

vot toteutuvat ”normaalissa” poliittisessa prosessissa:

”Ratkaisuja ja niiden sovelluksia ovat kaikkina aikoina ohjanneet valtasuhteet sekä tuotannolliset ja maantieteelliset olot. Olen korostanut sitä, että myös ylemmät arvot ja moraaliset periaatteet ovat olleet valinnoissa mukana.”

Tämän enempää yhteiskuntarakenteet, valtasuhteet, intressit ja puolueet eivät saa kirjassa sijaa. Tämä juontuu jo siitä, että nämä tekijät eivät saa sijaa Lehdon kertomuksessa hyvinvointiyhteiskunnan kehityksestä. Hän ei nojaudu runsaaseen kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimukseen, jossa rakenteiden, vallan, intressien ja poliittisten toimijoiden rooli käy kiistatta esiin.

Sitä vastoin viime vuosikymmenien yhteiskuntapoliittinen keskustelu on STM:n entisellä kansliapäälliköllä vankasti hallussa. Veljeyden näkökulmasta hän pohtii työn käsitteen laajentamista, perhepolitiikan painopisteen siirtämistä lapseen, maahanmuuttopolitiikan tavoitteiden määrittelyä, väestön erilaisen voimavarojen käyttämistä sosiaali- ja terveydenhuollossa, työmarkkinoiden uusia toimintamalleja, kulutuksen roolin vähentämistä ja kansalaisaktiivisuuden lisäämistä. Lopussa Lehto tiivistää viestinsä viiteen kohtaan: syvennetään ja monipuolistetaan osallistavaa kansalais-toimintaa, edistetään luovaa autonomiaa työelämässä, laaditaan sosiaaliturvan uudistustyötä var-ten kokonaisvakuutuksen viite-

kehys, kehitetään palvelukulttuuria palkitsevammaksi ja parannetaan päätöksenteon laatua.

Kyllä, mutta miten tämä tehdään? Lehto ei mene yksityiskohtiin, ja hyvä niin, koska silloin jouduttaisiin keskelle ajankohtaisia yhteiskuntapoliittisia kiistoja. Lehto on kuitenkin optimisti. Hänen arvostamansa pohjoismainen hyvinvointimalli ei eroa muista niinkään ylivertaisten arvojensa takia, vaan siksi, että nämä maat ovat kyenneet rakentamaan toimivia ratkaisuja väestön toimeentulon ja hyvinvoinnin ongelmiin. Kuten Lehto asian ilmaisee: ”Pohjoismaat ovat olleet kimalaisia, jotka eivät teorias- sa voi lentää mutta joiden lento näyttää käytännössä sujuvan hyvin.” Toivottavasti kimalainen lentää myös tulevaisuudessa.

## Kompleksisuusajattelun jäljillä

TAINA SCHNEIDER & ANNA-MARIA ISOLA

Keväällä 2020 julkaistu kirja kutsuu lukijan tutustumaan kompleksisuusajatteluun ja sen soveltamiseen suomalaisissa organisaatioissa ja työelämässä. Kirjan ovat toimittaneet professori Pirkko Vartiainen ja dosentti Harri Raisio Vaasan yliopistosta, jossa hyvinvointiyhteiskunnan kompleksisuus on yksi hallintotieteiden opetuksen ja tutkimuksen kohteista. Kirjoittajina on lukuisa joukko suomalaisia kompleksisuusajattelijoita, tutkijoita ja johtajia. Johtajien ja esimiesten lisäksi kirja on suunnattu asiantuntijoille, kehittäjille ja yhteiskuntatieteellisten alojen opiskelijoille. Tavoitteena on tarjota lukijalle kokonaisvaltai-

nen lähestymistapa, joka auttaa hahmottamaan, oivaltamaan ja ratkaisemaan toisiinsa kietoutuvia yhteiskunnallisia haasteita uudella tavalla.

