

# ...joka tietoa lisää, se tuskaa lisää?

**Kolme näkökulmaa yritysjohdon tiedonkättöön, tässä numerossa kaksi.**

Tässä numerossa Leena Lintilä raportoi siitä mitä tapahtui, kun suomalaisten yritysjohtajien käyttöön annettiin kannettavia tietokoneita. Oli käynyt ilmi, että vaikka käytäjillä oli entistä paremmat mahdollisuudet hyödyntää tietoverkoissa olevaa, yrityksen kannalta ehkä tärkeääkin tietoa, olennaisia asioita ei kuitenkaan tapahtunut siinä miten johtajat käyttivät uutta välinettä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Muutoksen voi ajatella tapahtuneen jo joskus 1960-luvulla, kun oli siirrytty käyttämään tietokonepohjaista tietoa yleensäkin ja edelleen sitten, kun pienet tietokoneet yleistyivät. Silloin tuli periaatteessa aiempaa yksinkertaisemmaksi hakea, prosessoida ja hyödyntää tietoa myös henkilökohtaiseen käyttöön. Toinen asia on, mitä tuolloin todella tapahtui. Lintilän mukaan siirryttäessä kannettavan tietokoneen käyttöön muutoksia tuli vain muutamien johtajien tapoihin hakea itsenäisesti tietoja. Tutkimuksessa ei tarkemmin selvitetty, miten syvästi uuden välineen käyttö vaikutti johdon tapoihin käyttäen tietojärjestelmistä saatavissa olevaa ja löytynyttä tietoa. On ajateltavissa, että useimmat hyödynsivät päivittäisissä tehtävissään edelleen suullista tietoa, väliportaan johon, suunnittelijoiden, sihteereiden ja ehkä informaattikkojenkin valmiita raportteja ja tietopalveluja.

Lintilän tutkimus osoitti, ettei väline sinänsä näytä muuttavan tiedonkäyttötapoja. Asiaan vaikuttavat ilmeisesti aivan muut seikat. Tietoaktiivisuus ja -passiivisuus näyttävät olevan yhteydessä muihin tekijöihin kuin käytettävissä oleviin välineisiin. Muita tekijöitä voivat olla itse tietojärjestelmät ja niissä tapahtuva kehitys, sekä tiedontarpeet, jotka eivät kuuluneet Lintilän tutkimuksen piiriin. Ei voi välttää, että lukijalle jää raportista jonkin verran pessimistinen kuva toisaalta uusien välineiden vaikutuksista tiedonkäyttöön, toisaalta yritysjohtajien mahdollisuuksista, ehkä myös kiinnostuksesta itsenäiseen tiedonhakuun.

Lintilän raportin tulokset ovat vähemmän rohkaisevia, kun niitä suhteuttaa Maija-Leeana Huotarin tässä numerossa ilmestyvään kirjoitukseen tiedon hallinnasta ja yritysten strategioista. Huotari korostaa, että tieto on valtaa ja siten tietojärjestelmien hyödyntä-

minen mahdollistaa vallan lisääntymisen. Jos yritysten tietojärjestelmiä kehitetään demokraattisten periaatteiden mukaan, valta jakautuu myös demokraattisesti ja laajemmalle kuin perinteisissä organisaatioissa. Huotari esittää miten monipuolisesti tiedon strateginen käyttö voisi parantaa yrityksen kyvykkyyttä ja ilmeisesti myös sen tuloksellisuutta. Vaikka hän puhuukin tietointensiivisistä yrityksistä, voidaan kuitenkin kysyä, voiko periaatteessa yksikään yritys tai muukaan organisaatio toimia menestyksellisesti ilman että tieto näyttelee keskeistä osaa sen strategisessa johtamisessa. Tieto on keskeinen tekijä jokaisen yrityksen uusiutumiskyvyille, mikä puolestaan on olennainen asia yrityksen kilpailukyvyille. Huotarin puheenvuoro välittää tieto-optimismia informaatioalalla toimiville, antaa usko uskoille. Kirjoituksessa esiintyvät ajatukset perustuvat kirjallisuuteen ja ulkomaisiin tutkimuksiin, niitä ei ole kytketty suomalaiseen empiriseen todellisuuteen.

Lintilän ja Huotarin kirjoitusten ajatukset ovat vieneet minut pohtimaan suomalaisen yrityksen mahdollista arkipäivää. Havainoidessani sukulaismiehen, yritysjohtajan, ja hänen työvereittensa suhtautumista tietoon, uusiin tietovälineisiin ja yleensäkin heidän tapoihinsa hankkia yrityksen toimintaan liittyvää uutta tietoa olen yhä enemmän alkanut ihmetellä millaiseen tietopohjaan suomalaisen yritysmaailman päätöksenteko perustuu. On vaikuttanut siltä, ettei yritysjohtaja ole tiedonhankinnassaan ainakaan kovin määrätietoinen vaikka hän valikoiva olisikin. Tiedontarve on suuressa määrin tiedostamatonta, kun sitä tarkastelee informaatioalan tutkijan tai ammattilaisen silmin. Tiedonkäyttö perustuu, selvemmin kuin ehkä kellään muulla tiedonkäyttäjällä, vähimmän mahdollisen vaivan periaatteeseen. Johtajan arkipäivä on kiireinen. Tärkeintä ei tietenkään ole tiedon määrä vaan se, onko se käytettävissä oikealla hetkellä oikeassa muodossa. Tiedon oikeellisuus on erittäin tärkeää, mutta vain varsin harvoin yritysjohtajalla itsellään lienee mahdollisuutta tarkistaa sitä. Päätöksenteossa tarvittava tieto prosessoidaan valmiiksi johdolle, joka näin on suuressa riippuvainen niistä suodattajista, jotka

hänelle tietoa filteroivat.

