

Knowledge Management

*Eija Mether,
Tieto Enator Oyj,
Julkisen hallinnon Knowledge
-kehitysryhmä*

Knowledge Management on teema, jota käsitellään juuri nyt useissa eri seminaareissa, koulutustilaisuuksissa ja tiedotusvälineissä. Eri puhujat käsittelevät teemaa eri näkökulmista, johtuen omista lähtökohdistaan. Puhuja voi olla talousjohtaja, jonka lähtökohdiana on yrityksen markkina-arvo, rekrytoija tai kouluttaja, joka haluaa tietää, mitä osaamista talossa on ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa tai joku, joka on kiinnostunut yritys- ja johtamiskulttuureista.

Knowledge Managementin eri määritelmiä

Gartner Group määrittelee KM:n seuraavasti:

Tiedon johtaminen edistää yhtenäistä lähestymistä yrityksen kaikkien tietovarantojen luomiseen, hankintaan, organisointiin, hakuun ja käyttöön. Nämä tietovarannot sisältävät tietokantoja, teksti-informaatiota kuten toimintatapa- ja ohjedokumentteja, sekä tärkeimpänä asiana yksilön sisäisen strukturoimattoman (tacit) tietämyksen ja asiantuntemuksen.

Suomalainen, kansainvälisesti menestynyt konsultti Esko Kilpi (Sedecon Oy) hahmottaa aihealuetta seuraavasti:

Tiedosta on tullut itsessään tuote. Tämä pakottaa meidät muuttamaan suhtautumistamme myös tiedon hallintaan ja johtamiseen (Knowledge Management).

Kilpi korostaa, että koska asia on tuore, siinä ei ole vielä edes vakiintunutta kielenkäyttöä, ainoastaan erilaisia näkökulmia, "ikkunoita", samaan kysymykseen.

Yksi "ikkuna" on Knowledge Management tai Intellectual Capital Management eli tiedon/henkisen pääoman hallinta, johtaminen ja sen arvon

kasvattaminen.

- Toinen näkökulma tarkastelee kysymystä organisaation oppimisen kannalta, ja
- kolmas lähestymistapa on kompetenssiteoreettinen, jolloin lähtökohdiana on organisaation resursseihin liittyvät strategiat.

Kiteytettynä asian voisi ilmaista näin:

Knowledge Managementissa on kyse tiedon ja osaamisen systemaattisesta paikallistamisesta, etsimisestä, tallentamisesta ja jakamisesta organisaatiossa. Se tarkoittaa myös kykyä yhdistää ja jalostaa jo olemassa olevaa tietämystä niin, että pystytään luomaan uutta lisäarvoa asiakkaalle nopeammin kuin kilpailijat. Tämä edellyttää jatkuvaa uudistumista sekä oppimista omista ja toisten kokemuksista sekä avointa yrityskulttuuria.

Informaatio, tieto ja osaaminen

Informaatio on dataa, merkkijono, jonka vastaanottaja voi ymmärtää, jos sillä on hänelle jotain informaatioarvoa. Tieto pitää sisällään sekä informaatiota että sen vaikutuksen, se on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Tieto saa merkityksen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Suurin osa tiedosta on ns. **'hiljaista' tacit-tietoa**. Se on muodostunut mm. koulutuksen ja kokemuksen kautta, mutta se on dokumentoimaton.

Systeemityössä toimitaan usein omien intuitioiden ja kokemusten perusteella, jotka tosin ovat kehittyneet teorian ja fakta-tiedon pohjalta. Ammattitaito perustuu juuri näille tiedon elementeille. Tacit-tieto saadaan organisaation käyttöön keskustelemalla ja tekemällä töitä yhdessä. Näin tietoa voidaan arvioida ja se jalostuu, tiedolle tuotetaan lisäarvoa. Hiljaisen tiedon jakaminen käy luontevimmin puheen kautta mutta tärkein elementti kokemusten jakamisessa on vuorovaikutus. Toinen elementti on visualisointi: Projektin määrittelyvaiheessa käydään käyttäjän kanssa

yhdessä läpi koko toiminta ja kuvataan se yhteisen tulkinnan perusteella, saatu kaavio ja malli voi kuvata toimintaa hyvinkin selkeästi.

