

IT-projektin päätöksenteko Skolastikkaa vaiko mystiikkaa?

Irrationaaliset tekijät päätöksenteossa

8.6.2021

**Pentti Salmela, Tietokirjailija
FM, Jyväskylän yliopisto**



Tietohallinnon johto- ja asiantuntijatehtävät
v. 1970 – 2008

- Jyväskylän yliopisto
- Kemira Oy
- Oy Lohja Ab
- Alko-yhtiöt Oy
- Työterveyslaitos

Seurannut tai ollut mukana n. 70:ssä IT -projektissa

Kirjat

Hiljainen tieto, innovaatio ja IT

Ketterät Kirjat Oy, 2014

Tietoyhteiskunnan kaksi puolta

Ketterät Kirjat Oy, 2019

toimittaja, kirjoittaja ja kuvittaja

Esimerkkejä näkökulmista hiljaiseen tietoon	Keskeinen ongelma
Filosofinen •Ideaoppi (Platon 427–347 eaa.) •” <i>Ihminen on enemmän kuin sanoo.</i> ” (Polanyi 1965)	•Onko muuta maailmaa/tietoa kuin se minkä näemme ja ymmärrämme? •Mitä hiljainen tieto on? •Miten ajatus syntyy?
Uskonnollinen •Kristinoppi (Moses n. 1500 – 1200 eaa.) •Islam (Muhammed n. 570– 632)	•Miten jumala ohjaa ihmisen elämää? •Saako ihminen tietoa jumalilta?
Sosiaalinen •Hiljainen tieto on henkilön tai organisaation osaamista, sosiaalista pääomaa. (mm. Virtainlahti 2009)	•Miten organisaation osaamista hallitaan? •Miten hiljainen tieto saadaan kerättyä talteen?
Liiketaloudellinen •Hiljainen tieto on eräs yrityksen pääomamuoto. (Edvinsson 1997, Sveiby 1997, Kaplan & Norton 1996)	•Miten hiljainen tieto yhtenä pääomamuotona saadaan tuottamaan?
Oppivan organisaation toiminta •Hiljaisen ja näkyvän tiedon roolit uuden tiedon syntymisessä (Nonaka ja Takeuchi 1995, Ståhle 1999, Ojala 2000, Sydänmaanlakka 2007)	•Miten oppiva organisaatio toimii? •Miten uusi tieto syntyy organisaatiossa?
Informaatiologistinen •Hiljainen tieto on eräs tiedon olomuoto ja osa organisaation muistia, tietovarastoa (Salmela, 2014).	•Miten hiljainen tieto saadaan liikkumaan, talteen ja tuottamaan?

Käsitteet:

hiljainen tieto = näkymätön tieto $\approx$ irrationaalinen tieto

$\approx$ alitajunta $\approx$ mystiikka

fakta tieto = näkyvä tieto = rationaalinen tieto

$\approx$ tietoisuus $\approx$ skolastiikka

Selittykö maailma skolastiikan vaiko mystiikan kautta?

Ihminen on pyrkinyt selittämään hänelle ymmärtämätöntä maailmaa mm. uskonnon kautta.

Pimeäksi nimetyllä keskiajalla vallitsi kaksi filosofista koulukuntaa:

1. **Skolastikot** (rationaaliseen tietoon uskovat) pyrkivät yhdistämään antiikin tieteet ja filosofian, erityisesti aristotelismin ja vallitsevan uskonnon pyhät kirjoitukset ja opetukset.

2. **Mystikot** taas uskoivat, että myös mystinen kokemus voi olla inhimillisen tiedon lähde, jonka alkuperä oli jumaluudessa.

