

Tuomo Peltonen 2017. **Kohti viisasta johtamista. Järkevyys ja typeryys strategisessa päätöksenteossa** (ekirja). Tmi Peltonen Consulting and Training, 175 s.

Kaikesta saatavillamme olevasta tiedosta huolimatta keskuudestamme eivät ole poistuneet yllättävät ja epätodennäköisiksi nähdyt tapahtumat sekä lyhytnäköiset päätökset. Tuomo Peltonen väittää uudessa teoksessaan, että massiivinen tietämys ole kehkeytnyt kestäväksi järkevyydeksi, koska viisaus jätetään päätöksenteossa hyödyntämättä. Peltonen alleviivaa filosofisen ja intuitiivisen viisauden roolia hyvässä johtamisessa ja käänteentekevässä strategisissa ratkaisussa. Mitä siis on viisaus ja miten palauttaa se päätöksenteon yhteyteen?

Peltonen ei pohdi sitä, vaatiiko viisauden tavoittaminen viisautta, onnistuuko se keneltä tahansa, joka hallitsee tietämisen työkalut, vai edellyttääkö se mahdollisesti erityistä menetelmää. Hän lähestyy asiaa "business as usual"-tyyliin: määrittele käsite, kokoa keissit, liimaa käsite niihin ja tee loppupäätelmät. Peltonen näkemys viisaudesta voi olla platonis-sokraattinen, mutta asiaansa hän lähestyy tieteenalalleen tyyppilliseen tapaan.

Teoksen ensimmäinen luku ilmentää sitä pakoa viisaudesta, jonka Peltonen näkee ajallamme ominaiseksi. Toinen luku viisauden kolmesta tasosta puhuu samanaikaisesti monella eri kielellä. Viisauden kolme muotoa nimetään analyyttis-rationaaliseksi järkevyydeksi, intuitiivis-kokemukselliseksi herkkyydeksi ja varsinaiseksi filosofiseksi viisaudeksi. Peltonen puhuu kahdesta ensimmäistä viisauden perustana, nimittää niitä samalla viisauden muodoiksi ja sen esihahmotelmiksi fokusoituneena ja herkistyneenä asennoitumisena, jota matka varsinaiseen viisauteen vaatii. Myöhemmin hän kääntää ajatuksen toisin päin ja katsoo, että viisaus muodostaa perustan muulle informaatiolle (s. 39). Tätä sekoittaa edelleen Peltonen tulkinta Platonin janasta, jossa viisaus näyttätyy ulottuvuutena matalasta korkeimpaan, jossa erilaiset tietämisen kohteet ja tietämisen tavat tulevat tulkituiksi viisauden asteina.

Vaikka olisi vaikea väittää, että Peltonen käsitys viisaudesta syntyisi taitavan ja vastaansanomattoman filosofisen argumentaation tuloksena,

on kuitenkin helppo allekirjoittaa hänen käsityksensä viisaudesta jonakin, jossa tiedollinen, eettinen, esteettinen ja hyveellinen (tai ehkä oikeudenmukainen) ovat läsnä. Peltonen toteaa, että konkreettisten päätöksentekotapausten tarkastelu edellyttää vapauksien ottamista suhteessa hänen viisauden malliinsa: "[o]n vaikea irrottaa toimijoiden näkyvän maailman havainnot heidän mahdollisista syvemmistä filosofisista ideaaleistaan ja arvoistaan" (s. 57). Viisaus pelkistyykin tiedolliseksi nöyryydeksi, kyvyksi tunnustaa oma tietämättömyytensä ja epäillä sitä myös muissa. Tämä voi olla menetelmällisesti järkevää, mutta se samalla hämmentää analyysin tarkoitusta.

Kuuban ohjuskriisiin liittyvää päätöksentekoa koskeva tarkastelu dokumentoi tapahtumat ja yhdistää niitä sitten viisauden elementteihin, erityisesti JFK:n ajattelun viisauteen tilanteen lukutaitona (kyky itsenäiseen ajatteluun), kriittisenä reflektiona (kyky laajemman näkökulman käyttöön), moraalisuus (kyky yleisemmästä eettisestä periaatteesta kiinnipitämiseen) ja virheistä oppimisena (kyky jalostaa intuitiivis-kokemuksellista tietämystä). Aloitukseen sisältyy vahva viite siitä, että kuva viisaudesta johtamisessa tulee syvenemään ja kirkastumaan seuraavien tapausten myötä – olettaen toki, että Peltonen seuraa kauppatieteen parhaita pedagogisia perinteitä ja valitsee tapaukset sen mukaan, miten kirkkaasti opittavaksi tarkoitettu asia tai periaate niissä näyttätyy.

Peltonen seuraavat tapaukset käsittelevät Neuvostoliiton suurhyökkäyksen Karjalan kannaksella, Natsi-Saksan hyökkäystä Neuvostoliittoon ja sotapaniikkia jälkimmäisessä 1980-luvun alussa – miksi ilmeinen haihtui niin Stalinilta, Mannerheimilta kuin myös Neuvostoliiton myöhemmältä johdolta? Mannerheim näyttää luottaneen omaan kokemuksellis-intuitiiviseen näkemukseensä enemmän kuin analyyttis-rationaaliseen tietämykseen, jota tiedustelu ja oma organisaatio hänelle tuottivat. Hän oli Peltonen mallissa viisauden toisella tasolla, mutta ajautui virhepäätelmiin tilanteessa, jossa sodankäynnin tapa oli muuttunut radikaalisti.

