

Kun johdamme tiedolla, niin mistä tiedosta puhumme?

Asta Raami, PhD

Monessa organisaatiossa korostetaan tiedolla johtamista. Ja se on hyvä. Tietämättömyydellä johtaminen ei kuulosta hyvältä eikä ole järkevää. Mutta kun puhumme tiedolla johtamisesta, niin mistä tiedosta puhumme?

Usein ajattelemme tiedon olevan dataa ja faktoja, joiden pohjalta sitten päätellään rationaalisesti. Että silloin meillä on käytössämme parasta ja luotettavaa tietoa, johon perustuen voimme tehdä virheettömiä päätöksiä.

Ajatus on epärealistinen.

Virheettömiin päätöksentekoon ei pysty kukaan, ei edes koneet. Data on aina suodattunutta, tavallisesti osin epäluotettavaa, puutteellista tai kenties jo vanhentunutta. Vähintäänkin laskentatehoa tai aikaa on liian vähän. Tulevasta ei ole vielä dataa ja useat johtamisen päätökset kohdistuvat tulevaan. Meillä voi toki olla käytössämme hyviä analyysejä ja todennäköisiä skenaarioita, mutta tilanteet ovat muuttuvia ja epävarmuus lisääntyy mitä pidemmälle tulevaan päätökset suuntautuvat.

Monessa tapauksessa olisikin oleellisempaa kysyä mihin tavoitteeseen tähtäämme ja millaista tietoa tarvitsemme sinne päästäksemme. Tämän jälkeen voisimme alkaa tarkentaa siihen, miten voisimme tarpeellista tietoa tavoittaa ja arvioida.

Johtajuus jonka tavoitteena on ennakointi, innovointi tai edelläkävijyys, tarvitsee muutakin tietoa kuin peruutuspeilin maisema. Täysin uuden keksiminen ja radikaali visionäärisyys tapahtuvat suureksi osaksi näkyvän logiikan ulottumattomissa. Vain harvoin ne syntyvät vanhaa tietoa uudelleen järjestellen. Radikaaliin uuteen liittyy tämän hetkisen tiedon ja näkökulman ylittäminen sekä merkityksen ja potentiaalnin tunnistamisen siellä, missä muut eivät vielä sitä näe.

Eräs haastattelemani keksijä lämmittää isoa taloaan peltikatolla. *"Peltikatolla?!", ihmettelin, "Peltikattohan on talvella kylmä ja kesällä lämmin". Hän hymyili ja vastasi, että "Ihan oikein päätelty, mutta ei loppuun saakka".*

Keksijä hyödyntää lämmityksessä auringon infrapunasäteiden lämpöä, joka kulkeutuu pilvien ja lumen läpi. Katon alta lämpö kerätään talteen yksinkertaisella menetelmällä ja kierrätetään talon lämmitykseen. Kovalla pakkasella keksijä ostaa

noin 10 % talonsa lämmittämiseen tarvittavasta energiasta, muun hän saa peltikaton alta. Oma logiikkani oli tyssännyt ensimmäiseen ristiriitaan kylmän vuodenajan ja suuren lämmöntarpeen välillä.

Se että ajatus näyttää epäloogiselta ja mahdottomalta, kertoo lähinnä näkökulmasta. Se on myös tilanne, jossa mahdollinen piilossa oleva logiikka ei vielä näy. Joskus villi ajatus paljastuu epäloogiseksi ja järjettömäksi, mutta toisinaan nerokkaaksi. Tärkeää on tunnistaa tämä ero. Siihen tarvitsemme erilaisten tietämisen tapojen yhteistyötä: kykyä toimia näkyvän logiikan maailmassa ja kykyä toimia näkyvän logiikan ulkopuolella.

”Edelläkävijyyt ja radikaali innovointi edellyttävät kykyä toimia tunnetun logiikan maailmassa ja piilossa olevan logiikan maailmassa.”

Näkyvän logiikan ja luotettavan datan kanssa toimimiseen meillä on hyviä välineitä. Voimme päätellä, analysoida, luokitella, vertailla, suhteuttaa ja niin edelleen.

Näkyvän logiikan ylittävän tiedon kanssa olemme usein hämmennyksissä. Tavallisesti ratkaisuna on sen sulkeminen pois. Sen sijaan että alkaisimme kehittää tarvittavaa näkökykyä ja ajattelun menetelmiä, haluamme sivuuttaa sisäisen tietämisen ja kyvyn hahmottaa piilossa olevaa logiikkaa. Se on kuin tilanne, jossa emme vaivaudu puhdistamaan pienokaista, vaan heitämme lapsen pesuveden mukana pois. Tulevaisuuden kannalta elintärkeä tieto jää hyödyntämättä.

Toisin kuin usein luullaan, intuitiivinen sisäinen tieto ja päättely eivät ole vastakkaisia tai edes vaihtoehtoisia, vaan niiden yhteistyön avulla meillä on mahdollisuus toimia näkyvän logiikan ulkopuolella. Mutta molemmat tietämisen tavat ovat alttiita virheille, joten molempien luotettavuutta on välttämätöntä tarkastella. Menetelmät ovat vaan erilaisia.

Se, että jokin vain tuntuu oikealta, ei ole tae vielä mistään. Ajattelumme on altis vinoumille ja tunteet värittävät näkökulmiamme. Viimeaikainen tunnetutkimus on osoittanut, että voimakkaan tunteen vallassa ajattelumme menee oikosulkuun. Voimme lamaan pelosta tai joutua psykoosin kaltaiseen tilaan kiihkon tai ihastumisen seurauksena. Silloin teemme ailahtelevaan mutuun pohjautuvia päätöksiä, jotka kuorutamme salonkikelpoisin perusteluin.

Sisäisen tiedon arviointiin on olemassa menetelmiä ja rohkeimmat asiantuntijat hyödyntävät niitä työssään. Eräs tärkeimmistä on uskallus tarkastella oman logiikan

ulottumattomissa olevia, järjettömiltä vaikuttavia ajatuksia sekä avoimuus tutkia ristiriitaisia havaintoja loppuun saakka. Se ei vielä tarkoita, että päätösten pitäisi perustua niihin. Kyse on vasta tiedonhausta ja tutkimisesta, jossa myös tuulilasin edessä avautuva uusi maisema tulee nähdä.