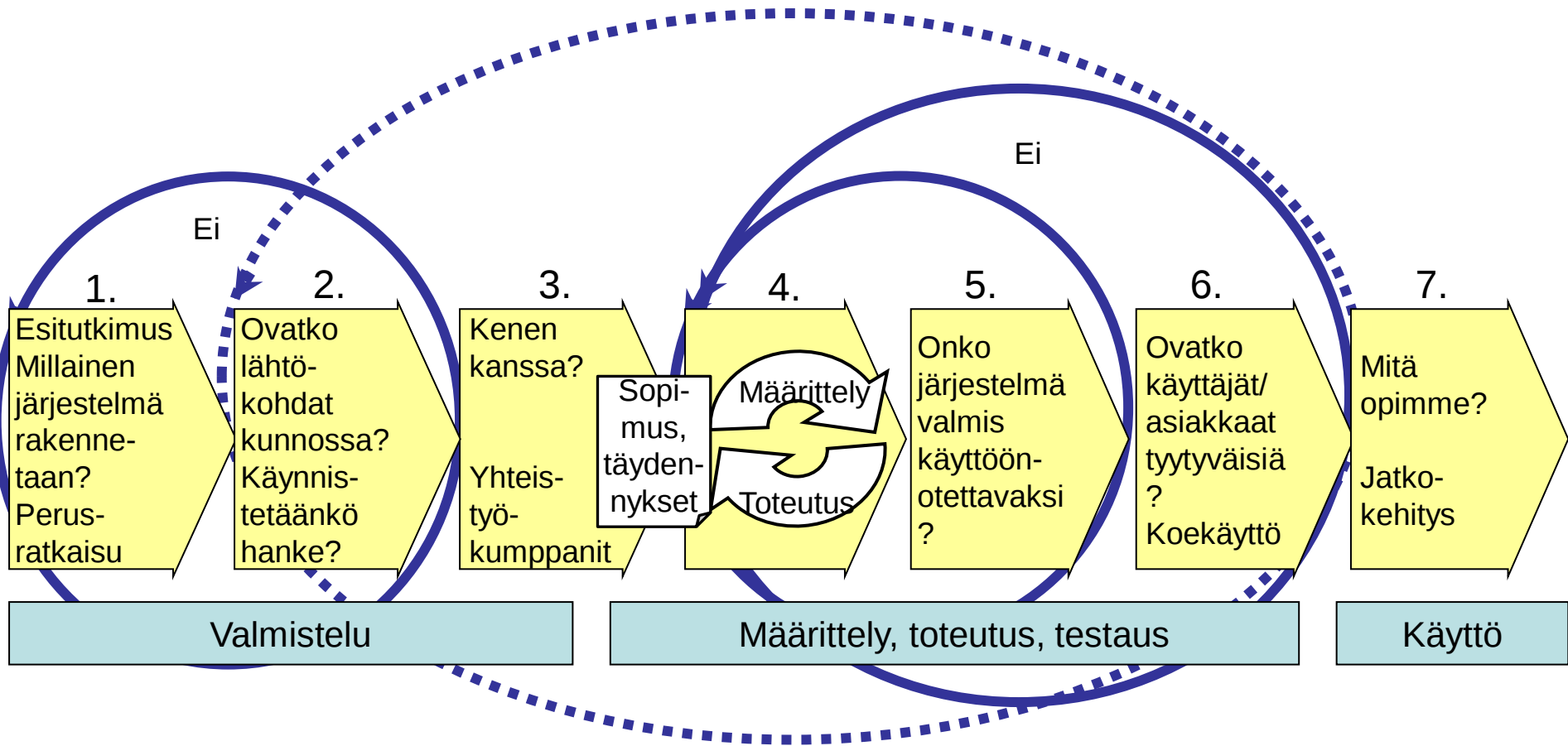
1800-luvun puolivälin jälkeen, kun teollinen yhteiskunta oli kulkenut voittokulkuaan ja tieteen saavutukset olivat ennennäkemättömät

-  skolastikkojen perilliset ovat päässeet voitolle.
- Tämän aikakauden huippuaikoina uskottiin, että todellisuus on täysin ymmärrettävissä.
- Erityisesti länsimaissa uskotaan vain tieteeseen perustuvaa tietoon
- Mystiikka ja hiljainen tieto ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

IT-projektin päätöksenteko

Tekemisen, arvioinnin ja päätöksenteon vuorottelua

Kysy ja vaadi
vastaukset!



IT-projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Hiljaisen,
järjestäyty-
mättömän
tiedon
alue

uskomme, toivomme, luulemme,
pelkäämme, ...

