

- Jussi T Koski -

**O>=m!**

## **Ajatuksia tulevaisuudesta, sammakoista, organisaatioista ja johtajuudesta**

Jotta organisaatio pysyy hengissä, sen oppimiskyvyn ja -nopeuden täytyy vähintään vastata sen ulkoisen ympäristön muutostahtia. Eli: O>=M.

Otetaan esimerkki.

*Charles Handy* kertoo kirjassaan *The Age of Unreason* tarinaa kylmään veteen laitetusta sammakosta, joka ei huomaa, että vettä lämmitetään hitaasti, pikku hiljaa. Sammakko on mukavuudenhaluinen ja urautunut omaa toimintaympäristöään koskevissa havainnoissaan. Se ei huomaa, että jossakin vaiheessa toimintaympäristön muutoksen pitäisi aiheuttaa myös käyttäytymisen muutos, strategian tarkistus. Lopulta se antaa keittää itsensä elävältä.

Sammakko voi olla kuka tahansa yksilö, organisaatio tai sen osa, valtio tai ihmiskunta. Sammakon kohtalon välttämiseksi tarvitaan kykyä tulevaisuusajatteluun, näkökulman vaihdoksiin ja laadullisiin hyppäyksiin ajattelussa. Pelkkä määrällinen enemmän-vähemmän -suunnittelu muistuttaa turbulentissa maailmassa yhä useammin epätoivoista Titanicin kansituolien uudelleenjärjestelyä. Opetusministeriökin on julistautunut tulevaisuusministeriöksi ja kiinnittää huomiota tulevaisuuden toimintaympäristöjen luotamiseen ja luotauksen jalostamiseen visioiksi ja strategioiksi.

Tulevaisuusajattelun kehittäminen julkishallinnossa ei välttämättä ole helppoa. Eräässä ministeriössä osastopäällikkötasoinen virkamies esittää ihan vakavissaan, ettei tulevaisuutta pidä ajatella, koska nykyisyydessäkin on tarpeeksi tekemistä. Erään toisen korkean virkamiehen mukaan hallinnossa toteutettavissa tulevaisuuskuvahankkeissa on vihdoin päästävä "tieteelliselle tasolle": on pystyttävä visioimaan yksi "todellinen" tulevaisuuskuva; ei pidä tyytyä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottelemiseen! Todellakin: läntisen ajattelutapamme ytimeen kuuluu syvä konservatismi, joka pelkää todellisuuden moniulotteisuutta ja muuttuvaisuutta, radikaalia 'kaiken virtaamista', pysyvien rakenteiden puutetta.

Molemmat virkamiehet ovat väärässä: suhteessa tulevaisuuteemme meidän tulee olla aktiivisia mutta nöyriä, tietokykymme rajat tunnustavia.

Suunnistuksia ja kulttuurisokkeja -kirjassaan professori *Erik Allardt* kutsuu radikaaliksi rationalismiksi " - kaikenlaisia tavoitteellisia ohjelmia, jotka laskennallisesti pyrkivät lopullisiin ratkaisuihin yhteiskunnallisissa kysymyksissä". Hänen mielestään "radikaali rationalismi edustaa hybristä, joka ei koskaan laannu". Radikaali rationalismi liittyy yksilöiden ja organisaatioiden vimmaiseen varmuuden tavoitteluun, aukottoman elämänhallinnan yritykseen.

Otetaan esimerkiksi opetusministeriössä laadittu kansallinen sivistysstrategia (komiteamietintö 1993:36). Käsittääkseni opetusministeriön kulttuuriosaston ex-yljohtaja *Irmeli Niemi* viittasi juuri radikaaliin rationalismiin kritisoidessaan LEIF-lehden (4/95) haastattelussa oman ministeriönsä tulevaisuustyöskentelyä: "Tämän ministeriön pitäisi olla tulevaisuusministeriö ja täällä tehdään komeita papereita siitä kuinka sivistysstrategialla noustaan kaikkien kansakuntien kivimäessä huipulle. Mutta ne ovat valitettavasti kauhean tylsiä ja mitäänsanomattomia papereita."

Radikaali rationalismi tuottaa hallinnossa usein massiivisia selvitysprosesseja. Usein nämä prosessit jäävät kesken, ja loppuunsaatettujen projektien lopputuloksena saadaan valitettavan usein analyysi-paralyysi: lopputuotoksesta ei olekaan toiminnan uudelleen suuntaamisen polttoaineksi.

