

## Tämä on rinnakkaistallennettu versio alkuperäisestä julkaisusta.

Tämä on julkaisun final draft -versio. HUOM.! Versio voi poiketa alkuperäisestä julkaisusta sivunumeroinnin, typografian ja kuvituksen osalta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

**Jalonen, H. 2020. Tietämättömyys organisatorisena hyveenä. Tietoasiantuntija. Vsk. 35, nro 2 - 3, 12 - 13.**

Kaikki julkaisut Turun AMK:n rinnakkaistallennettujen julkaisujen kokoelmassa Theseuksessa ovat tekijänoikeussäännösten alaisia. Kokoelman tai sen osien käyttö on sallittu sähköisessä muodossa tai tulosteena vain henkilökohtaiseen, ei-kaupalliseen tutkimus- ja opetuskäyttöön. Muuhun käyttöön on hankittava tekijänoikeuden haltijan lupa.

## This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a final draft. NB. The self-archived version may differ from the original in pagination, typographical details and illustrations.

To cite this, use the original publication:

**Jalonen, H. 2020. Tietämättömyys organisatorisena hyveenä. Tietoasiantuntija. Vsk. 35, nro 2 - 3, 12 - 13.**

All material supplied via TUAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

Harri Jalonen

## Tietämättömyys organisatorisena hyveenä

Thomas Stearns Eliot on monien silmissä yksi merkittävimpiä 1900-luvun englanninkielisiä kirjailijoita. Vaikka makuasioista ei kannatakaan kiistellä, tosiasiat on syytä tunnustaa: kirjallisuuden Nobelilla vuonna 1948 palkitun näytelmäkirjailijan ansioluettelo on hengästyttävää luettavaa. Eliot jätti jälkeensä myös liudan ajattomia sitaatteja, jotka puhuttelevat myös nykyihmistä. Esimerkiksi *The Rockissa* (1934) Eliot kysyy ”missä on se viisaus, jonka olemme hukanneet tietoon” ja ”missä on se tieto, jonka olemme hukanneet informaatioon”.

Viisaus, tieto, informaatio ja data nähdään tietojohdamisen tutkimustraditiossa saman arvoketjun osiksi. Suppean määritelmän mukaan data on raakahavaintoja reaali maailmasta, kun taas informaatio on datan muuttamista ymmärrettävään muotoon. Tieto on informaation hyödyntämistä ja viisaus puolestaan jotakin, joka tekee tiedon jalostamisprosessista vastuullista ja kestäväää. Banaalisti voidaan ajatella, että Hitlerin Saksassa ja Stalinin Neuvostoliitossa oltiin tehokkaita tiedon jalostamisessa, mutta ilman eettis-moraalista kompassia – ja jälki oli sen mukaista.

Parisataa vuotta Eliotia aiemmin elänyt Thomas Gray (1716–1770) muistetaan niin ikään suosittuna kynämiehenä. Myös Gray oli kiinnostunut tietämisestä ja erityisesti sen rajallisuudesta. Huomattavasti Eliotia vähemmän julkaissut Gray ehdotti, että ”tietämättömyys on siunaus” (*ignorance is bliss*). Grayn ajatusta voidaan pitää joko lohduttavana tai kiusallisena. Se on lohduttava siksi, että se muistuttaa siitä, miten vähän tiedämme suhteessa siihen, mitä emme tiedä. Tietämättömyys on myös kiusallista, sillä se voidaan tulkita yksilön kyvyttömyydeksi.

### Tiedän, siis olen – en tiedä, enkö siis ole?

Tiedolla johtaminen yhdistetään perustellusti organisaatioiden menestymiseen. Organisaatio, joka tietää enemmän kuin kilpailijansa on lähtökohtaisesti kilpailijoitaan parempi asiakkaiden hankkimisessa ja palvelemisessa, operatiivisten prosessien viilaamisessa sekä uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Tiedolla johtaminen näkyy sekä tuloslaskelmassa että taseessa. Parhaimmillaan tieto kumuloituu ja juurtuu organisaation osaamispääomaksi.

Eryteisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tietämisestä tiedetään huomattavasti enemmän kuin tietämättömyydestä. Hieman kärjistäen voidaan sanoa, että tietämättömyys on mielletty tiedolla johtamisen epäonnistumiseksi. Ymmärrettävää, mutta valitettavaa.

Voisiko tietämättömyys olla jotain muuta? Voisiko tietämättömyyden hallinta olla tiedolla johtamisen kaltainen tavoitteellinen prosessi? Jos, niin mitä se edellyttäisi käytännössä?

Näen, että kyse on ainakin kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä asiasta. Ensinnäkin tietämättömyyden hallinta edellyttää tietämättömyyden eri ilmenemismuotojen jäsentämistä. Ilman sitä tietämättömyyden johtamisessa ei ole mieltä. Toiseksi tietämättömyyden hallinta edellyttää tietämättömyyden strategisen merkityksen ymmärtämistä, sillä tietämättömyyden arvo on välineellistä. Tietämättömyydestä on hyötyä, kun se auttaa jonkin mielekkään päämäärän saavuttamisessa. Kolmanneksi tietämättömyyden hallinta vaatii luottamuksen kulttuuria, joka kannustaa tietämättömyyden jakamiseen. Tietämättömyyden panttaaminen voi olla houkuttelevaa, mutta organisaation kannalta lyhytnäköistä.

## Tietämättömyyden monet muodot

Tietoa voi olla vähän tai paljon. Sama pätee tietämättömyyteen. Kesyimmillään kysymys on tiedon puutteesta. Kesyssä tietämättömyydessä ihminen on tietoinen, että häneltä puuttuu tietystä tilanteesta tarpeellinen tieto. Englanninkielinen kuvailisi tilannetta sanomalla *knowable known unknown*. Tilanne on kesy yhtäältä siksi, että tietämättömyys kyetään rajamaan ja toisaalta siksi, että tietämättömyyttä potevat kykenevät käynnistämään mielekkään tiedonhankinnan. Hieman hankalammassa tietämättömyydessä ihminen tiedostaa tilanteensa, mutta syystä taikka toisesta häneltä puuttuu keinot sen poistamiseen (*known unknown*). Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu lukuisia kognitiivisia, kulttuurisia ja teknologisia syitä, jotka estävät tehokkaan ja mielekkään tiedonhankinnan. Tieto on tunnetusti valtaa ja siksi myös tietämättömyyden tietoinen kuratointi houkuttelee monia. Pirullisimmillaan tietämättömyys on silloin, kun ihminen ei tiedosta omaa tietämättömyyttään. Tuntemattomien tuntemattomien (*unknown unknown*) maailma on hernerokkasumussa tarpomista, ilman tietoa suunnasta ja etenemisnopeudesta.

## Tietämättömyys auttaa näkemään asioita uudessa valossa

Tietämättömyyttä voidaan lähestyä kahdesta toisilleen vastakkaisesta näkökulmasta: joko häiriötä aiheuttavana ongelmana tai uusia ideoita ruokkivana mahdollisuutena. Negatiivisesti virittyneessä tulkinnassa tietämättömyydestä tulee yksilölle rasite. Tietämättömäksi leimautumisen pelko saa ihmiset varovaisiksi. Yksilön kannalta rationaalisesta toiminnasta tulee valitettavan helposti organisaatiota lamauttava voima, sillä pelon vallanneessa organisaatiossa harvoin innovoidaan uutta. Tilanne on toinen organisaatioissa, joissa tietämättömyys ymmärretään samanaikaisesti sekä luonnollisena ja väistämättömänä tosiasiana että välttämättömänä ehtona asioiden toisin näkemiselle ja tekemiselle. Tulevaisuutta koskeva tietäminen on aina puutteellista, mutta tietämättömyyteen myönteisesti suhtautuvissa organisaatioissa tietämättömyys käännetään uteliaisuudeksi ja rakentavaksi olemassa olevan kyseenalaistamiseksi. Niissä ymmärretään, että uuden luominen on aina jonkinlainen häiriötekijä, sillä se merkitsee lähes poikkeuksetta myös sitä, että joidenkin saavutetut edut joutuvat uhatuiksi.

