

Tiedosta toimintaa: vaikuta valintoihin

Hyvää alkanutta vuosikymmentä kaikille Tietoasiantuntijan lukijoille! Lehdessä julkaistiin 2018-2019 kahdeksan artikkelin sarja otsikolla ”Tietojohdamisen tutkimus tänään”, joka esitteli suomalaista tietojohdamisen tutkimusta ja sen tuloksia. TTT-sarjasta siirrymme nyt TT-sarjaan – Tiedosta toimintaa. Kirjoittajina ovat lehden toimituskunnan jäsenet Miia Kosonen ja Harri Jalonen.

Tutkimuksen esittelyn jälkeen on luontevaa käydä läpi erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä, joilla pyritään vahvistamaan jo tuotetun tiedon asemaa. Yksi tietojohdamisen perusongelmista on siinä, että informaation määrä kasvaa räjähdysmäisesti verrattuna sen hyödyntämiseen. Emme tiedä, että voisimme tietää jo – niinpä saatamme keskittyä haalimaan vielä vähän lisää informaatiota, raportteja ja selvityksiä. Tietäminen on ymmärtämisen prosessin lopputulos. Jos ylipäättään puhutaan *tiedosta* ja tietämisestä, tarkoitamme jotain, jolla on merkitystä vain käytössä, eli sisäistettynä, ymmärrettynä ja tullessaan osaksi toimintaa.

Kognitiiviset vinoumat huijaavat ajatteluamme

Ymmärtämiseen ei ole nopeita oikoteitä. Oppiminen on usein hidasta ja koko elämän mittaista. Mutta löytyisikö apukeinoja, joiden avulla tutkittua tietoa voidaan soveltaa arjessa ja päätöksenteossa nykyistä enemmän? Tähän uskomme, ja esittelemme sarjassa myös esimerkkejä väitteen tueksi.

Tietojohdaminen, ja varsinkin sen alalaji tiedolla johtaminen, on yksinkertaisesti mahdottomuus ilman ymmärrystä ihmismielestä. Pelkästään Wikipedian artikkeli kognitiivisista vinoumista esittelee 188 erilaista ajatusharhaa. Näemme itsemme positiivisessa valossa ja uskomme olevamme esimerkiksi keskimääräistä parempia autoilijoita (poislukien ns. huijarisyndroomaiset ihmiset, jotka uskovat, etteivät osaa mitään). Aivojamme on myös uskomattoman helppoa huijata. Erään tutkimuksen mukaan ihmiset pitivät tuntematonta

Emme tiedä, että voisimme tietää jo.

keskustelukumppania miellyttävämpänä, jos heillä oli samaan aikaan kädessään mukillinen lämmintä juomaa (Williams & Bargh, 2008).

Yliluottamusharha ilmenee siinä, että kuvittelemme kaikkien innostuvan uusista toimenpideohjelmista yhtä paljon kuin niiden tekijät. Tutkijat puolestaan saattavat olettaa, että kaikki ymmärtävät uuden löydöksen arvon,

Suurempi osa roskista päätyy roskikseen, jos roskakori on mahdollisimman lähellä kyseisen roskan syntypaikkaa. Isoilta lautasilta syödään helposti liikaa.



Jos ylipäättään puhutaan tiedosta ja tietämisestä, tarkoitamme jotain, jolla on merkitystä vain käytössä, eli sisäistettynä, ymmärrettynä ja tullessaan osaksi toimintaa.

eivätkä vaivaudu kertomaan, mistä on kysymys ja mihin se liittyy. Harvemmin asia on näin onnellisesti.

Tuuppaus auttaa suuntaamaan ihmisten käyttäytymistä

Tuuppaaminen (nudging) sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joiden taustalla on uskomuksiin ja ihmisen käytökseen liittyviä toiminnan esteitä. Menetelmän juuret ovat käyttäytymistieteessä, käyttäytymistaloustieteessä ja poliittisessa filosofiassa. Tuuppaaminen tarkoittaa ihmisten käyttäytymisen suuntaamista haluttuun tavoitteeseen myönteisen vahvistamisen ja valintojen helpottamisen avulla eli kehittämällä ns. valinta-arkkitehtuuria. Tekniikoita on useita. Halutusta tavoitteesta voidaan esimerkiksi tehdä tarjolla oleva oletusvaihtoehto (default), lisätä sen näkyvyyttä (salience), tai luottaa ihmisten

taipumukseen ottaa mallia muiden käyttäytymisestä (social proof heuristics).