Toiminnan
alue

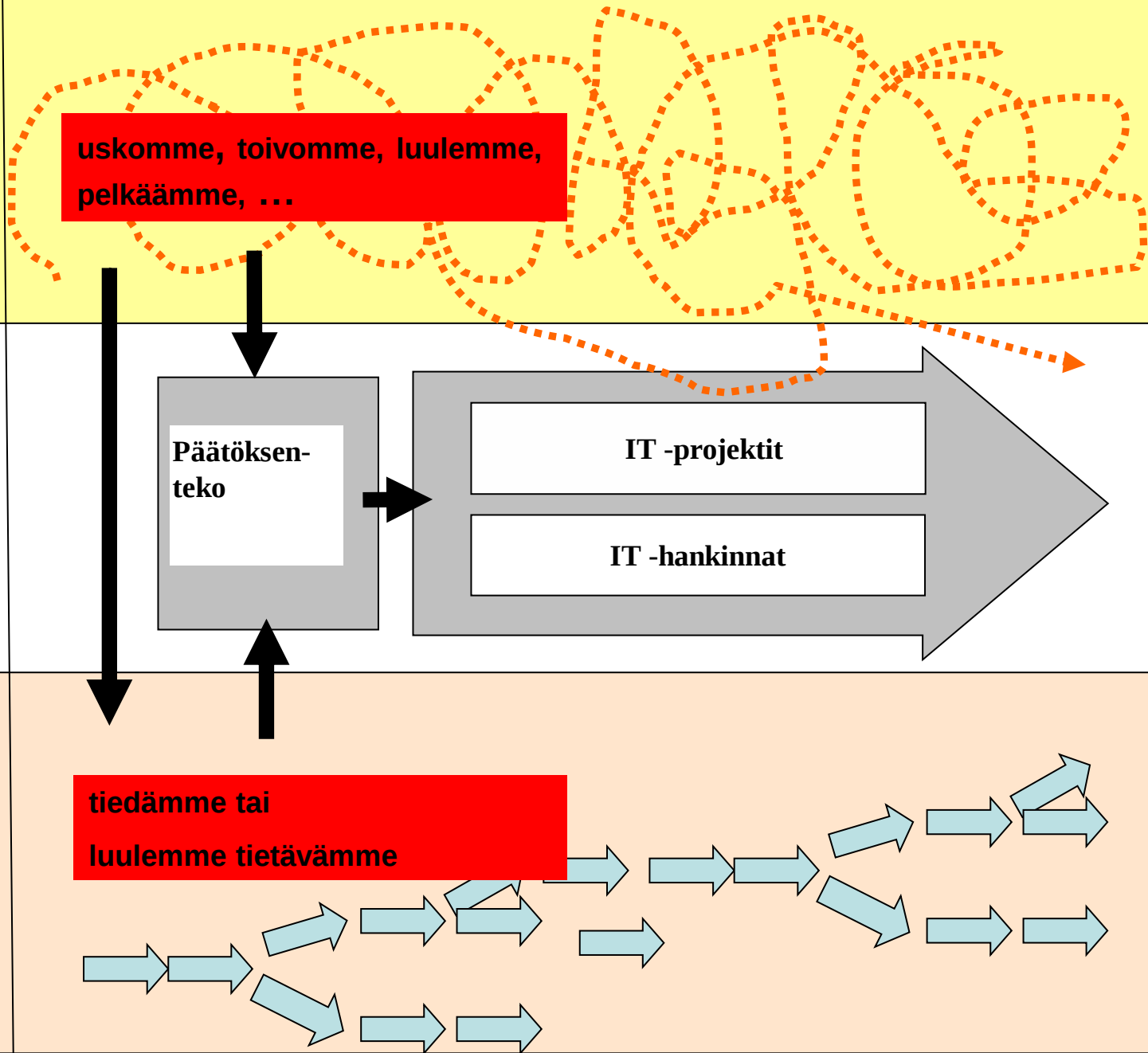
Päätöksen-
teko

IT -projektit

IT -hankinnat

Näkyvän,
järjestyneen
tiedon
alue

tiedämme tai
luulemme tietävämme



IT-projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Hiljaisen,
järjestäyty-
mättömän
tiedon
alue

uskomme, toivomme, luulemme,
pelkäämme, ...

