

Jättääkö tehokkuusajattelu tilaa yhteiskunnan uudistumisen tarpeille?



Tehokkuusajattelu voi muodostua jopa jarruksi, kun työelämä vaatii systeemistä kehittämistä muutoksiin vastaamiseksi. Työn arjessa tehokkuusajattelun ja systeemisen uudistumisen näkökulmat limittyvät ja vahvistavat toisiaan, mutta niiden erilainen luonne on syytä tunnistaa, jotta organisaation toimintakulttuuri ei vinoudu kummankaan suuntaan.

Kun siirrytään tehokkuusajattelusta laaja-alaisempaan systeemiseen uudistumiseen niin tiedollisia rakenteita kuin organisaatiokulttuuria ja toimijoiden välistä vuorovaikutusta koskevat toimintatavat muuttuvat.

UUDISTUMISKYKYÄ JA INNOVAATIOIDEN tuottamista korostetaan työelämän supervoimina. Samalla tietoa on tarjolla yhä enemmän, ja moni työntekijä kärsiikin tietotulvasta ja kognitiivisesta ylikuormituksesta (Koski 1998; Nikkanen & Kuisma 2017; Rasimus 2019). Tutkimukseen ja kehittämiseen panostetaan yhteiskunnan voimavaroja, mutta silti yhteiskunta kipuilee monissa yhteiskunnallisissa muutosprosesseissa. Jotkin tarpeellisiksi koetut muutokset tuntuvat jumittavan paikoillaan, toisissa taas ajaututaan jopa ylikierroksille ja kaaokseen.

Omassa tutkijantyössäni maatalouden ja maaseudun luonnonvarojen käytön parissa olen päässyt seuraamaan monien uudistusten etenemistä. Luonnonvara-alalla eletään monellakin tavalla isojen muutosten aikakautta ja painitaan niin kansainvälisten elintarvikemarkkinoiden määräämien hinnanvaihteluiden kuin toimialaa koskevien isojen ekologisten ja sosiaalisten haasteiden parissa (EC 2022).

Mistä yhteiskunnan ja sen käytäntöjen uudistumisessa on lopulta kysymys? Miten edetä tiedon tasolta kohti hyviksi ja tarpeelliseksi koettuja käytäntöjä?

Mielenkiintoni kohdistuu erityisesti tehokkuus- ja tuloksellisuusajattelun käytäntöihin, joiden käyttö on jatkuvasti laajentunut ja saanut painoa monilla yhteiskunnan osa-alueilla (Seeck 2008; Fornaro ym. 2021). Tunnuksien vertailu ja mittaamiseen perustuvat toimintatavat ovat laajasti käytössä liiketoiminnassa ja työelämässä, ja niiden tuottamaan tietoon luotetaan poliittisessa päätöksenteossa. Työvälineiden painoarvo on edelleen moninkertaistunut, kun digitalisaatio on avannut ennennäkemättömän laajat mahdollisuudet numerotiedon käyttöön.

Selvitän tässä näkökulmatekstissä, miten tehokkuusajattelun käytänteet eroavat laaja-alaisen systeemisen muutoksen parissa tarvittavasta osaamisesta. Tarkastelun mahdollistaa aiempi hyödyntämisen ja kehittämisstrategioiden dilemmaa koskeva keskus-

TUTKIMUKSEEN JA KEHITTÄMISEEN PANOSTETAAN YHTEISKUNNAN VOIMAVAROJA, MUTTA SILTI YHTEISKUNTA KIPUILEE MONISSA MUUTOSPROSESSEISSA.

telu, jota on käyty muun muassa organisaatioiden oppimista ja liiketaloustiedettä käsittelevän tutkimuksen parissa. Viitekehikseni on osaksi sidoksissa hollantilaisen innovaatiotutkijan Frank Geelsin jäsenyykseen, jossa innovaatioiden ajallista etenemistä tarkastellaan yhteiskunnan eri tasoilla (Geels 2011).

Tarkastelen aihetta pitkälti jäsentämällä tutkimuskysymystä teoreettisesti, ja avaamalla lähestymistapaani muutamien empiiristen havaintojen kautta menemättä kuitenkaan kovinkaan syväälle tutkimuskysymyksen empiiriseen todentamiseen.

Työelämän toimijoiden ja aikuiskasvatuksen kannalta aiheeni on merkityksellinen sikäli, että se auttaa jäsentämään päätöksentekotilanteisiin sisältyviä eroja ja johdattaa kohti tiedollisten työvälineiden yhä tietoisempaa ja tavoitteellisempaa käyttöä yhteiskunnallisen muutoksen hallinnassa.

