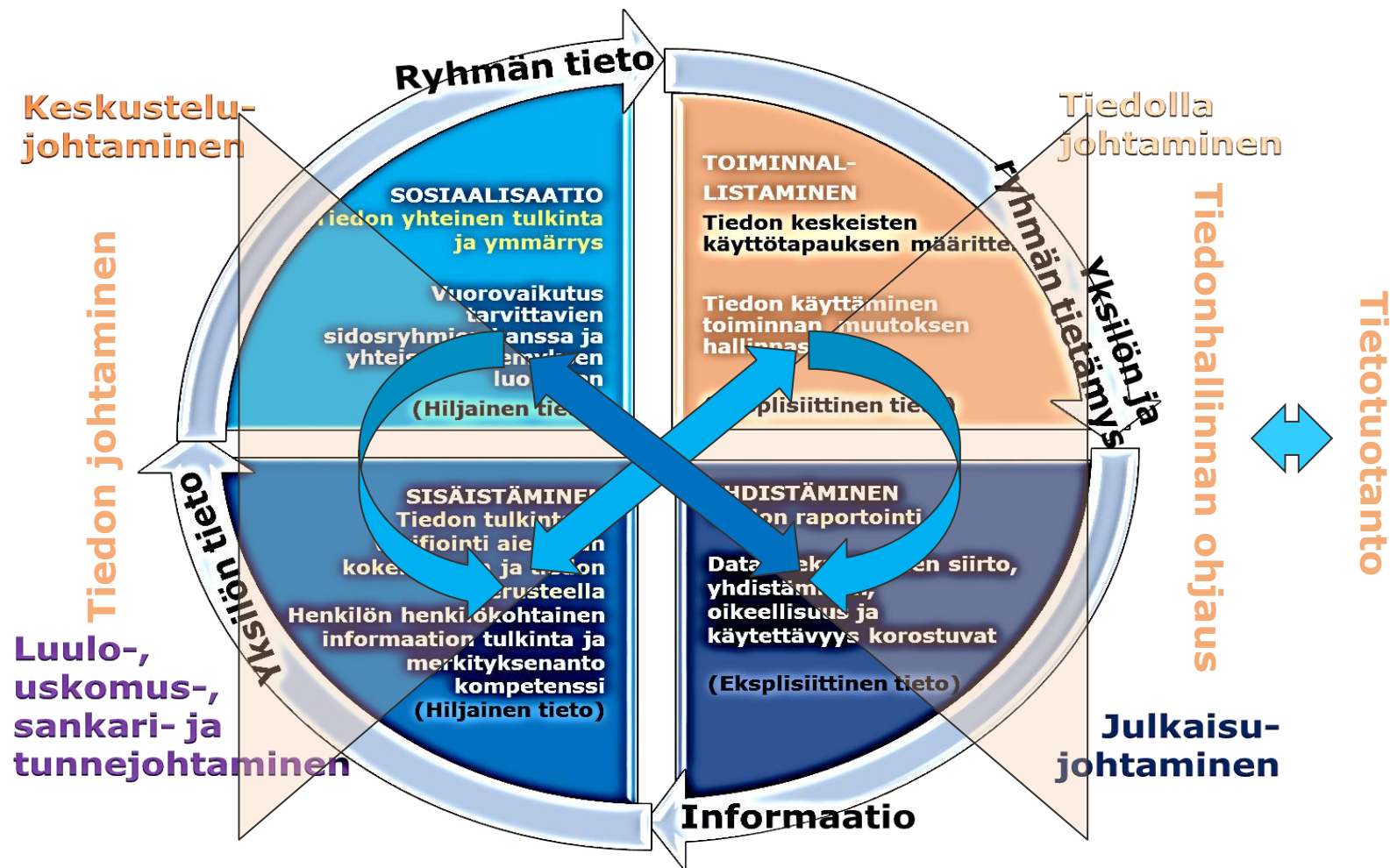
Teknologisten innovaatioiden odotus- ja omaksumisnopeuskäyrät