Osaamisella tarkoitetaan kykyä soveltaa tietoa, kykyä toimia käytännössä. Osaaminen on ennen kaikkea kyky luoda uutta - nopeasti. Osaamisella tarkoitetaan myös menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja, tahtoa, kokemusta ja vuorovaikutusta. **Tiedolla ja osaamisella ei ole mitään merkitystä, jos sitä ei jaeta tai ei tiedetä, missä sitä on.**

Projektityössä törmätään usein seuraavanlaisiin ongelmiin:

- En tiedetä sitä, kuka osaa projektin kannalta olennaisia taitoja? Toisaalta ei myöskään tiedetä, kuka tarvitsee näitä?
- Ei ymmärretä, miksi tietoa pitää jakaa ja ei tiedetä, millä keinoilla sitä voidaan jakaa?
- astavuoroisesti, ei tiedetä, miten tietoa voidaan hankkia?

Kun pyritään ratkaisemaan em. ongelmia puhutaan osaamisen hallinnasta tai competence managementista. Alalle on tullut paljon tuotteita, joiden avulla voidaan selvittää yritysten henkilöiden osaaminen ja osaamiskeskukset eri alueilla. Silloin kun puhutaan vielä johtamisesta, johtamiskulttuureista ja avoimista organisaatioista käytetään joskus termiä competence care tai knowledge care.

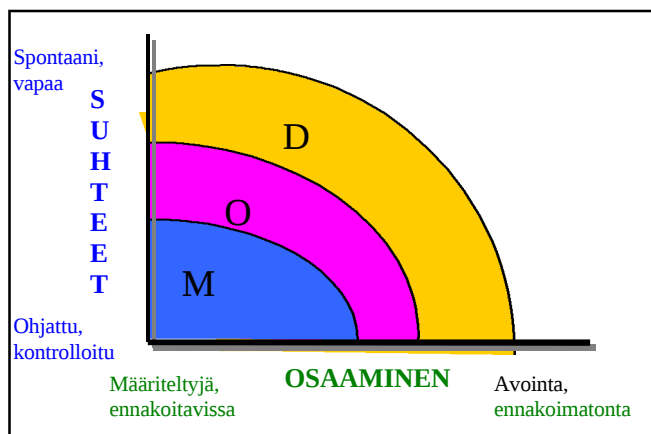
Tieto ja osaaminen täytyy siis tallentaa ja paikallistaa ja se on saatava helposti käyttöön. Onkin ehdotettu, että projektit aloitettaisiin vaiheella 'Tiedon hankinta'. Selvitettäisiin onko vastaava tehty aikaisemmin, onko valituista välineistä kokemuksia, ketkä olivat tekijöitä, ketkä ovat asiantuntijoita, heidän yhteystietonsa, mitä kokemuksia saatiin ja ennen kaikkea, mitä on opittu ja mistä projektin dokumentit löytyvät?

Lisäksi on huomattava, että työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa mm. siihen, miten ihmiset viihtyvät työssään, miten tietoa jaetaan toisille, ja

kuinka hyvin siedämme erilaisuutta ja virheitä. Jokainen voi työyhteisössä miettiä sitä, löytyykö sieltä ihmisiä, jotka mieluummin panttaavat tietoa itsellään kuin dokumentoivat sitä ja jakavat sitä toisten käyttöön, saako tietoa panttaamalla jotain erityistä etua suhteessa toisiin työntekijöihin, kenen kannalta tiedon panttaaminen on eduksi? Ilmapiirillä on myös suuri vaikutus siihen, voidaanko oppia virheistä vai syyllistetäänkö ja rangaistaanko niistä? Oppiva ja avoin organisaatio kerää tietoa ja kokemusta virheistä. Oppiminen tapahtuu jatkuvana prosessina.

Mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen toimintaympäristö

Juuri julkaistussa kirjassa "Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä" (Pirjo Stähle - Mauri Grön-roos, WSOY 1999) organisaatiota ja tietopääoman elinympäristöä kuvataan kolmiulotteisen mallin kautta:



M = Mekaaninen eksplisiittisen tiedon alue, jossa organisaation suhteet (organisointimalli, valta ja vastuut) sekä osaamistarve on selkeästi tunnistettavissa ja määriteltävissä.

Esimerkkinä mekanistisista järjestelmistä voi mainita mm. tietyt käyttöpalvelut, tuotantoa ohjaavat ja taloushallinnon järjestelmät. Esim. palkanmaksun on tapahduttava lain mukaan ja säännöllisesti. Järjestelmien kaikki vaiheet on tarkkaan määritelty ja kuvattu ja toiminta on ennakoitavissa. Tieto on eksplisiittistä. Mekanistiselle järjestelmälle on luonteenomaista tasaisen

laadun turvaaminen. Järjestelmien tuotteistaminen perustuu aina mekanistiseen toimintatapaan.