## Luottamus on liimaa ja liukastetta

Luottamusta on kuvailtu sosiaalisesti liimaksi, joka pitää yhteisöjä koossa ja mahdollistaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Adam Seligmanin (1997) mukaan luottamus ajankohtaistuu, kun tietomme loppuu. Luottamus on myös liukastetta, sillä se laskee kanssakäymiseen liittyviä riskejä ja saa asiat rullaamaan. Tietoa on helppo jakaa, jos ei tarvitse pelätä, että sitä käytetään jakajaansa vastaan. Vastaavasti luottamuksen puute näkyy ihmisten keskinäisenä kyräilynä ja tiedon panttaamisena. Niklas Luhmannia (1995) mukaillen esimerkiksi Pirjo Ståhle (2004) on korostanut luottamuksen perustavaa luonnetta esittämällä, että ”jokainen systeemi testaa ensin luottamuksen ja vasta sitten siirtyy prosessoimaan merkityksiä – nimenomaan tässä järjestyksessä”. Luhmannilaisessa katsannossa merkitysten prosessointi ei tarkoita yksinomaan sitä, mitä prosessointiin osallistuvat tietävät, vaan myös sitä, mitä he eivät tiedä. Näin on, koska Luhmannin mukaan kaikkien systeemien (esim. organisaatio) toimintaympäristö on aina kompleksisempi kuin systeemi itse. Toisin sanoen toimintaympäristössä on aina ”odottamassa” mahdollisuuksia enemmän, mitä organisaatio kykenee hyödyntämään. Koska jokaisen ihmisen tietämättömyys on aina ainutkertaista, tietämättömyyden jakaminen saattaa olla tiedon jakamista tehokkaampi keino tunnistaa mahdollisuuksia ja käynnistää niitä merkityksellistäviä prosesseja. Helpommin sanottu kuin tehty, sillä tietämättömyyteen liittyvien

kielteisten miellelyhtymien vuoksi tietämättömyyden jakaminen vaatii erityisen vahvaa luottamuksen kulttuuria.

Jos tietämättömyys on seurausta organisaation tiedolla johtamisen käytäntöjen keskeneräisyydestä, kysymys on tuskin siunauksesta vaan kirouksesta. Jos taas tietämättömyys ilmenee nöyryytenä tuntemattoman edessä, organisaation voidaan ajatella olevan piirun verran lähempänä Eliotin peräänkuuluttamaa viisautta.

## **Kirjallisuutta**

Congleton, Roger, D. (2001). In defence of ignorance: on the significance of a neglected form of incomplete information. *Eastern Economic Journal*, 27(4): 391–408.

Harvey, M. G., Novicevic, M., M., Buckley, M.R. & Ferris, G., R. (2001). A historic perspective on organizational ignorance. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5/6): 449–468.

Luhmann, N. 1995. *Social systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Roberts, J. (2012). Organizational ignorance: towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3): 215–226

Roberts, J. & Armitage, J. (2008). The ignorance economy. *Prometheus*, 26(4): 335–354.

Seligman, A. B. (1997). *The Problem of Trust*. Princeton: Princeton University Press.

Stähle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka. Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen tukena. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen, K-J. (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*, ss. 222–255. Tampere: Tampere University Press.

## **Acknowledgements**

This paper was created in conjunction with the Co-creation of Service Innovation in Europe (CoSIE) project. The project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme H2020-SC6-COCREATION-2017 under grant agreement No 770492. [www.cosie-project.eu](http://www.cosie-project.eu)

Publication date: June 12, 2020