Peltonen ei, kuten eivät Mannerheim tai Stalinkan, aseta omia intuitioitaan ja näkemysään syvempään henkis-filosofiseen testiin. Kaikilta heiltä puuttuu nöyryyttä, jota teos peräänkuuluttaa. Kunkin kohdalla filosofinen

pohdiskelu ja itsekriittisyys olisivat voineet valottaa omien uskomusten rajoja ja auttaneet näin välttämään virheitä. Peltonen on vahvimillaan osoittaessaan, miten omat ja kansalliset kokemukset, ideologiat ja vakiintuneet käsitykset sekä luulot hämärtävät ilmeisen havaitsemista ja tulkitsemista, mutta ei näe samaa malkaa omassa silmässään. Teos itsessään käy täten kuudenneksi tapausesimerkiksi siitä, miten helposti omat uskomukset johtavat harhaan, saavat havaitsemaan puolesta puhuvan näytön ja rajamaan ulos kaiken, mikä puhuu omia uskomuksia vastaan.

Tapausanalyysi vuoden 2008 finanssikriisiä edeltäneestä lehtikirjoittelusta on uutta antia. Sen seikkaperäisyydestä ei kuitenkaan ole viisauden valottajaksi. Suurin virhe lienee ollut se, etteivät toimittajat konsultoineet yliopistoprofessoreita (”opettajia”) vaan luottivat pikemminkin taloustieteellisen tiedon käytännön soveltajiin (”oppilaisiin”) sekä enemmän analyttis-rationaalisesti luotuihin numeroihin kuin laadukkaaseen näkemykseen ja historian tuntemukseen. Viimeinen tapaus luotaa Nokian matkapuhelinliiketoiminnan romahdusta korostetun analyttis-rationaalisen orientaation (insinöörien hallitsema yritys), virheellisen intuitiivis-kokemuksellisen viisauden (insinööritiedon arvostus) ja riittämättömän filosofisen nöyryyden, kyseenalaistamisen ja epäilyn kehityksessä.

Teoksen viimeinen luku pohtii viisauden vahvistamisen mahdollisuuksia ja esteitä. Peltonen on oikeassa perätessään organisaatioilta kriittistä analyysia kokemuksen tuomista opeista, tietokäsityksestä ja tavoista lisätä tietämystä. Hänen mukaan hyväksi päätöksentekijäksi kasvaminen vaatii yleissivistystä, moninaisia kokemuksia, mielikuvitusta ja ennen muuta ymmärrystä todellisen tietämyksen elimellisestä sitoutumisesta yhteen ajattomien eettisten ja esteettisten totuuksien kanssa (s. 157). Tulevat

johtajat tulisi kouluttaa ”sisäoppilaitoksessa” tai jalostaa ”viisaushautomoiissa”. Parhaat tulisi siten valita suoraan johtamaan valtiota ja organisaatioita perinteisten uratikkaiden kiipeämisen sijaan. Elitismisyytöksen välttämiseksi ratkaisuksi Peltonen näkee todistuksen vaatiminen siitä, että hakija on osallistunut pitkäjänteiseen koulutus- ja kasvatusohjelmaan sekä tullut näin pätevätyneeksi viisauden harjoittajaksi. Ehkäpä johtajat voisi arpoa tästä muodollisesti pätevien joukosta, Peltonen maalailee, mutta katsoo, että hänen aristokraattinen mallinsa voi olla liian radikaali askel modernin maailman kansalaisille. Radikaali radikaalisti taantumuksellisen merkityksessä onkin jotakin uutta.

Peltonen jossakin määrin onnistuu viisauden käsitteellisessä jäsentämisessä (”talking the talk”), mutta epäonnistuu sen seuraamisessa (”walking the walk”). Yhteenvedossa hän ei sanallakaan ota kantaa viisauskehikkonsa analyttiseen toimivuuteen, lähestymistapansa kestävyyyteen, tapauksen toimivuuteen tässä yhteydessä, onnistumiseensa viisauden ja typeryyden dynamiikan tulkitsemisessä eikä filosofian rajoituksiin ja reunaehtoihin. Se nöyryys, epäily ja kyseenalaistaminen, joita hänen teoksensa perää, loistavat poissaolollaan hänen omassa tekstissään. Kaikista teoksen tapauksista vain yksi pyrkii lausumaan jotakin johdon viisaudesta ja loput, kuten kokonaisuus itsessäänkin, valottavat enemmän typeryyden kuin viisauden dynamiikkaa.

Tässä teoksessa tekijän lukeneisuus ja flirttailu filosofian kanssa eivät jalostu oppineisuudeksi, näkemyksellisyudeksi, oivaltavuudeksi ja syvällisyydeksi. Pikemmin käy päin vastoin. Pääsyyinä on nähdäkseni siinä, että tekijä unohtaa omien työohjeidensa alkeellisenkin seuraamisen. Vahinko on kuitenkin helposti korjattavissa.

*Vesa Huotari*