Toiminnan
alue

Ryhmän tai
yhteisön
vaikutus



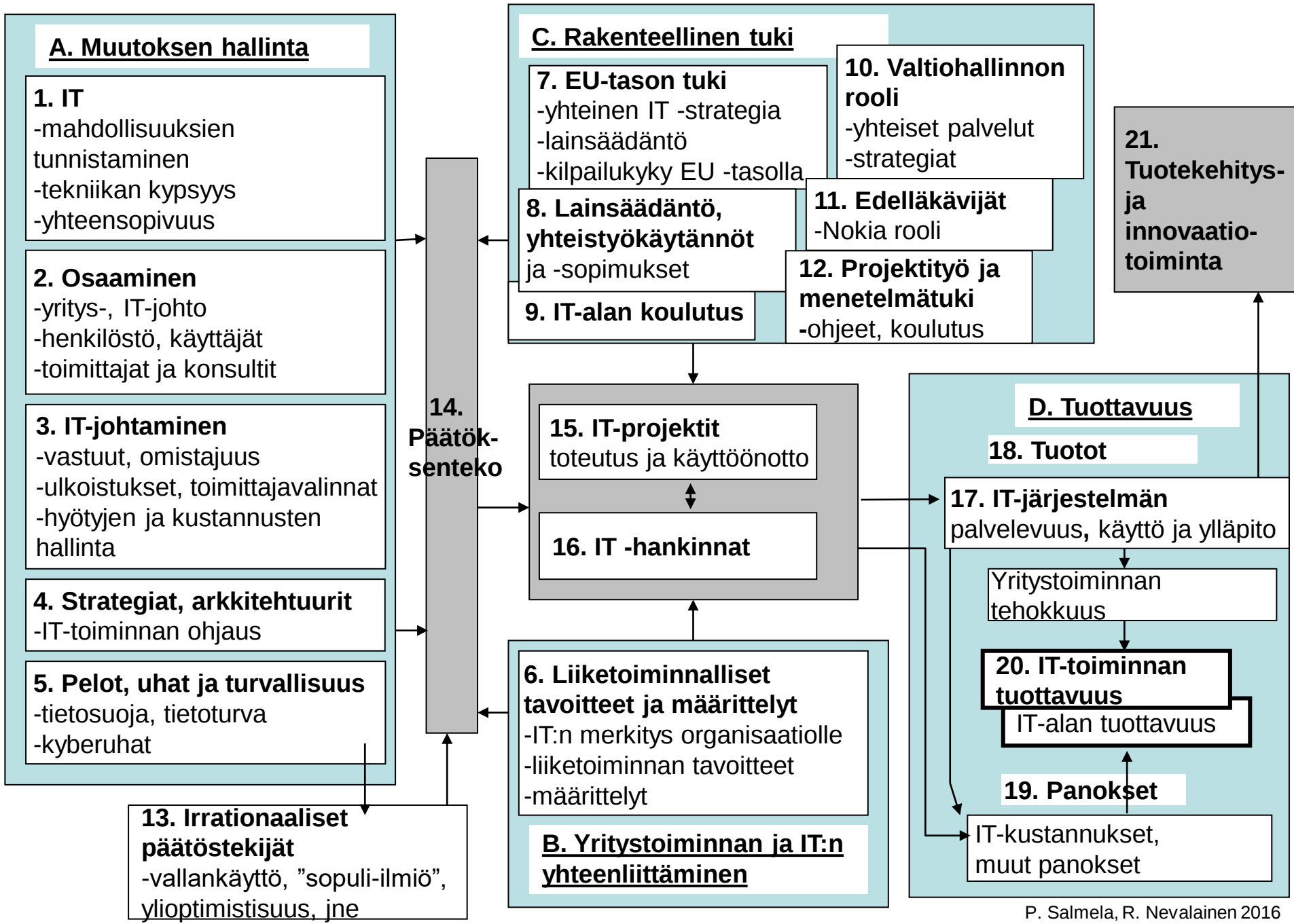
IT -projektit

IT -hankinnat

Näkyvän,
järjestyneen
tiedon
alue

tiedämme tai
luulemme tietävämme

Miten IT:n tuottavuus syntyy tai on syntymättä?