TEHOKKUUDEN JA UUDISTUMISEN VÄLINEN DILEMMA

Tehokkuus- ja tuloksellisuusajattelun juuret ulottuvat 1900-luvun alkupuolelle, jolloin yhdysvaltaista autoteollisuutta ryhdyttiin kehittämään ja uudistamaan. Tällöin huomattiin, kuinka 1) tuloksellisuuden eli tuotantomäärien kehitykseen, 2) tehokkuuden eli tuotantopanosten ja tuotantomäärien väliseen suhteeseen sekä 3) kustannustehokkuuteen eli tuotantopanosten kustannusten ja tuotteiden arvon väliseen suhteeseen liittyvien tunnuslukujen avulla oli mahdollista tunnistaa tuotannon kehittämistä koskevia keinoja ja ratkaisuja (Seeck 2008; Fornaro

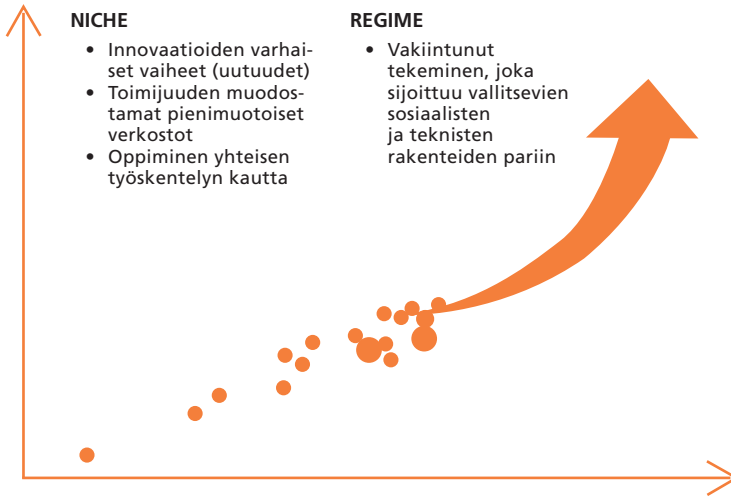
ym. 2021). Samalla voitiin vauhdittaa talouskasvua. Kun kilpailukyvyltään vahvimmat toimijat pystyivät hintakilpailulla valtaamaan entistä vahvemman markkina-aseman, kuluttajien ulottuville saatiin aiempaa edullisempia kulutushyödykkeitä.

Tehokkuus- ja tuloksellisuusajattelun menetelmät huomattiin toimiviksi ja hyödyllisiksi, ja seuraavina vuosikymmeninä ne levisivät yhä laajempaan käyttöön niin teollisen toiminnan kuin muunkin liiketoiminnan kehittämisessä. 2000-luvulla menetelmien käyttö on edelleen laajentunut julkishallinnossa (*New Public Management*, NPM), missä niin ikään halutaan löytää tunnuslukujen avulla toiminnan tuloksellisuutta lisääviä kehittämiskohteita. Monestikin tähän on sisällynyt ajatus tulosohjauksen ja laadun arvioinnin toimista arvovapaina kehittämisen työvälineinä (Hyyryläinen & Viinamäki 2012; Välimaa 2019). Vähitellen on huomattu, miten määrällisen datan näennäisestä objektiivisuudesta huolimatta arvoasetelmat vaikuttavat myös mittareiden ja kehittämistavoitteiden valinnan taustalla (Värri 2002).

Tehokkuuden ja uudistumisen välinen dilemma koskeekin pitkälti organisaatioiden ja toimijoiden tasapainoilua kahden erilaisen toimintatavan välillä. Tutkimuskirjallisuus käsittelee teemaa kehittämis- ja parantamisstrategian välisenä haasteena (*Exploration-Exploitation Dilemma*; March 1991; Silvennoinen & Kari 2010, Sinha 2015).

Siinä missä parantamisstrategia hakee parhaan mahdollisen ratkaisun asiaa koskevan tiedon pohjalta, kehittämisstrategiaan sisältyy uudenlaisten mahdollisuuksien kokeilu ja testaaminen, ja siinä uskaltaudutaan todellisuutta koskevan epävarmuuden pariin. Parantaminen keskittyy nykyisten ratkaisujen tehokkuuden lisäämiseen, muun muassa standardeja ja rutiineja luomalla (Silvennoinen & Kari 2010). Toimijan haasteena on tasapainoilla uuden etsimisen ja nykyisen välillä. Saman haasteen ihmiset kohtaavat arjessaan: toimiako tuttujen rutiinien parissa vai uskaltautuako kokeilemaan jotain uutta mahdollisuutta?

Haaste on tunnistettu myös liiketaloudessa, missä toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, ja yritysten on yhä tärkeämpää suunnata voimavaroja sekä uuden luomiseen että tehokkuuden ja kilpailu-



Kuva 1. Innovaatioiden synty ja yhteiskunnallinen vakiintuminen monitasoisen muutoksen mallissa. Muokattu alkuperäisen lähteen pohjalta (Geels 2011).

kyvyn parantamiseen olemassa olevan parissa. Strategisen johtamisen tutkija Sabyasachi Sinha (2015) toteaa ongelmia esiintyvän sekä liiallisena kokeilutoimintana että yritysten jumiutumisen vakiintuneeseen. Organisaatioilta vaaditaan lyhyen tähtäimen ajattelua mutta myös pitkän aikavälin näkökulmaa, mitä on kuvattu organisaation kaksikäisyyttä (*ambidexterity*) käsittelevässä kirjallisuudessa (Engeström 2006; Sarkees & Hulland 2009; Martin 2019).