Kirja rakentuu neljästä itsenäisestä kokonaisuudesta: kompleksisuusajattelun tieteenfilosofisesta taustasta ja koulukunnista, kompleksisuudesta käytännössä, kompleksisuusajattelun avaamista näkökulmista ja johtajien kokemuksista. Jäsenyys mahdollistaa sen, että lukija voi edetä kirjassa omien kiinnostustensa mukaan. Jos aihe ei ole ennestään tuttu, on hyvä lähteä liikkeelle kompaktisti kuvatusta kompleksisuuden teoreettisesta taustasta.

---

Pirkko Vartiainen  
& Harri Raisio (toim.)  
Johtaminen kompleksisessa  
maailmassa  
Viisautta pirullisten ongelmien  
kohtaamiseen  
Gaudeamus, 2020

Kompleksisuusajattelun lähtökohdaksi kirjassa kuvataan, että asiat ja ilmiöt kietoutuvat usein yhteen kokonaisuudeksi, jota emme voi ymmärtää yksittäisiä osia erikseen tarkastelemalla. Kompleksisuusajattelun käsitteperheeseen kuuluvat esimerkiksi asioiden kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus, emergenssi eli

ilmaantuminen ilman selvää syytä, yhteisevoluutio ja edellisten ympäristönä toimiva ekosysteemi. Yksi käsitteistä on epälineaarisuus, joka ilmenee yllättävinä lopputuloksina. Niitä kutsutaan toisinaan myös ”mustiksi joutseniksi”. Ajankohtainen esimerkki mustasta joutsenesta on maailmanlaajuinen koronaepidemia. Kirjassa todetaan, että kompleksisuus on elämän ja olemisen perusominaisuus, jota ei voi varsinaisesti hallita. Kompleksisuutta voi kuitenkin yrittää ymmärtää, mikä auttaa luomaan edellytyksiä toivotulle tulevaisuudelle.

Kompleksisuusajattelua on kirjan mukaan hyödynnetty monin tavoin organisaatioiden kehittämässä ja tutkimisessä. Esimerkkinä mainitaan innovoinnin mahdollistava itseorganisointuminen. Kompleksisuudella on myös pimeä puoli, jota havainnollistetaan informaation systeemin vääristymisen mallin avulla. Se voi auttaa lukijaa hahmottamaan, miten yksilön näkökulmasta perustellut ratkaisut kytkeytyvät toisiinsa tavalla, jonka yhteisvaikutus on kokonaisuuden kannalta haitallinen. Kyse on organisaation dynamiikkaan liittyvästä haitallisesta emergenssistä, mikä voi pahimmillaan juurtua vallitsevaksi toimintatavaksi.

Jo kirjan nimessä viitataan pirullisiin ongelmiin, joihin lukija pääsee tutustumaan kesyjen ja pirullisten pelien avulla. Tärkeä oppi on, että pirullisissa ongelmissa kesyn pelin pelaaminen johtaa lähtötilannetta huonompaan lopputulokseen. Kesyä peliä verrataan shakkiin, jossa on selkeä alku ja loppu, tiedossa olevat säännöt ja määrätty pelaajien määrä. Lisäksi yksi peli ei vaikuta toiseen, pelin ulkopuoliset tapahtumat eivät vaikuta peliin, ja peli on vain pelaaji-

en välistä. Kesyn pelin esimerkkinä kirjoittajat pitävät myös julkista hankintaa. He kuvaavat sen noudattavan tiettyä kaavaa, sääntöjen olevan yksinkertaiset, pelaajien olevan hankinnan tilaaja ja tarjoajat. Hankintapelin kuvataan päättyvän, kun paras tarjous valitaan ja sopimus astuu voimaan. Arvion lopuksi palaamme pohtimaan sosiaali- ja terveyspalvelujen hankintaa pelien kehityksessä.