IT-projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

2. Irrationaaliset, vaikeasti mitattavat, näkymättömät tekijät

- valta- ja arvovaltakysymykset
- johdon myötäily, "keisarin uudet vaatteet-ilmiö"
- joukkopetos, "lumipallo-ilmiö"
- ylioptimistisuus, innostuminen

- henkilösuhteet
- "sopuli-ilmiö"
- kiire, kiireeseen vetoaminen
- sokea asiantuntijausko
- tahallinen erehdyttäminen, harhaanjohtaminen
- pelot ja uhat

- kommunikaation puute
- päätöstilanteen vääristymät
- politiikka mukaan IT - päätöksiin
- asiakkaiden käytäytyminen

Päätöksen-
teko

IT -projektit

IT -hankinnat

1. Rationaaliset, mitattavat, näkyvät tekijät

A. Muutoksen hallinta

- tekniikan kypsyys ja yhteensopivuus
- projektin kustannukset
- toteutusaikataulu
- organisointi, resurssit, osaaminen
- tietoturvallisuus

B. Yritystoiminnan ja IT:n yhteenliittäminen

- johtaminen
- IT –strategiat ja arkkitehtuurit
- liiketoiminnalliset tavoitteet ja määrittelyt
- organisaation IT-kypsyys

C. Rakenteellinen tuki

- EU-tason tuki
- valtiohallinnon tuki
- lainsäädäntö
- sopimukset
- IT -koulutus
- projektityö- ja menetelmätuki

Selittävät
päättöksiämm
e n. 50 %

Hiljaisen,
järjestäyty-
mättömän
tiedon
alue

Toiminnan
alue

Näkyvän,
järjestyneen
tiedon
alue

Yleisesti ”projekti katsotaan epäonnistuneeksi, jos projekti keskeytetään tai sen tuloksia ei oteta käyttöön” (The Standish Group, 1995).

Laajempi näkemys

IT-projektien epäonnistumismuotoja

1. Katastrofit

Näihin lasketaan laajaa yleistä huomiota saaneet, suuret, pitkittyneet tai keskeytyneet hankkeet, jotka päätyvät yleiseen tietoisuuteen. Nämä projektit ovat aiheuttaneet organisaatiolle mittavaa, pysyvää haittaa.

2. Käyttöön otetut, epäonnistuneet hankkeet

Järjestelmät, joita ei koskaan olisi pitänyt ryhtyä rakentamaan, mutta jotka silti on rakennettu ja otettu käyttöön. Usein kyseessä on johdon mahtikäskyllä käyttöönotettu hanke, josta on käyttäjille enemmän haittaa kuin hyötyä.

3. Hankkeet, jotka ovat maksaneet yritykselle tai yhteiskunnalle kohtuuttomasti niiden hyötyihin nähden.

Näiden hankkeiden esille saanti voi olla vaikeaa. Kustannuslaskelmia ei ole tehty, niitä ei löydy ja ainakin osa niistä halutaan piilottaa.

4. Toteuttamiskelpoisen, todennäköisesti kannattavan hankkeen hylkääminen

Myös nämä ovat piiloon jääviä, vaikeasti tavoitettavia epäonnistumisia, mutta päätöksenteon onnistumista tutkittaessa ne ovat mielenkiintoinen joukko: Mikä aiheutti hankkeen hylkäämiseen? Oliko syy rationaalisella alueella, virheellisissä lähtötiedoissa vai irrationaalisella alueella esim., tekikö aloitteen väärä henkilö?

Innovaatiotoiminnassa on haasteellista tunnistaa potentiaaliset kehittämisaloitteet ja olla hylkäämättä niitä liian aikaisessa vaiheessa.

5. Keskeytetyt IT-hankkeet

Koska nämä epäonnistumiset näkyvät ja ovat mitattavissa, näihin hankkeisiin kiinnitetään kohtuuttomasti huomiota. Joskus keskeyttäminen, on parasta, mitä projektille voidaan tehdä. Vielä parempi on, jos organisaatio osaa oppia näistä epäonnistumisista

Tähän luokkaan kuuluvat myös **keskeytetyt hankkeet, jotka ovat tiedossa vain yrityksen omassa piirissä** ja, jotka eivät koskaan tule mukaan mihinkään tutkimuksiin. Hanke on vähin äänin keskeytetty ja jäljet lakaistu maton alle.

