

TIETO JA JOHTAMINEN

Johtamistyössä keskeistä on saada organisaatiossa kaikki ihmiset toimimaan tavoitteen suunnassa. Tavoitteeseen sitoutumisessa ei ole samantekevää, mitä ihmiset pitävät tietona ja minkälaiseen tietoon he huomionsa kiinnittävät.

Kun puhutaan johtamisesta, puhutaan useimmin myös tiedonkulusta. On paradoksaalista, että johto kuvittelee kertoneensa kaikki ja kuitenkin alaiset valittavat sitä, ettei tietoa ole saatu tai että sitä jopa tarkoituksellisesti salaillaan. Monien mielikuvissa tieto on jotakin yhtä konkreettista kuin puhelinluettelo. Erityisesti muutosprosesseista halutaan kiihkeästi saada tietoa. Vaikka organisaatiolle kerrotaan kaikki, mitä tiedetään eri vaiheissa, monien tunteet jäävät tyydyttämättä. Kun ei ole tarjota faktoja siitä, millaiselta kunkin henkilön oma tulevaisuus näyttää, herää monille tunne siitä, ettei ole saatu tietoa. Tietona pidetään vain sitä, mikä vastaa omiin tunteisiin.

Nykyajan työelämässä tilanteet muuttuvat niin tiuhaan, että tietokin on alati muuttuva prosessi. Lisäksi informaatio muuttuu tiedoksi vasta, kun se saa sellaisia merkityksiä, joille on vastinetta kokemusmaailmassamme. ”Tietoa” pidetään tietona, jos se vahvistaa aikaisempia kokemuksiamme, tyydyttää jotakin akuuttia tarvetta tai auttaa saamaan oivalluksen.

Jäin miettimään tuota ajatusta merkitysten nopean tajuamisen tärkeydestä ihmisen evoluutioprosessissa. Mielestäni ajatusta voi hyvin soveltaa myös organisaatioihin. Ne organisaatiot, joissa nopeimmin tajutaan toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten merkitys, usein selättävät kilpailijansa ja pääsevät kasvu-uralle tai ainakin säilyttävät entiset asemansa.

Johdon tehtävä on koetella havaintojaan erilaisin tulkinnoin ja peilata niitä suhteessa organisaation menneisyyteen ja toivottuun tulevaisuuteen. Realistinen näkemys organisaation tämän päivän vahvuuksista ja puutteista auttaa johtoa luomaan yhteisössään sellaista yhteistä todellisuutta, jossa tiedon käsite alkaa saada entistä enemmän samansuuntaisia sisältöjä ihmisten henkilökohtaisen kokemusmaailman eroista huolimatta.

Yhteisen todellisuuden luomisessa on tärkeää, että kaikille tärkeimmille käsitteille annetaan yhteisten keskustelujen kautta yhteinen sisältö. Niinkin yksinkertaisilta kuuluvien sanojen kuin *tavoite* ja *sopimus* sisällöt merkitsevät jollekin syvästi velvoittavaa lupaus ja toiselle epämääräistä suunnitelmaa, joka voi ehkä toteutuakin, jos joku muu pitää siitä huolen.

Johtajan tehtävä on usein emotionaalisesti rankka. Pystyäkseen tekemään viisaita päätöksiä, joutuu prosessoimaan paljon tietoa, josta osa voi olla voimakkaasti tunteiden lataamaa. Rationaalinen päätöksenteko edellyttää usein sitä, että johtajalla on kontakti omiin tunteisiinsa ja niihin omiin kokemuksiinsa, jotka mahdollisesti värjäävät hänen havaintonsa palvelemaan enemmän hänen omia, usein tiedostamattomia tarkoituseriään kuin sitä, mikä palvelisi parhaiten organisaation tarpeita.