Kun kompleksisuus yhdistetään johtamiseen, syntyy oivallinen nelikenttä – apu organisaation johdon, henkilöstön ja sidosryhmien kulloistenkin toimintatapojen hahmottamiseen. Toisin sanoen nelikenttä auttaa arvioimaan, lähestyttäänkö asioita ja niiden mahdollista kompleksisuutta näennäistointimintana, kompleksisuuden ylitulkintana, hyötykäyttämisenä vai synteinä.

Käytännön ymmärrys kompleksisuudesta syvenee, kun kompleksisuuden käsiteperhe yhdistetään empiriaan. Kirjoittajien tarkastelun kohteina ovat asiantuntijayhteisöjen arjen johtaminen, kompleksisuusjohtajuus organisaation muutoksen mahdollistajana opetushallituksessa, johtajuus sosiaalisessa mediassa ja kompleksisuusajattelun opetus suomalaisissa korkeakouluissa. Lisäksi näkökulmia kompleksisuuteen avataan esimerkiksi dialogin ja delibraation (enklaavia delibraatiota mainitsematta), tulevaisuuden hahmottamisen, henkilöstöjohtamisen ja työelämässä oppimisen avulla. Käytännön esimerkeissä korostuu vuorovaikutuksen ja osallisuuden merkitys pirullisten ongelmien ja pakenevien kohteiden, kuten syrjäytymisen tai ilmastonmuutoksen, kohtaamisessa.

Kirjan viimeisenä kokonaisuutena ovat suomalaisten johtajien omakohtaiset kokemukset kompleksisuusajattelusta. Olli-Pekka Heinonen pohtii opetuksen tasa-arvon unelmaa ja toteaa, että opetushallituksen on hengitettävä samaa ilmaa kuin koulutusjärjestelmä. Tom Hainen tarkastelee Titanicin esimerkin avulla, miksi kohtaamme aina yllätyksiä, ja luettelee joukon katastrofiin johtaneita yhteenkietoutuneita tapahtumia. Usein ikävät yllätykset syntyvät juuri yhteenkietoutuneiden tapahtumien yhteisvaikutuksesta. Toisinaan tämä voitaisiin myös ennakoita.

Kirjan parasta antia ovat saamamme oivallukset siitä, miten kompleksisuusajattelu voisi sisältyä erilaisiin oppiaineisiin ja tieteenaloihin. Silloin akateeminen tietokäsitys muuttuisi mekanistisesta dynamisemmaksi. Sellainen tosin saattaisi ensin aiheuttaa hämmennystä, mutta johtaa sitten monialaisiin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusasetelmiin. Oppiaineiden rajat voisivat haurastua, mistä voi seurata käsitteellisiä ja metodologisia kiistoja – ovathan oppiaineiden rajat sosiaalisesti rakentuneita, vaikka ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, ylijäämäruoka tai terveys eivät rajoja noudattaisi. Kompleksisuusajattelu avaa uusia näkökulmia myös esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen, jossa tavoitteena ovat ihmislähtöiset, monialaiset ja yhteensovitettut palvelut. Tavoite kietoo erilaiset toimijat yhteen, koska mikään niistä ei voi saavuttaa tavoitetta yksin.

Käsitteiden ja empirian yhdessä rakentama tieto kytkeään kirjassa konkretiaan ja käytäntöön kuvaamalla jännitteitä – esimerkkejä ja tapauksia, joi-

ta lukija voi tunnistaa arjestaan ja uutisista. Kirja sysää ajattelemaan entistä laiveammin esimerkiksi, kuinka ilmastonmuutos, kuluttajuus ja siirtolaisuus; tehotuotanto, elonkirjon köyhtyminen ja koronavirus; väestökehitys, elinkeinorakenteet arvoineen ja sosiaali- ja terveystalouden uudistus liittyvät yhteen ja kuinka vaikea tällaisia yhteenkietoutuneita ilmiöitä on johtaa ratkaisuihin, jotka eivät haavoitaisi mitään ihmisryhmää. Kirja kutsuu meitä lukijoina myös pohtimaan omia tutkimuksiamme aikaisempaa kompleksisemmista näkökulmista.