”Kuinka projekti onnistui” on hyvin tulkinnanvarainen käsite

Esim.

tilaaja/ järjestelmätoimittaja

johto/ käyttäjät

tämä projekti / aiemmat projektit

kouluttajat / käytännön työtä tehneet

Irrationaaliset tekijät päätöksenteossa 1

1. Hiljaisuuden spiraali, auktoriteettiuskko, ”keisarin uudet vaatteet -ilmiö”

Ideana on yksilön oman mielipiteen ja myös käyttäytymisen vähittäinen muuttuminen vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttyä tapaa ja mielipidettä.
(Wikipedia, H.C. Andersen)

2. Itsepetos, joukkopetos

Asiaa voi kuvata ”lumipalloilmiönä”:

Joku ylimmässä johdossa laittaa asian/lumipallon liikkeelle. Jokainen, joka haluaa olla mukana, pyrkii myötäilemään johdon näkemystä, tarttuu palloon ja kiihdyttää sen vauhtia. Mitä korkeammalta pallo laitetaan liikkeelle, sitä enemmän sillä on painovoimaa ja sitä suuremmalla voimalla se ajautuu myös harhapoluille.

3. ”Sopuli-ilmiö”

kuvaa tilannetta, jossa sokeasti tehdään niin kuin tiedetään muidenkin tekevän. Unohdetaan, että jokainen hanke pitää miettiä, miten se sopii meidän tilanteessamme.

4. Kriitikittömyys, innostuminen, ylioptimistisuus

Usein epäonnistumisiin ei niinkään ole ollut syynä osaamattomuus vaan katteeton optimismi.

Irrationaaliset tekijät päätöksenteossa 2

5. Kiire, hätiköidyt päätökset

Osta nopeasti, kadu kaikessa rauhassa -ilmiö

6. Pelot ja uhat

Itseään, menestymistään ja selvitymistään koskevissa asioissa ihminen saattaa toimia hyvin irrationaalisella tavalla.

7. Konsultti- tai asiantuntija –usko

Liikkeellä on useita ”Helppo-Heikkejä”, joiden osaaminen perustuu enemmän hyvään ulosantiin kuin osaamiseen.

8. Valta- ja arvovaltakysymykset

9. Henkilösuhteet

10. Tahallinen erehdyttäminen, harhaan johtaminen

11. Osaamattomuus

Tätä löytyy monelta tasolta

12. Toisten miellyttäminen, kommunikaation puute

Vrt Abilenen paradoksi

Irrationaaliset tekijät päätöksenteossa 3

13. Päätöstilanteen vääristymät

Psykologiassa tunnetaan **Dunning-Kruger-vaikutus**.

Se on kognitiivinen vinouma, jossa yksilö yliarvioi itsensä ja osaamisensa.

14. Käyttäjien tai asiakkaiden irrationaalinen käytös

Käyttäjien odotukset saattavat olla kovin epärealistisia. Näihin toiveisiin pätee sanonta: *"Koskaan ei pidä tehdä sitä, mitä käyttäjät haluavat vaan, mitä he tarvitsevat"*.

Mutta kun on kyse **asiakkaista**, jotka mainonnan ja markkinoinnin avulla saadaan käyttäytymään hyvinkin irrationaalisella tavalla, ostamaan turhakkeita ja tarpeetonta. Silloin ei operoida numeroilla eikä järkitekijöillä **vaan ostajan mielikuvilla**.

Kun irrationaaliset tekijät saavat **asiakaskunnassa** vallan, järki on voimaton ja **päätöksentekijöiden on seurattava markkinavoimien** tahtoa.

Vrt. Nokian matkapuhelinbisneksen romahtaminen

Alamäen alku kulminoituu Applen myyntitilaisuuteen 2007, jolloin Steve Jobs esitteli iPhone -puhelimien

IT-projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

2. Irrationaaliset, vaikeasti mitattavat, näkymättömät tekijät

- valta- ja arvovaltakysymykset
- johdon myötäily, "keisarin uudet vaatteet-ilmiö"
- joukkopetos, "lumipallo-ilmiö"
- ylioptimistisuus, innostuminen

- henkilösuhteet
- "sopuli-ilmiö"
- kiire, kiireeseen vetoaminen
- sokea asiantuntijausko
- tahallinen erehdyttäminen, harhaanjohtaminen
- pelot ja uhat

- kommunikaation puute
- päätöstilanteen vääristymät
- politiikka muuttaminen päätöksiin
- asiakkaiden käyttäytyminen

Selittävät päätöksiämme n. 50 % ?