Miksi parantamisen eli tehokkuuden ja kehittämisen eli uudistamisen yhtäaikainen toteuttaminen sitten on niin hankalaa? Ennen kaikkea haasteena on ajattelutapojen perustava erilaisuus, jopa vastakkaisuus. Uudistaminen hakee uusia tuotteita, resursseja, tietoa ja mahdollisuuksia linkittyen systeemisen tason uudistusten tuottamiseen. Tehokkuudessa keskeistä on puolestaan olemassa olevan kehittäminen, mikä linkittyy vähittäiseen ja asteittaiseen eli inkrementaaliseen muutokseen olemassa olevan kilpailun ja asiakkaiden parissa (Benner & Tushman 2001). Uudistaminen hakeutuu monimuotoisuuden ja riskien pariin muutuneiden ulkoisen olojen myötä. Tehokkuus taas painuu määrälliseen vertailuun oloissa, joissa voidaan jatkaa vanhan ja vakiintuneen parissa (March 1991).

Perustavalla tavalla erilaiset päätöksenteon näkökulmat eivät voi korvata toisiaan organisaation elinvoimaisuuden turvaamisessa (March 1991). Työelämän toimijat voivat kuitenkin joutua hämmentäviin tilanteisiin, joissa heiltä odotetaan samanaikaisesti sekä tehokkuuden lisäämiseen että luovaan uudistamiseen perustuvia saavutuksia: pitäisi pysyä yhtä aikaa sekä laatikon sisällä että uskaltautua sen ulkopuolelle (*thinking outside the box*).

TEHOKKUUSAJATTELUN SIOJITTUMINEN MONITASOISEN MUUTOKSEN MALLISSA

Innovaatioiden syntyä ja leviämistä tarkasteleva monitasoisen muutoksen malli (*Multi Level Perspective, MLP*) lähestyy uudistumisen teemoja ajallisen kehityksen kautta (kuva 1; Geels 2011). Näin vahvistuu käsitys tehokkuusajattelun sijoittumisesta nimenomaisesti osaksi vakiintuneiden toimialojen (*regime*) tekemistä, jossa on luontevaa keskittyä ratkaisujen vertailuun ja tunnistaa optimaaliset ratkaisut. Ajattelutapa mahdollistaa muun muassa tuotantomäärien lisäämistä ja tuotantokustannusten vähentämistä koskevat uudistukset.

Taulukko 1. Tehokkuusajattelun ja systeemisen uudistumisen eroja.

Systeeminen uudistuminen: varhaisen vaiheen kokeileva toiminta (niche)		Tehokkuusajattelu: toimialan vakiintunut tekeminen (regime)
1. Ongelmalähtöisyys, laadullisuus, tiedon ja arvojen uudistaminen. 2. Kokeileva tekeminen, monimuotoisuus, virheet oppimisen ja uudistumisen lähteenä 3. Vahvan vuorovaikutuksen siteet, ihmiset toimijoina ja subjekteina		1. Määrällisyys, vertailu, optimien hakeminen 2. Sääntöohjaus, yhdenmukaisuus, virheet heikkoutena 3. Saavutettavuus, laaja-alainen viestintä, heikon vuorovaikutuksen siteet.

MLP-mallin ytimessä on kuitenkin kysymys siitä, minkälaisien olojen avulla voidaan mahdollistaa myös laaja-alaiset, niin sanotun systeemisen tason muutokset (Geels 2011; Kivisaari ym. 2014). Esimerkki varhaisen innovaatiovaiheen (*niche*) toiminnasta on suomalaisen luomutuotannon, tutummin luomun, synty, jonka varhaisimmat vaiheet ajoittuvat Suomessa 1960–80-luvuille (Mononen 2008; Yli-Viikari 2016; Siiskonen 2019; Huttu 2021).

Luomun toimintamallit poikkesivat oleellisesti vakiintuneen maataloustuotannon ajattelutavoista, sillä esimerkiksi kemiallisesta kasvinsuojelusta ja lannoitteista haluttiin luopua kokonaan. Valtavirrasta poikkeavia tekemisen tapoja oli mahdollista ryhtyä kehittämään pienimuotoisten, suojaavien sosiaalisten rakenteiden puitteissa. *Nichen* käsite kuvaa edellytyksiä, jotka sallivat yksilöiden lähteä hakemaan ratkaisuja totutun ulkopuolelta (Jänicke & Jacob 2004; Rotmans & Loorbach 2008).

Millaisia eroja siirtyminen tehokkuusajattelun käytännöistä (*regime*) kohden laaja-alaisemman uudistumisen näkökulmia (*niche*) saattaa sisältää? Erojen tunnistaminen tässä perustuu sekä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen että tehokkuusajattelun ilmiöiden tarkasteluun suomalaisessa yhteiskunnassa (taulukko 1).

Työelämässä tehokkuusajattelu ja systeeminen uudistuminen saattavat useinkin liukua joustavasti toistensa lomaan, jolloin toimijat voivat hyödyntää

kummankin näkökulman vahvuuksia. Ulottuvuksiin jäsentäminen on kuitenkin mielekästä, jotta näkökulmien väliset erot voidaan tunnistaa riittävän tietoisella tasolla, eikä toimintakulttuuri vinoudu kummankaan suuntaan.