Tässä tapauksessa erään yliopiston tutkimusyksikkö oli käynnistänyt yhdessä suuren suomalaisen metsätalouden yrityksen kanssa päätöksentekojärjestelmän kehittämisprojektin. Projektin tavoitteena on kehittää käyttäjäystävällinen tietojärjestelmä, jonka avulla yrityksen johto voi itse vaivattomasti seurata sekä yrityksen sisäistä että sen toimintaan vaikuttavaa ulkoista tietoa. Tarkoitusta varten järjestelmään kerätään kattava määrä muuttujia sekä yrityksestä itsestään, sen sidosryhmistä ja kilpailijoista että yhteiskunnan eri aloilta, kotimaasta ja ulkomailta. Järjestelmä tarjoaa käyttäjälleen vaivattoman tavan simuloida miten eri muuttujien mahdollinen ennakoitava vaihtelu heijastuu yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Järjestelmää kehitetään yhteistyössä yrityksen johdon kanssa.

Päätöksentekojärjestelmä on ollut yritysjohdon testattavana. Tässä vaiheessa on kuitenkin ilmennyt, että johdon todelliset mahdollisuudet ja ehkä halukin kehittää ja hyödyntää järjestelmää ovat rajoitetut. Tiedossani ei ole syytä siihen miksi niin on. Mainitsemani sukulaismies lienee jäänyt yritysjohdosta niiksi harvoiksi, jotka ovat järjestelmää testanneet. Seuratessani hänen oista askarteluaan tietokoneellaan olen ollut aavistavani ainakin yhden syyn. Erityisesti testausvaiheessa järjestelmän käyttö vaatii niin paljon perehtymistä ja aikaa, että vain harvalla yritysjohdosta on mahdollisuuksia paneutua siihen. Tilanne saattaa jatkua samana, kun järjestelmä otetaan tuotantokäyttöön. On todennäköistä että päätöksentekojärjestelmää käyttävät pikemminkin yrityksen suunnittelijat kuin sen johtajat, joille se ensisijaisesti on kohdennettu.

Tietotekniikka ja -järjestelmät voivat demokratisoida yritystä: ainakin periaatteessa hierarkiat voisivat kadota, yrityksen eri organisaatio- ja tasavertaiset mahdollisuudet tasavertaiseen tietoon olla todellisuutta. Peruskysymykseksi kuitenkin jää, miten pitkälle demokratisointi sittenkään on mahdollista: on salaista tietoa, joka on keskeistä esim. yrityksen kilpailukykyyn kannalta; ja jokaisen yksilön on sittenkin mahdollista omaksua vain rajallinen määrä tie-

toa- ja näihin yksilöihin kuuluu myös yrityksen strateginen johto. Ja toisaalta taas tiedon suodattaminen eri käyttäjäryhmien tarpeisiin on ongelmallista ja työlästä. On siis todennäköistä, että päätöksentekojärjestelmistä suunnitteluporras edelleen prosessoi yritysjohdolle sen tarvitseman tiedon. Päätösvaihtoehdot ja tiedot siitä mihin ne perustuvat tarjotaan johdolle valmiiksi suodatettuina. Otetaan oppia Saarnaajan kirjasta, jonka mukaan "siellä missä on paljon viisautta, siinä on myös paljon surua; joka tietoa lisää, se tuskaa lisää". On ehkä helpompi tehdä päätöksiä, jos päätöksenteon perusteena on riittävästi muokattua informaatiota. Tieto on silloin edelleen valtaa, mutta jääkö todellinen valta niille, jotka tätä tietoa suodattavat? Koneet ja järjestelmät eivät sittenkään korvaisi informaatioalan ammattilaisia. Tämä ajattelu vahvistaa myös tieto-optimismia, uskoa siihen, että tieto on voimavara ja ne, jotka sitä prosessoivat, ovat ammattilaisia, joilla on tärkeä vastuu yhteiskunnassa.

Vuoden 1997 viimeisen numeron tavoin myös tämän vuoden 1998 ensimmäinen numero ilmestyy tavanomaista suppeampana. Sama seikka tulee koskemaan ainakin yhtä muuta kuluvan vuoden numeroa. Syynä näihin supistuksiin on edelleen Informaatio-tutkimuksen yhdistyksen tiukka taloudellinen tilanne.

Taloudelliset syyt ovat myös eräänä syynä siihen, että toimitus on pitänyt tarpeellisena uudistaa lehden kirjoittajaohjeita mm. siten, että tulevaisuudessa kirjoitusten maksimipituudeksi on määriteltävä 3000 sanaa. Muitakin pienehköjä, mutta tärkeitä muutoksia ohjeisiin sisältyy. Toivomme että lukisitte ne huolella ennen kuin tarjoatte lehden kirjoituksia.

Tarkkaavainen lukija huomaa myös muutoksen lehden toimituskunnassa: kiittäessämme eroavaa monivuotista jäsentä ylikirjastonhoitaja Sinikka Koskialaa meillä on samalla ilo lausua tervetulleeksi toimituksen uusi jäsen Kai Ekholm.

Jyväskylässä, 21. huhtikuuta 1998

*Oili Kokkonen*