Kehittämisellä tavoiteltavan tietopalvelujen tai -tuotteiden innovaatioaste

- Inkrementaalinen kehittäminen
 - Parannetaan olemassa olevaa ratkaisua olemassa oleville asiakkaille/käyttäjärühmille
 - Kertaluontoisten tietopalvelupyynnöiden ratkaiseminen
- Evolutiivinen kehittäminen
 - Olemassa olevaa ratkaisua kehitetään uusille asiakkaille/käyttäjärühmille tai uusia ratkaisuja kehitetään olemassa oleville asiakkaille/käyttäjärühmille
 - Jatkuvaluontoisten tietopalvelupyynnöiden ratkaiseminen ja skaalattavien ratkaisujen tunnistaminen
- Revoluutiivinen kehittäminen
 - Täysin uudenlainen ratkaisu, täysin uusille asiakkaille/käyttäjärühmille – kutsutaan myös disruptiiviseksi vakiintuneita toimintamalleja murtavaksi, koska saattaa muuttaa perusteellisesti organisaation toimialaa tai jopa koko yhteiskuntaa
 - Ei tiedossa. Miten olisi tiedon käyttämiseen perustuva sosiaalinen innovaatio?

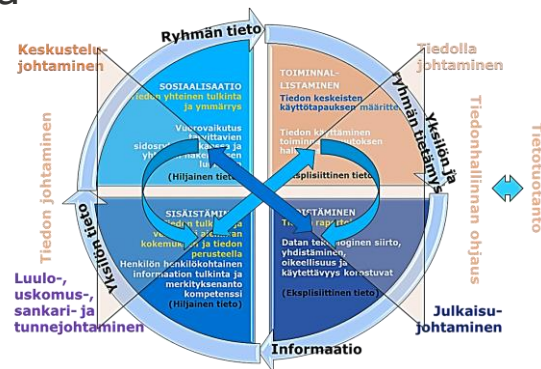
Tiedon luomisprosessin (SECI malli) dynamiikka tavoitteena tietopääoman kustannustehokas hallinta ja sisäinen yhtenäisyys



Miten tapahtuu vuorovaikutuksessa tietopalvelun asiakkaan kanssa?

- *Tiedon julkaisualustat ja niiden kehittäminen
 - Portaalit, tietopöydät
 - Intranet, Internet
- *Tiedon käyttäjien sidosryhmä- ja käyttäjävaltuushallinta