Määrällisen vertailun kautta tunnistetut optimit versus ongelmalähtöinen tarkastelu

Määrällisiä tunnuslukuja käyttämällä ja vertailemalla tapahtuva optimien tunnistaminen liittyy useinkin tehokkuusajattelun käytänteisiin. Tarkastelu kohdentuu muutamaa ennalta valittuun ja ”lukittuun” osatekijään. Oppiminen tapahtuu yhdensuuntaisten prosessien kautta, joissa oppimisen kohde ja tavoite tunnetaan (Greve 2007; Silvennoinen & Kari 2010). Vakiintuneissa oloissa kapea-alainen rajautuminen on järkevää ja tarkoituksenmukaista, sillä toimintaa parhaiten määrittävät osatekijät tunnetaan, ja tiedetään, mihin teemoihin toimialan kehittämisessä kannattaa keskittyä. Toimintaympäristö on suhteellisen vakio, jolloin sitä koskeva tuloksenteke ja riskien hallinta helpottuvat, joskin vakiintuneen toimialan sisäistä kilpailua voi olla runsaasti.

Yhdensuuntainen oppiminen rajoittaa kuitenkin ajatusmaailmaa eikä ota huomioon vallassa olevien arvojen ja oletusten ulkopuolisia vaihtoehtoja (Silvennoinen & Kari 2010). Toimintaympäristön odottamattomissa muutoksissa jäykkä ja polku-

ARVOKESKUSTELU AUTTAA IHMISIÄ SEULOMAAN ARJESSA VASTAAN TULEVAA TIETOA JA KOHDENTAMAAN TOIMINTANSA OMAA IDENTITEETTIÄÄN JA TAVOITTEITAAN PARHAITEN PALVELEVIIN VAIHTOEHTOIHIN.

riippuvainen strategia vaikeuttaa organisaation kykyä löytää uusia ratkaisuja ja vastata muutoksiin.

Laaja-alaisempaan uudistumiseen tähtäävä toimintatapa pyrkii löytämään ja hankkimaan uusia resursseja ja kyvykkyyksiä. Oppiminen on kaksisuuntaista, eikä sen kohde tai tavoite vielä ole kaikilta osin selkeästi määriteltävissä. Vallalla olevia ajatusmalleja voidaan kyseenalaistaa ja pysyä avoimena erilaisille ratkaisuille (Silvennoinen & Kari 2010).

Vaihtoehtoihin ajattelutapoihin ei välttämättä ole helppo hakeutua, sillä tekemisen tiedollisia käytäntöjä, kuten menetelmiä ja käsitteitä, saatetaan toimintakulttuurissa pitää itsestäänselvyyksinä, joiden ulkopuolisia toimintatapoja ei osata tunnistaa tai arvostaa. Tekemistä koskevat tiedolliset näkökulmat voivat kaventua myös ammatillisen erikoistumisen ja työnjaon myötä: puhutaan esimerkiksi hallinnon ”siiloutumisesta” (Laaksolehti 2013; Välimaa 2019).

Vakiintuneiden rakenteiden kyseenalaistaminen ja uudistaminen on mahdollista lähinnä ongelmalähtöisten painotusten kautta. Esimerkiksi luomun pioneereille oli tärkeää löytää viljelymenetelmiä ja keinoja, joilla kemialliset kasvinsuojeluaineet oli mahdollista korvata muilla kasvinsuojelun menetelmillä, jotka vähensivät viljelijöiden altistumista myrkyille (Mononen 2008). Tiedon ohella joudutaan käsittelemään arvoja, jotka määrittävät olennaiset ja huomionarvoiset näkökulmat.

Tehokkuusajattelun puitteissa arvokeskustelun teemat eivät monestikaan nouse esille, kun tekeminen sijoittuu toimialan vakiintuneiden arvojen ja tavoitteiden määrittämään sosiaaliseen tilaan. Tekijöillä

on yhteisymmärrys siitä, minkälaiset tulokset ja tekemisen tavat ovat tavoittelemisen arvoisia, ja minkälaisia tavoitteita kohti halutaan edetä. Arvokysymykset nousevat esille vasta, kun toimijat havahtuvat vaihtoehtoiseen todellisuuteen. Maataloudessa näin tapahtui esimerkiksi, kun ihmiset alkoivat pohtia kasvisruokailua ja lihansyöntiä koskevia valintojaan. Arvovalintojen kiinnittymisen myötä yksilöt pystyvät yhä paremmin seulomaan arjessaan vastaan tulevaa tietoa ja kohdentamaan toimintansa omaa identiteettiään ja tavoitteitaan parhaiten palveleviin vaihtoehtoihin.

Tehokkuusajattelussa toimitaan useinkin selkeän työnjaon puitteissa, jolloin arvovalintojen ja niiden uudistumisen saatetaan ajatella kuuluvan ensisijaisesti päätöksentekijöille. Luomu on kuitenkin hyvä esimerkki, joka osoittaa, että keskustelu uusista tuotantotavoista on laajentunut yhteiskunnalliseen päätöksentekoon vasta melko myöhäisessä vaiheessa, 1980-luvun lopulla. Muutos ei suinkaan käynnistynyt hallinnosta, vaan sen aloittivat yksittäiset ihmiset, jotka hakivat omaan arkeensa soveltuvia ratkaisuja. Ensimmäiset luomua koskevat poliittiset työryhmät perustettiin vasta siinä vaiheessa, kun luomutuotannon näytöt olivat yhteiskunnassa jo varsin vakiintuneella tasolla (Mononen 2008; Siiskonen 2019).