Esimerkiksi ylijäämäruokaan liittyy jännitteitä ja hankalasti ratkaistavissa olevia kokonaisuuksia. Ylijäämä on markkinatalouteen kuuluva ympäristöä ja ilmastoa rasittava ilmiö. Ylijäämän jakaminen vähävaraisille ruoka-apuna on pääasiassa kauppojen, seurakuntien, hyväntekeväisyysjärjestöjen kansalaisyhteiskunnan toimintaa, jonka (kirjoittamattomat) säännöt ovat kehkeytyneet ja muokkautuneet pääasiassa toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ilman julkisen sektorin väliintuloa. Kesypeli on muuttumassa pirulliseksi: viime aikoina on esitetty, että julkisen sektorin pitäisi säännellä ylijäämää tai jopa järjestää sen jakaminen vähävaraisille. Täl-

laiset ehdotukset voivat yhtäältä tuntua subjektiivisesti ja lineaarisesti järkeviltä (jaetaan ylijäämä vähävaraisille), mutta toisaalta ne voivat johtaa epälineaarisuuteen ja ikäviin lopputuloksiin (ruoka-avun tarve pitää todistaa tai pyrkiä korvata toimeentulon turvaa hyväntekeväisyydellä). Aiheesta keskustellaan Suomessa lähinnä ruoka-avun näkökulmasta, mutta keskustelussa pitäisi kuulua myös ilmasto- ja ympäristötieteilijöiden, kauppa- ja kansantaloustieteilijöiden sekä yhteiskunta- ja ravitsemustieteilijöiden ääni.

Toisena esimerkkinä pohdimme kesyn ja pirullisen pelin viitekehityksessä sosiaali- ja terveystalouden hankintaa, jonka jo edellä mainitsimme. Jos hankintaa tarkastelee teknisenä menettelynä ja lineaarisesti etenevänä prosessina, päätty pelamaan kesy hankintapeliä, kuten kirjoittajat esittävät. Mutta kun sote-palvelujen hankinnan ymmärtää julkisten palvelujen järjestämiseksi, pelin luonne muuttuu. Tällöin pelaajia ovat ainakin palvelujen järjestämisestä vastaavan tahon hankinnan ja sisällön asiantuntijat, palvelujen tarjoamisesta kiinnostuneet yritykset ja järjestöt sekä palvelujen mahdolliset käyttäjät ja heidän etujärjestönsä. Pelaajien moninaisuus tekee hankin-

nan suunnittelusta, kilpailuttamisesta ja sopimussuhteista subjektiivista ja konfliktiherkkää. Jatkuva vuorovaikutus muiden palvelujen ja ympäristön kanssa lisää dynaamisuutta. Subjektiivisuus, konfliktiherkkyys ja dynaamisuus ovat pirullisen ongelman ydinpiirteitä. Niiden tunnistaminen on avain pirullisen ongelman viisaaseen kohtaamiseen ja yhteistyötä korostavan strategian valitsemiseen. Hankintapoliittisissa se voisi toteutua esimerkiksi innovatiivisena hankintana.

Kirjan viesti on samaan aikaan pirullinen ja lohdullinen: monet asiat ovat vaikeita, mutta käsiä ei tarvitse nostaa voimattomana pystyyn. Ratkaisulla on taipumus kehkeytyä vuorovaikutuksessa ja ajan kuluessa. Koska väistämättä tulemme törmäämään kompleksisuuteen tulevaisuudessa yhä useammin, on hyvä opetella venyttelemään epävarmuuden sietokykyä sekä kuunnella erilaisia ihmisiä ja näkemyksiä.

Kirja saavuttaa mielestämme hyvin tavoitteensa. Toivomme, että se löytää kohderyhmänsä lukulistalle ja keskusteluihin. Jatkossa haluaisimme oppia paremmin ymmärtämään sitä, mitä ratkaisuja kompleksisuusajattelu tarjoaa hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseen.