

JOHTAMINEN – JA TIETOJOHTAMINEN

Tieto johtamisen tukena. – Miten asian johtaja itse näkee?

TEKSTI: PETRI HAKANEN. Syyskuu 2016.

Tämä tutkimukseni selvittää johtamisen näkökulmaa ja johtajien näkökulmaa tiedolla johtamiseen perustuen johtajien omaan käyttäytymistapaan päätöstilanteissaan. Tutkimuksen kohderyhmäksi oli valittu yritysten ja julkisten organisaatioiden ylintä johtoa Suomessa. Suoritin tutkimuksen verkkokyselynä syksyllä 2014.

Vastauksia saatiin 482 henkilöltä 294 eri organisaatiosta. Organisaatioiden ylintä johtoa edusti vastaajista 84 % ja keskijohtoa, kontrollereita ja muita asiantuntijoita 16 %.



Esitän aluksi olettamia oman kokemukseni, kuulemani ja lukemani perusteella. Nämä olettamat eivät ole faktaa eivätkä fiktiota; ovatpahan vain omia näkemyksiäni. – Katsothan olettamieni jälkeen, mitä suomalaiset johtajat ovat kysymyksiini vastanneet. Vedät niistä sitten omat johtopäätöksesi.

Kulttuurien törmäys

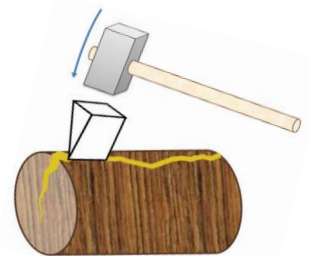
Mihin ajatusmalliin kehittämisen tulokset ja vaikutus projisoituvat? Ihmisten erilaisista taustoista, kokemuksesta ja positiosta seuraa kehittämisen vaikutusten ymmärtäminen eri tavoin. Mihin ”malliin” kehittäjä ajattelee projisoivansa tulokset? Mihin ”malliin” vastaanottaja ajattelee projisoivansa vaikutukset?

Strateginen kehittäminen. – Suomalainen johtaja haluaa ymmärtää kokonaisuuden ja johtaa tiedolla. Sirpalemaiselta tuntuva yksityiskohdilla ja työkaluilla fiilistely ei istu johtajan mielessään muodostamaan kokonaiskuvaan.

Toiminnallinen kehittäminen. – Tiedonhallinnan ratkaisujen kehittäjä kokee toiminnan ketjuttuneena, prosesseina. Hän pyrkii kehityksessään huolella määrittämään tietotarpeet ja prosessin; myös johtamiselle prosessin syötteineen ja tuloksineen.

Johtamisen aikakello. – Johtaminen voidaan nähdä ”aikakellona”? Aikakello ei ole prosessi. Se on aikaan ja paikkaan, tilanteeseen, liittyvä johtopäätelmien ja päätösten helminauha. Jokin ”kelloista” tekee kierroksensa viikoissa, kuukausissa, ehkä vuodessa. Sen lisäksi jokaisella päätöstilanteeseen osallistuvalla on oma kellonsa, joka vetää nopeita kierroksia tietoa keräten, jalostaen ja saman tien päätökseen johtaen.

Johtaja kokee tietotarpeen määrittämisen turhauttavaksi; kysymykset liian yleisiksi, ajasta ja paikasta irrallisiksi. Kehittäjä kokee, ettei johtaja osaa ”analyysivaiheessa” määrittellä prosessinomaisesti ja täsmällisesti johtamisessa tarvitsemiaan tietoja. Ennen pitkää kehittäjä, turhautuessaan ehkä hänkin, oppii olemaan kysymättä ja tarjoaa vaihtoehtona kaiken tiedon keräämistä ja hienoja työkaluja tiedon käyttämiseen. Perustelut vaihtuvat faktojen esittämisestä fiilistelyyn trendikkäillä virtauksilla ja nopeilla toteutuksilla. Johtaja kokee investointipäätökset hankaliksi hyötyodotuksen perustuessa fiilikseen; kovalle rahalle ei kyetä osoittamaan ”kovaa” tuottoa.



Tutkimusvastauksista tulkittua

Edelliset havaintoni olivat siis vahvasti fiilistelyä omilla olettamillani. Seuraavana esitän kyselytutkimuksen vastauksista omia poimintojani ja tulkintojani.

Suomalainen johtaja haluaa olla tiedolla johtaja!

Suomalainen johtaja kokee johtaneensa ja päättävänsä pohjautuen vahvasti tietoon. Tästä hänellä itsellään ei ole epäilystäkään. Ryhmässä, johtoryhmissä, päätöksistä keskusteltaessa enemmistö luottaa omaan tietoonsa. Tunteella, fiiliksellä, on päättäjän mielestä päätöksessä häviävän pieni sija.

Suomalainen johtaja uskoo vahvasti johtavansa strategiasta!

Johtamisen tukena ovat strategiasta johdetut mittarit, KPI:t, ”key performace indicators”. Näin sanoo 84 % suomalaisista johtajista. Näiden mittareiden käyttäminen johtamisessa on hyvinkin tiivistä; usein lähes päivittäistä; vähintään kuukausittaista. Suomalainen johtaja on itse tiiviisti mukana määrittelemässä mittareita käyttöönsä.

Suomalainen johtaja uskoo vahvasti kaikkien päätettyjen toimenpiteiden olevan seurantatiedoilla johdettuja!

Suomalainen johtaja valvoo päätöstensä toteutumista mieluiten itse. Hän määrittää ja poimii itselleen seurantaan tarvitsemansa tiedot ja mittarit päätösten yhteydessä. Hänellä on myös käytettävissään paljon jo valmiiksi pureskeltua tietoa.

Suomalainen johtaja uskoo vakaasti päätettyjen muutosten olevan selkeästi johdettuja!

Suomalainen johtaja johtaa kaikkein mieluiten itse muutoksen, josta on ollut päättämässä. Hän määrittää ja poimii itselleen muutoksen seurantaan tarvitsemansa tiedot ja mittarit päätösten yhteydessä. Erittäin harvoin muutoksen läpiviennistä vastaa joku toinen. Muutoksissa johtamis- ja toteutusvastuut ovat usein jo ennalta selviä ja arvattavia.

Suomalainen johtaja uskoo vahvasti omaan kykyynsä ja omaan tietoonsa määritellä päätöstensä syyt ja seuraukset!

Suomalainen johtaja määrittelee mieluiten itse päätöstensä syy- ja seuraus-suhteet. Hän uskoo tuntevansa käyttämänsä tiedot hyvin. Joissain tapauksissa joku toinen on määritellyt syy- ja seurausanalytiikkaa, joita johtaja päätöksissään käyttää; melko harvoin kuitenkin. Noin puolet suomalaisista johtajista kertoo syy-seuraus -analytiikkaa käytettävän strategisten tavoitteiden seurannassa.

Suomalainen johtaja ei epäile hetkeäkään, että oman tietotarpeen määritteleminen olisi hänelle itselleen vaikeaa!

Suomalainen johtaja näkee, että hänellä on paljon ideoita parantaa tiedolla johtamisen toteutusta. Hän kokee kuitenkin kehittämistyön olevan hidasta ja kallistakin. Hän kokee syiden etsimisen olemassa olevasta tiedosta mutkikkaaksi. Mittareita on tarjolla paljon; tilanteeseen sopivia kuitenkin melko vähän. Toiset määrittelevät; tulokset eivät oikein osu tarpeeseen.

Kirjoittaja on yrittäjä ja konsultti Petri Hakanen Oy:ssä ja toimii tietojohdamisen osaamisyhteisön TDWI Finlandin puheenjohtajana – tietoammattilainen, johtaja, luottamuksen ja vaikutuksen johtamisen puolestapuhuja ja toteuttaja.

petri@hakanen.eu +358 40 551 9611

Tarkemmat tutkimusvastaukset löydät täältä:

<http://www.slideshare.net/PetriHakanen/tieto-johtamisen-tukena-tutkimus-2014-petri-hakanen>



Linkki tähän dokumenttiin:

http://www.hakanen.eu/download/Tieto_johtamisen_tukena_tutkimus_2014_Petri_Hakanen.pdf