Luomun kehityskulku vastaa monitasoisen muutoksen mallia, jossa korostetaan varhaisen vaiheen kokeiluihin sisältyvän suurta epävarmuutta (Geels 2011). Käytännön tekemisessä epävarmuutta on helpompi käsitellä, eikä siihen kuulu samalla tavalla omaa roolia ja asemaa vaarantavia sosiaalisia riskejä kuin keskitetyssä päätöksenteossa ja hallinnossa. Käytännön tekeminen konkreettisine tuloksineen pakottaa varhaisen vaiheen toimijat tarkastelemaan tiedollisten käytänteiden ja arvovalintojen toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Sääntöohjauksen ja yhdenmukaisuuden mallit versus kokeileva tekeminen ja monimuotoinen osaaminen

Tehokkuusajattelussa hakeudutaan tyypillisesti kohti suuruuden ekonomiaa ja sen tuottamia taloudellisia etuja. Keskittämällä tuotantoa ja siirtymällä entistä suurempiin tuotantoyksikköihin voidaan vähentää

yksikkökustannuksia ja siten lisätä tuotteiden kilpailukykyä markkinoilla. Pienimuotoisia kokeiluhankkeita saatetaan pitää toisarvoisena puuhasteluna, joka ei tuota riittävän näyttäviä ja vakuuttavia tuloksia.

Suurten yksiköiden kehittämisessä on myös luontevaa painottaa yhdenmukaista toimintaa, jota ohjataan säännöillä ja ohjeistuksilla. Näin työntekijä tai toimija saa selkeät puitteet omalle tekemiselleen ja pystyy keskittymään toiminnan tuloksellisuuteen. Ylisääntelyn riskinä on puolestaan toimintaan sisältyvän vapauden ja joustavuuden liiallinen rajoittaminen. Uudistuminen edellyttää ennen kaikkea irtautumista jatkuvuudesta, standardeista sekä rutiineista. Yhdenmukaisuuden sijaan arvossa ovat toimintamallien monimuotoisuus, mistä avautuu mahdollisuuksia toisinajatteluun (Stähle & Kuosa 2009). Virheiden välttämistä koskevien pyrkimysten rinnalla tarvitaan tilaa epäonnistumisille ja niiden myötä käytännönläheiselle oppimiselle (Harrikari 2020).

Oman alansa edelläkävijät ovat useinkin oman aikansa ”toisinajatteliijoita”, joihin saatetaan suhtautua kriittisesti ja epäilevästi. Luomunkin varhaisia toimijoita nimiteltiin ”heinähatuiksi”, ja luomua kokonaisuudessaan pidettiin ideologisena liikkeenä (Mononen 2008). Varhaisen vaiheen kokeilut edellyttivät toimijoilta poikkeuksellista rohkeutta ja sitkeyttä, mikä linkittyy toimijan omaan motivaatioon sekä toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyvään sosiaaliseen tukeen.

Jatkuvan oppimisen tutkija Anu Kajamaa (2011) on tarkastellut muutoksen hallintaa terveydenhuollon rakenteissa, missä teollisuustyöstä omaksutut tehokkuustavoitteet näyttäytyvät niin ikään kapea-alaisina. Suoraviivainen johtamis- ja kehittämistapa jää kauaksi hoitotyön arjesta eikä pysty huomioimaan toiminnallisen kokonaisuuden laajuutta. Uudistumisessa tarvitaan osallistavia kehittämishankkeita, joissa ongelmaa analysoidaan yhteisön sisäisen oppimisen kautta. Pitkäjänteinen kehittämisote ja hankkeiden linkittäminen toisiinsa tuovat kehittämiseen kaivatua jatkuvuutta (Kajamaa 2011).

Tällaista niin sanottua käytäntölähtöistä uudistumista pidetään innovaatiotutkimuksessa tiedelähtöisille innovaatioille rinnakkaisena uudistumisen lähteenä, jossa korostuvat erityisesti ihmisten toimijuudesta, mo-

tivaatiosta ja tahdonvoimasta lähtevät muutosvoimat (Rogers 2003; Harmaakorpi 2008; Mustikkamäki & Sotarauta 2008; Martela & Jarenko 2014).

Heikon vuorovaikutuksen versus vahvan vuorovaikutuksen siteet

Toimijoiden välisen verkostoitumisen merkitys uudistumiselle ja innovaatioiden synnylle on tunnistettu laajasti, mutta tehokkuusajattelun vaikutuksia tästä näkökulmasta on tarkasteltu vähemmän. Vuorovaikutuksen tavat ovat kuitenkin olleet 2020-luvulla muutoksessa, kun digitalisaatio on mahdollistanut toimijoiden saavutettavuuden ja kanssakäymisen maantieteellisiä ja ajallisia rajoja ylittäen.

Innovaatiotutkimuksessa toimijoiden välistä vuorovaikutusta koskevia eroja kuvataan niin sanotun vahvan ja heikon vuorovaikutuksen käsittein (Robert ym. 2009; Rost 2011). Vahva vuorovaikutus perustuu toimijoiden väliseen henkilökohtaiseen tuntemiseen ja sen myötä syntyneeseen luottamukseen, heikko taas pinnallisempien kohtaamisten luomiin siteisiin. Systemisessä uudistumisessa korostuvat vahvan vuorovaikutuksen siteet, joilla luodaan edellytyksiä kohdata epävarmuutta ja tuoda esiin luovaa ajattelua (Krackhardt 1992; Edmondson & Lei 2014; Castro ym. 2017). Aiempi tutkimus on osoittanut, miten samassa kaupungissa sijaitsevat työryhmät tuottivat 22 prosenttia enemmän innovatiivisia patentteja ja 27 prosenttia enemmän tieteellisiä aloitteita sisältäviä tiedejulkaisuja kuin maantieteellisesti hajautetusti työskentelevät työryhmät (Lin ym. 2023). Virtuaaliset kohtaamiset jäävät pinnallisemmiksi kuin pitkäjänteiseen, yhteiseen tekemiseen perustuvat kohtaamiset.