Tuuppauksen neljä kulmakiveä kiteytyvät EAST-

kehikossa (Easy, Attractive, Social, Timely): *helppous, houkuttelevuus, sosiaaliset vaikuttimet ja aika*. Menetelmää on hyödynnetty muun muassa palvelumuotoilussa. Toisinaan puhutaan vielä suuremmin käyttäytymisen muotoilusta. Tuuppaamisen hyötyihin havahduttiin runsas vuosikymmen sitten, kun taloustieteen nobelisti Richard Thaler ja oikeustieteen professori Cass Sunstein julkaisivat kirjansa *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*.

Konteksti vaikuttaa käyttäytymiseen

Tuuppaamisen ydintä on aina ja kaikkialla ihmisten toimintaympäristön ja kontekstin ymmärtäminen. Vain sen avulla päästään käsiin juuri niihin esteisiin, jotka ovat suotuisien valintojen tiellä. Sama ihminen voi yhdessä tilanteessa luennoida tuleville tiedonhallinnan ammattilaisille, mutta ei toisena hetkenä osaa tallentaa omia

tiedostojaan paikkaan, josta löytäisi ne myöhemmin. Työhyvinvoinnin asiantuntijat saattavat puhua merkityksellisen ja vähemmän kuormittavan työn puolesta, mutta viettävät silti tuntikausia kokouksissa, jotka eivät johda mihinkään. Tuuppaajan ratkaisu on lyhentää kokouksen kesto valmiiksi puoleen ja pyytää heti alkuun kaikilta kannanotto. Tietojohtamisen kannalta työyhteisön tiedonkulun parhaita takaajia ovat paitsi kahvihuoneet, myös viihtyisät sohvaryhmät välipalatarjoiluineen. (Ebert & Freibichler, 2017).

Esimerkeistä ei ole pulaa. Suurempi osa roskista päätyy roskikseen, jos roskakori on mahdollisimman lähellä kyseisen roskan syntypaikkaa. Isoilta lautasilta syödään helposti liikaa. Xamkin kampusravintola tarjoaa parhaita tutkijoiden koskaan näkemäiä lounasruokia, mutta kummallista kyllä, kasvisvaihtoehto on erikseen tilattava keittiöstä ja muut ruoat ovat esillä linjastolla. Kasvisruoan valitseminen on siis tehty vaikeammaksi kuin muiden vaihtoehtojen. Takavuosina junamatkustaja saattoi mielessään ihmetellä, miksi InterCity-junan ravintolan heilurioveissa oli pyöreä kahva ja siinä käsi, jossa oli kuusi sormea. Tarinan mukaan liian moni matkustaja tönäisi (ehkä jopa suorastaan tuuppasi) ovea niin kovaa, että se hajosi. Jos he sen sijaan pysähtyivät ensin ihmettelemään mallikäden sormien määrää, ovi säilyi ehjänä.

Tuuppaminenkaan ei vaikuta kaikissa valintatilanteissa

Tuuppaamista on myös kritisoitu, eikä menetelmä suinkaan ole ongelmaton. Osa kritikoista pitää ohjailuvaikutusta liian lyhytvaikutteisena, osa taas liian lähellä psykologista manipulointia. Avainkysymys on siinä, mitä tavoitetta kohti tuupataan ja kenen toimesta. Jokaisesta pienestäkin tavoitteesta saanee halutessaan ideologisen tai poliittisesti värittyneen – yksi inhimillisistä ajatusvinoumista on nähdä salaliittoja kaikkialla, vaikka kyse olisi vain portaiden käyttämisestä hissien sijaan (terveysasemille lisää rahaa, kun ihmiset lipeävät portaikossa ja murtavat luunsa). Toisaalta tuuppaamista on puolustettu nimenomaan valinnanvapauden säilymisellä.

Mikä tärkeintä, rakenteellisia esteitä ei luonnollisesti ylitetä tuuppaamalla. Kuten sosiaalipsykologi Tiina Likki huomauttaa (Lappalainen, 2019), terveellisten ruokavalintojen aitiopaikka kaupan hyllyllä ei auta, jos ihmisillä ei ole varaa niihin. ■

Rakenteellisia esteitä ei luonnollisesti ylitetä tuuppaamalla.

LÄHTEET

Thaler R. & Sunstein C. 2008. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. Penguin Books.

Ebert, P. & Freibichler, W. 2017. *Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity*. *Journal of Organization Design*, 6(4).

Williams, L.E. & Bargh, J.A. 2008. *Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth*. *Science*, 322(5901): 606-607.

Lappalainen T. 2019. *Maailmalla tuupataan nyt huolella – menetelmää hyödynnetään erityisesti julkishallinnossa*. *Aalto PRO* 9.9.2019. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2019/maailmalla-tuupataan-nyt-huolella-menetelma-toimii-hyvin-erityisesti-julkishallinnossa>