Päätöksen-
teko

IT -projektit

IT -hankinnat

1. Rationaaliset, mitattavat, näkyvät tekijät

A. Muutoksen hallinta

- tekniikan kypsyys ja yhteensopivuus
- projektin kustannukset
- toteutusaikataulu
- organisointi, resurssit, osaaminen
- tietoturvallisuus

B. Yritystoiminnan ja IT:n yhteenliittäminen

- johtaminen
- IT –strategiat ja arkkitehtuurit
- liiketoiminnalliset tavoitteet ja määrittelyt
- organisaation IT-kypsyys

C. Rakenteellinen tuki

- EU-tason tuki
- valtiohallinnon tuki
- lainsäädäntö
- sopimukset
- IT -koulutus
- projektityömenetelmät

Selittävät päätöksiämme n. 50 %

Hiljaisen, järjestäytymättömän tiedon alue

Toiminnan alue

Näkyvän, järjestyneen tiedon alue

Skolastiikka vs. mystiikka -yhteenveto

- Irrationaalisella tiedolla ja käyttäytymisellä on hyvin negatiivinen leima.
- Tästä huolimatta tällä tiedolla on kuitenkin mahdollisuus sekä hyvään että pahaan.
- Luovuus, intuitio, ideat ja innovaatiot ovat irrationaalisen tiedon positiivisia ilmenemismuotoja.
- Erehdyksissäkin saattaa piillä suuri edistysaskel. Vrt. Kolumbuksen Intian matka.

Päätöksenteossakin irrationaaliset tekijöillä ovat kaikki mahdollisuudet **hyvän ja huonon, oikean ja väärän akselilta.**

- Huonoimmillaan se on ennakkoluuloja, pelkuruutta, sokeaa seuraamista ja vaistonvaraisuutta.
- Mutta parhaimmillaan se on ymmärrystä, joka syntyy kun oikeaan faktatietoon yhdistetään kokemuksen tuomaa osaamista.

Irrationaalinen tieto on yleisempää kuin luullaan:

- Silloinkin kun luotetaan virheellisiin rationaalisen alueen tietoihin, esimerkiksi ylioptimistisiin kustannus-, työmäärä- ja aikatauluarvioihin, syy palautuu irrationaaliselle alueelle.
- Faktaksi uskottu tieto onkin osoittautunut uskomukseksi tai fiktioksi.
- Jos haluamme oppia tapahtuneesta virheestä ja etsimme syytä, miksi lähtötiedot olivat vääriä, samalla pitäisi selvittää, miksi uskoimme väärin tietoihin.

Keskustelua **rationaalisen** tai **irrationaalisen** tiedon suhteesta on käyty kauan.

Logiikalla selitetään todellisuutta vain vähän.

Ludwig Wittgensteinia (1888) mukaillen

Etsimme tapahtumille järkeviä, rationaalisia selityksiä. Ehkä niitä ei löydy. Silloin pitää etsiä järjettömiä, irrationaalisia selityksiä. (PS, 2017)

Länsimainen ajattelu perustuu rationalismiin,

- uskoon, että tapahtumat ovat selitettävissä ja
- uskomukseen, että ihminen toimii pääasiassa tieto- ja järkiperustein

Vaikka faktatietoa on yhä enemmän ja nopeammin saatavissa, me

- toimimme silti uskomuksiemme varassa
- käyttäydymme irrationaalisella tavalla

Mainokset, elokuvat, TV-sarjat ja koko tajuntateollisuus, jopa uutisetkin, kohdistavat meihin jatkuvan rummutuksensa

- me saatamme uskoa ja käyttäytyä hyvin irrtonaalisella tavalla.

Huomio laajenee IT-projekteista

Irrationaalinen tieto on luultua
merkittävämmässä asemassa

IT-projektit

Innovaatio-
toimintaan

Kaikkeen
päättöksentekoon

Kaikkeen
inhimilliseen
toimintaan

Koko
yhteiskuntaan
ja maailmaan