Vahvan vuorovaikutuksen siteet tulevat esille myös luomua koskevassa esimerkissä, jossa varhaiset toimijat toimivat vielä paljon nykyistä paikallisemmin. Heidän välistään luottamusta oli koeteltu moneen kertaan yhteisessä tekemisessä, joten he tunsivat toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Keskinäisen luottamuksen ilmapiirissä oli mahdollista lähteä sanoittamaan ajattelun varhaisia ituja, joiden toimivuudesta ei vielä ollut laaja-alaista näyttöä.

Digitalisaation myötä ihmisten välinen vuorovaikutus on siirtynyt pitkälti tietokoneiden ruuduille ja

TEKNISESTI JA SUORAVIIVAISESTI ETENEVIEN UUDISTUSTEN OHELLA YHTEISKUNNASSA TARVITAAN VALMIUKSIA TOIMIA LAAJA-ALAISTEN YHTEISKUNNALLISTEN HAASTEIDEN PARISSA.

ohjelmaseurainten välittämäksi. Esimerkiksi Euroopan unionin maatalouspolitiikassa maanviljelijöistä on byrokratian lisääntyessä tullut yhä enemmän järjestelmän osana toimivia objekteja (Kiviranta 2018; Kujala 2019).

Käytäntölähtöisen uudistumisen ja ihmisten toimijuuden näkökulmasta kehitys saattaa olla riskialtista (Vähäsantanen 2014). Varsinkin tunnetasolla haasteellisten teemojen käsittely on havaittu onnistuvan parhaiten, kun toimijoilla on mahdollisuudet läsnä olevaan ja kohtaavaan vuorovaikutukseen (Viljanen & Peltola 2004).

Tiedon merkitys luodaan vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Hellström & Ikäheimo 2017). Kun aitoja kohtaamisia on yhä vähemmän, vähenee myös yhteiskunnan kyky käsitellä rakentavasti muutokseen sisältyviä arvoja ja tavoitteita. Ilman yhteistä arvokeskustelua muutokset alkavat vyyryä yhteiskunnassa hallitsemattomalla tavalla. Turhautuminen ja merkityksettömyyden kokemukset lisääntyvät (Salonen & Joutsenvirta 2018; Joutsenvirta & Salonen 2020).

POHDINTA

Kahden erilaisen, tehokkuuteen keskittyvän ja laaja-alaisempaan uudistumiseen tähtäävän päätöksentekotilanteen välisten erojen tarkastelu on ajankohdainen ja merkittävä kysymys. Tehokkuusajattelua sovelletaan yhä laaja-alaisemmin tietotekniikan luomien uusien mahdollisuuksien myötä.

Organisaatiotutkimuksen kirjallisuus tuo esille hyödyntämis- ja kehittämisstrategioiden välisen

haasteen, joka kulkee nimellä *exploration-exploitation*-dilemma (March 1991; Sinha 2015). Sen mukaan yhteiskunnan tasapainoinen kehitys vaatii erilaisten ajattelutapojen joustavaa yhteensovittamista. Työvälineet ovat vahvasti toisiaan täydentäviä haasteellisten yhteiskunnallisten muutosten hallinnassa.

Tehokkuutta ja tuloksellisuutta koskevat käytännöt on yhteiskunnassa jo löydetty, ja niitä osataan hyödyntää laaja-alaisesti. Ne ovat toimivia työkaluja erityisesti siellä, missä työskennellään yhteiskunnallisesti vakiintuneiden rakenteiden puitteissa. Tällöin huomion suuntaaminen tuloksellisuutta ja tehokkuutta lisääviin toimenpiteisiin on kokonaisuuden kannalta mielekästä ja tarkoituksenmukaista.

Teknisesti ja suoraviivaisesti etenevien uudistusten ohella yhteiskunnassa tarvitaan valmiuksia toimia laaja-alaisen yhteiskunnallisten haasteiden parissa. Niitä koskevissa päätöksissä tehokkuusajattelun käytännöt saattavat toimia huomattavasti heikommin ja jopa sulkea uudistumisen kannalta keskeisen ajattelun ja vuorovaikutuksen väyliä. Systemin uudistumisen taitoina ja käytänteinä nousevat esiin seuraavat näkökulmat:

1. **Tiedolliset rakenteet:** Vakiintuneiden tiedollisten rakenteiden ohella on tarpeen jättää tilaa kokonaisvaltaiseen tiedolliseen tarkasteluun ongelmälähtöisyyden määrittämästä näkökulmasta. Päätöksenteon olot määrittävät, onko tiedollisten työvälineiden sulkeminen vai niitä koskevan tarkastelun avaaminen tarkoituksenmukaisempaa. Riittävän laaja-alaisen tiedollisen tarkastelun rinnalla tarvitaan toimijoiden kykyä käsitellä tiedon tulkintaan sisältyviä arvoja ja tavoitteita sekä siirtyä yhdensuuntaisesta oppimisesta laaja-alaisempaan vuorovaikutukseen.
2. **Organisaatiokulttuuri:** Yhdenmukaisuutta korostavan sääntöohjauksen rinnalla tarvitaan tilaa uusien toimintatapojen testaamiseen ja uudistamiseen. Toimintakulttuurissa on arvostettava ihmisten omakohtaisesta toimijuudesta ja ammatillisesta osaamisesta lähteviä käytäntölähtöisiä uudistumisen malleja.
3. **Vuorovaikutus:** Tehokkuutta ja laaja-alaista verkostoitumista painottavien vuorovaikutuksen

tavoitteiden ohella tarvitaan tilaa toimijoiden väliseen vahvaan vuorovaikutukseen, mikä toteutuu aidoissa kohtaamisissa ja pitkäjänteisessä yhteisessä tekemisessä.

Kasvatustieteissä tehokkuuteen ja uudistumiseen tähtävään päätöksentekotilanteen välistä vertailevaa näkökulmaa on käsitelty erityisesti instrumentaalisen ja refleksiivisen oppimisen käsitteiden avulla (Mäkinen 2007; Jutila 2008; Särkelä & Suoranta 2016). 'Instrumentaalaisella oppimisella' tarkoitetaan painotusta asioiden tekniseen hallintaan, kun taas 'refleksiivinen oppiminen' viittaa laaja-alaisempiin oppimisen prosesseihin, joissa uutta tietoa muodostetaan myös havainnoinnin ja vuorovaikutuksen pohjalta. Käsitteet menevät luontevasti yhteen näkökulmatekstisäni esiin tuomieni argumenttien kanssa, kun tarkastelen oppimista yhteiskunnallisen uudistumisen ja muutoksen tasolla.

Havaintoni auttavat yhä paremmin tunnistamaan erityisesti päätöksenteon näkökulmien välisiä eroja. Työelämässä, esimerkiksi luonnonvara-alalla, kysymys näyttäytyy erityisen merkittävänä menilään olevien muutosprosessien haastavuuden ja laajuuden vuoksi. Kahden erilaisen päätöksentekotilanteen erojen analysointi voi johdattaa työelämän toimijoita työvälineiden yhä tietoisempaan ja tavoitteellisempaan käyttöön yhteiskunnallisten muutosten hallinnassa.



ANJA YLI-VIIKARI

MMT, tutkija

Luonnonvarakeskus

 <https://orcid.org/0000-0002-4715-8767>

LÄHTEET.....

- EC (2022). CAP 2023-27. 28. CAP strategic plans at a glance. European Commission. https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/a435881e-d02b-4b98-b718-104b5a30d1cf_en
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. K. (2014). Psychological safety. The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Engeström, Y. (2006). *Kaksikäntinen asiantuntijaorganisaatio*. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B : 2/2006. Helsinki: Kansanterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193478>
- Benner, M., Tushman, M., (2001). Exploitation, exploration and process management. The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2). doi. [org/10.2307/30040711](https://doi.org/10.2307/30040711)
- Castro, D. R., Anseel, F. J. C., Kluger, A. N., Lloyd, K. J. & Levi, Y. T. (2017). Mere-listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489-502.
- Fornaro, P., Kuosmanen, N., Kuosmanen, T. & Maczulskij, T. (2021). Labor productivity and reallocation in Finland in 2000–2018. Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 73. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-401-9>
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions. Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24–40.
- Greve, H. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945–975.
- Harmaakorpi, V. (2008). Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan ympäristöt. Teoksessa N. Mustikkamäki & N. Sotara, M. (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7332-6>
- Harrikari, H. (2020). Jatkuva oppiminen on jatkuvaa epäonnistumisen sietämistä. Blogi 24.9.2020. Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://blogs.tuni.fi/joe/jatkuva-oppiminen/jatkuva-oppiminen-on-jatkuvaa-epaonnistumisen-sietamista/>