- *Tiedon merkityksellisten käytötapausten hallinta



- *Tiedonhallinnan alustapalvelujen kehittämisen ohjaus
- *Tietopääoman hallinta

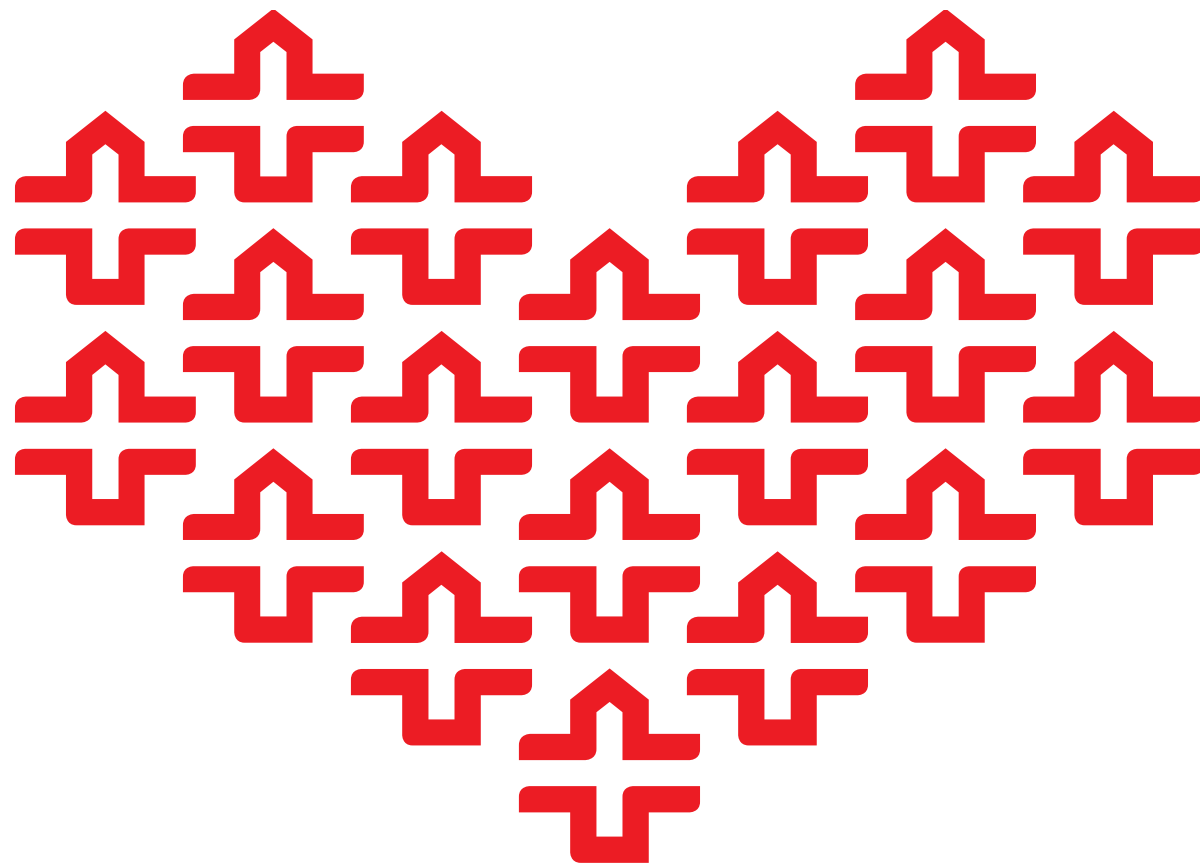
- *Johtamis- ja ohjaus prosessien kehittäminen ja tiedollisen tuen ohjaus
- * Prosesseja tukevat roolit, osaamiset ja vastuut

- *Informaation määrittely ja mallinnus asiantuntijapalveluna
- *Tietopalvelupyynnöiden toteutuksen keskitetty hallinta asiakaslähtöisesti

Johtopäätökset

- Tiedolla johtaminen on kulttuuri- ja ydintoimintasidonnainen OPPIMISPROSESSI, jossa ensin data irrotetaan turvallisesti ja luotettavasti ensisijaisesta käyttötarkoituksesta. Ja sen jälkeen **tietoa jalostetaan ja muodoillaan dialogisessa moniammatillisessa oppimis- ja sopimistilanteissa yhteiseksi ymmärrykseksi ja tietämykseksi organisaation tilasta ja sen muutossuunnasta.**
- **Toiminnan kannalta merkityksellisen ja organisaation laajuisesti vertikaalisesti ja horisontaalisesti skaalautuvan tiedon jalostamisella ja esittämisellä** saavutetaan parhaat kustannushyödyt (ROI)
- **Liiketoimintakriittisen ydintiedon hallinnalla ja mallintamisella** (tietoarkkitehtuuri) saadaan parhaiten ja halvimmillaan aikaiseksi tiedonhallintalailla tavoiteltava teknisen, semanttisen sekä organisatorisen yhteentoimivuuden edistyminen.
- Tietopalvelumallin vakiointi ja sen kyvykkyyden systemaattinen arviointi mahdollistavat **kokonaisuuden jatkuvan kehittämisen optimaalisesti**
- Ekosysteemimäisen toimintatavan säilyäkseen elinvoimaisena ja hyötyä tuottavana tietoon liittyvien palveluiden ja tuotteiden kehittämisen innovaatioaste pitää olla suurimmilta osin **evolutionaarinen**

Mari Siimar
Tietopalvelupäällikkö
mari.siimar@tyks.fi



Parannamme joka päivä