Mekanistisen järjestelmän ylläpitäjälle on toiminnan kokonaiskuva erittäin tärkeä. Hänen on ymmärrettävä, mikä merkitys järjestelmällä on koko kokonaisuuden kannalta, jotta hän pystyisi hoitamaan tehtävänsä kunnolla. Tällöin tiedon saatavuus on tärkeää. Tietoa on toisaalta jaettava ja tietoa on osattava itse hankkia. Apuvälineitä ovat intranet-järjestelmät, dokumenttipankit, DataWarehouse-tyyppiset ratkaisut ja esim. kalenteriohjelmat, joilloin avainhenkilöiden aikataulut saadaan selville helposti. Mitä enemmän organisaation mekanistisia toimintoja voidaan automatisoida, sitä enemmän voimavaroja siirtyy vaativimpiin tehtäviin.

O = Orgaaninen organisaation osa, joka kykenee koko ajan uudistamaan itseään sisältä päin.

Orgaaniselle toimintaympäristölle on luonteenomaista hallittu muutos. Kehitystä seurataan jatkuvasti ja sitä arvioidaan. Orgaanisen järjestelmän hyvänä esimerkkinä ovat laatu-järjestelmät ja niiden kehittäminen. Kehittäminen edellyttää vuorovaikutusta ja dialogia. Palautteiden kerääminen ja avoin keskustelu ovat sen ehtoja. Orgaanisessa ympäristössä töitä tehdään

tiimeissä ja projekteissa, joissa on pyritty vahvistamaan työntekijöiden välistä keskinäistä riippuvuutta ja synnyttämään yhteistä vastuuta. Jatkuva kehittyminen vaatii kykyä luoda uutta sekä 'vanhojen', onnistuneiden työtapojen ja menetelmien toistoa.

Monet yritykset keräävätkin tietopankkeihinsa ns. parhaita käytäntöjä (best practices) Näiden pitäisi olla kaikkien helposti saatavilla, ei kannata keksiä samaa pyörää montaa kertaa.

D = Dynaaminen organisaation

alue, jossa innovaatiot syntyvät.

Dynaamisen ympäristön avainsana on verkostoituminen jopa niin, että kilpailijat voivat verkostoitua keskenään. Työssä kontaktit ovat erittäin tärkeitä ja näiden luomiseen tarvitaan sosiaalisia taitoja. Lisäksi yrityksen infrastruktuurin täytyy mahdollistaa spontaanit yhteydenotot ja intranetin täytyy sisältää ne palvelut, joiden avulla löytyy kaikki se tieto, mitä työnteossa tarvitaan. Intranettiin voisi laittaa palvelun, jossa esim. puhelinluettelosovellukseen kuvan ja yhteystietojen lisäksi voisi liittää linkit henkilön CV:hen ja mahdollisiin asiakirjoihin, mitä ko. henkilö on julkaisut. Jokin agentti voisi jotain tiettyä projektia varten etsiä rakenteisista CV:stä alueen asiantuntijat! Dynaamisessa toimintaympäristössä tietoa on (liian?) paljon ja se on helposti saatavilla. Voi vallita kaaos, mikä onkin uuden tiedon luomisen perusedellytys. Kaaoksesta syntyvät innovaatiot, jotka voivat olla uusia näkökulmia, ratkaisuja, toimintatapoja tai tuotteita. Jos esimerkiksi halutaan kehittää jotain aivan uutta, on luotuneet, vanhat ajattelumallit jätettävä ja pyrittävä ideoimaan yhdessä toisten kanssa uudella tavalla.

Lopuksi

Yrityksissä oleva tietoresurssi on myös ymmärrettävä yrityksen ominaisuudeksi tuottaa ideoita ja innovaatioita. Mutta se on myös ihmisten tietoja, taitoja ja piilevää osaamista sekä talousmielessä aineeton pääomaerä. Miten tätä resurssia hoidetaan, miten se saadaan yrityksen käyttöön ja ennen kaikkea, miten sitä voidaan lisätä?

Kun em. kysymyksiin ryhdytään vastaamaan, keskustellaan palkitsemisesta, sitouttamisesta, johtamiskulttuureista ja yrityksen ilmapiiristä. Ja tällöin puhutaan Knowledge Managementista!

Eija Mether

Kirjoittaja toimii TietoEnator Oyj:n

Julkisen hallinnon Knowledge Management -kehitysryhmässä

Lähde:

Pirjo Stähle - Mauri Grönroos
Knowledge Management - tietopääoma
yrityksen kilpailutekijänä