- Hellström, E. & Ikäheimo, H.-P. (2017). *Knowledge in decisionmaking in Finland. Towards greater dialogue*. Helsinki: Sitra.
- Huttu, H. (2021). Ilmari Schepel innostui luomusta jo 1970-luvulla. "Nyt on upeaa viettä eläkepäiviä kainuulaisena korpiviljelijänä". *Maaseudun Tulevaisuus* 4.7.2021. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/lukemisto/1eb8cd95-7404-5a9b-bed0-76de83ff5277>
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki O.-P. (toim.) (2011). Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi Vaasan yliopisto. Acta Wasasensia 238. Vaasan yliopisto.
- Joutsenvirta, M. & Salonen, A. O. (2020). *Sivistys vaurautena. Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestäväää yhteiskuntaa*. Helsinki: Basam Books.
- Jutila, T. (2008). *Itseohjautuvuus aikuisen ihmisen henkisen kehityksen päämääränä*. Aikalaishiagnostinen katsaus Jack Mezirowin teoriaan. Pro gradu. Kasvatustiede. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17992>
- Jänicke, M., Jacob, K. (2004). Lead markets for environmental innovations: a new role for the nation state. *Global Environmental Politics*, 4(1), 29–46. <http://doi.org/10.1162/152638004773730202>
- Kajamaa, A. (2011). *Unraveling the helix of change: An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences*. Väitöskirja. Käyttätieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 241. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6990-1>
- Kantola, A. Aaltonen, S., Haikkola, L., Junnilainen, L., Luhtakallio, E., Patana, P., Timonen, J. & Tuominen, P. (2022). *Kahdeksan kuplan Suomi. Yhteiskunnan muutosten syvät tarinat*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kiviranta, T. (2018). Viljelijät ehdottavat: Byrokrazia valjastettava palvelemaan maatalouden kannattavuutta ja viientiä. *Maaseudun Tulevaisuus* 18.4.2018. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/fd79ee71-3c10-5674-930b-44e08d7a4011>
- Kivisaari, S., Kohl, J. & Leväluoto, J. (2014). Systeeminen näkökulma hyvinvointipalveluiden muutokseen. Onko hybriditoimijoille tarvetta? VTT Technology 153.
- Koski, J. (1998). *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta*. Helsinki: Gummerus.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties. The importance of philos in organizations. Teoksessa N. Nohria & R. Eccles (toim.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston. Harvard Business School Press, 216–239.
- Kujala, P. (2019). Maaseutuhallinnon arjen todellisuus. Puhetta byrokraattisuudesta. *Hallinnon tutkimus*, 1, 6–20. <https://doi.org/10.37450/ht.96096>
- Laaksolahti, H. (2013). Poikkiyhteiskunnallisella joukolla kokeilevaan oppimiseen. Blogi 13.12. Helsinki: Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/poikkiyhteiskunnallisella-joukolla-kokeilevaan-oppimiseen>
- Lin, Y., Frey, C. B. & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Nature*, 623, 987–991. doi: 10.1038/s41586-023-06767-1
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martin, R. (2019). Competitive strategy. The high price of efficiency. *Harvard Business Review*. January–February. <https://hbr.org/2019/01/the-high-price-of-efficiency>
- Mononen, T. (2008). Luomun verkostot. Tutkimus suomalaisen luomutuotannon toimijaverkostojen muutoksesta. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 85. Joensuun yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-219-083-3>
- Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (2008). *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Mäkinen, S. (2007). Tehdastyöläisen puheenvuoro koulutuksesta ja oppimisesta. *Aikuiskasvatus*, 27(2), 93–102. <https://doi.org/10.33336/aik.93747>
- Nikkanen, E. & Kuisma, L. (2017). Tietoähky haastaa työelämässä oppimista. Blogi 9.1.2017. *Työelämä*. http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/tyoelaman_muutoksetekijat/tietoahky_haastaa_tyoelamassa_oppimista.3399.blog
- Rasmus, K. (2019). *Digitalisaation vaikutukset työympäristöön ja johtamiseen*. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902142344>
- Robert, L., Dennis, A. & Hung, Y.-T. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. Viides painos. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40(4), 588–604.

- Rotmans, J. & Loorbach, D. (2008). Transition management: reflexive steering of societal complexity through searching, learning and experimenting. Teoksessa J. C. J. M. van den Bergh & F. R. Bruinsma (toim.) *Transition to Renewable Energy: Theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Salonen, A. O. & Joutsenvirta, M. (2018). Vauraus ja sivistys yltäkyläisyyden ajan jälkeen. *Aikuiskasvatus*, 38(2), 84–101. <https://doi.org/10.33336/aik.88331>
- Sarkees, M. & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, 52(1), 45–55.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Siiskonen, P. (2019). Katkelmia luomun kehitysvaiheista. Tutkittua tietoa luomusta. Esitelmä 29.11.2016. Luomuinstituutti. https://luomuinstituutti.fi/wp-content/uploads/2016/11/Katkelmia-29.11.2016_valmis.pdf
- Silvennoinen, J. & Kari, I. (2010). *Innovaattorin dilemma. Kehittäminen vs. parantaminen*. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma. A review in the context of managing growth of new Ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313–323.
- Stähle, P. & Kuosa, T. (2009). Systeemien itseuudistuminen. Uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. *Aikuiskasvatus*, 29(2), 104–115. <https://doi.org/10.33336/aik.94181>
- Särkelä, E. & Suoranta, J. (2016). Nuorten tulevaisuuskertomukset ja refleksiivinen oppiminen. *Nuorisotutkimus*, 34(3), 19–38.
- Yli-Viikari, A. (2016). Kokeilun kipinäistä leviävät murrokset: case luomutuotannon kehitys Suomessa. *Alue ja Ympäristö*, 45(2), 75–82. Noudettu osoitteesta <https://aluejaymparisto.journal.fi/article/view/60673>
- Villanen, S. & Peltola, L. (2004). *Maankäytön konfliktit ja niiden ratkaisumahdollisuudet. Katsaus käsitteisiin ja kirjallisuuteen*. Suomen ympäristö 723. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 129–133. <https://doi.org/10.33336/aik.94088>
- Välimaa, J. (2019). Elämää silloissa. Managerialismin vaikutuksia yliopistoissa. *Aikuiskasvatus*, 39(2), 151–156. <https://doi.org/10.33336/aik.82987>
- Värrö, V-M. (2002). Kasvatus ja ”Ajan henki”. Tulkintoja psykokapitalismin armottomuudesta. *Aikuiskasvatus*, 22(2), 92–104. <https://doi.org/10.33336/aik.93405>