Rinnastus psykoterapiaan on osuva. Valitettavan usein yksilötasolla pitkäaikaisen ja paljon voimavaroja vaatineen psykoanalyysin seurauksena on juuri analyysi-paralyysi. Viime vuosina ns. lyhytterapiat ovatkin kasvattaneet suosiotaan. Ne perustuvat usein ajatukseen koetun ongelmatilanteen uudelleenkäsitteellistämisestä (reframing) ja tämän uudelleenkäsitteellistämisen myötä tapahtuvasta yksilön semanttisen ja toiminnallisen vapauden lisääntymisestä. Lyhytterapioiden teoriassa uskotaan, että pienikin laadullinen muutos ajattelussa, käsitteiden vaihtamiseen liittyvä ahaa-elämys, voi olla ratkaiseva. Puolta elämästä ei tarvitse maata terapeutin sohvalla.

Lyhytterapia-analogiaa voidaan käyttää myös hallinnossa ja organisaatioissa tapahtuvaa suunnittelua tarkasteltaessa. *André Giden* antaman ohjeen hengessä - "uskokaa niitä, jotka etsivät totuutta, epäillä niitä, jotka ovat sen löytäneet" - onkin syntynyt esimerkiksi postmodernin suunnittelun ja hallinnon teoriakirjallisuus. Postmodernin suunnittelun ja hallinnon teoria korostaa, että julkishallinnonkaan ei enää tule tarjota how to do it -tietoa, koska yhtä etuoikeutettua käsitteellistä mallia (teoriaa, menetelmää, toimintaperiaatetta) ei ole olemassa ja koska jokainen toimintaympäristö ja -tilanne vaatii erilaisia ratkaisuja. Postmoderni julkishallinto pyrkii sen sijaan rohkaisemaan aloitteellisuutta, joustavuutta, herkkyyttä ja uudenlaisia tietämisen ja tiedon soveltamisen tapoja. Postmoderni julkishallinto korostaa administraattoria rohkaisevana ja vaihtoehtoisia toimintaperiaatteita esittelevänä konsulttina, ei valmiita reseptejä tarjoavana teknikkona.

Tällaisen institutionaalisen muutoksen onnistuminen perustuu toisaalta viranomaistahon kykyyn tuottaa ja kommunikoida käsitteellisiä malleja ja visioita, toisaalta alaisen hallinnon ja toimijoiden kykyyn ryhtyä käsitteellisesti prosessoimaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa.

Toki mainittu kansallinen sivistysstrategiakin voidaan tulkita yhtä hyvin postmodernin hallinnon tarjoamaksi käsitteelliseksi virikkeeksi ja impulssiksi kuin radikaalin rationalismin hedelmäksi. Kummastakohan näkökulmasta hankkeen toteuttaneet virkamiehet itse projektiaan tarkastelivat?

### Oppiva asiantuntija organisaatio

Millainen sitten on oppiva asiantuntijaorganisaatio (julkishallinnossa tai muualla), joka kykenee ajattelemaan tulevaisuuttaan ja "lyhytterapoimaan" itseään ajautumatta analyysi-paralyysiin?

Charles Handy kuvaa tällaista organisaatiota kolmen i:n organisaationa. Kolme tärkeää i:tä ovat *intelligenssi*, *informaatio* ja *ideat*. Perinteisinä vastakohtina kolmen i:n organisaatiolle hän mainitsee armeijan, tehtaan tai valtionbyrokratian. Näiden tarjoamat toimintamallit eivät sovi kolmen i:n organisaatioon.

Kolmen i:n organisaatiossa työntekijöiden tulee Handyn mukaan käyttää 20 prosenttia työajastaan eli yksi päivä viikossa oman ja organisaationsa tulevaisuuden ajattelemiseen. Näin konkreettisesti tulee vastustaa (tulevaisuus)ajattelun kustannuksella tapahtuvaa toiminnan pakkomieltä.

Kolmen i:n organisaatiossa johtajuus on post-herooista johtajuutta, ei macho-johtajuutta. johtajuus perustuu ideoihin ja visioihin kuitenkin niin, että johtajien täytyy taistella ideoidensa puolesta siinä niissä muidenkin, ja parhaat ideat voittavat, tulevatpa ne mistä tahansa. johtajan tai esimiehen auktoriteetti ei enää tule automaattisesti muodollisen aseman myötä. johtajan tulee myös elää visionsa todeksi, olla elävä todiste esittämästään visiosta. jos johtaja ei saa visiolleen rationaalisesti argumentoimalla kannattajia hän ei ole johtaja eikä visionääri.

Kolmen i:n organisaatiossa korostuu *leadership*, ei *management* (suomen kielessä on valitettavasti vain yksi sana, johtajuus), Toisin sanoen on oleellisempaa tehdä oikeita asioita kuin tehdä asioita oikein. Samalla virheiden välttämisen kulttuurista siirrytään riskinoton ja virheiden hyväksymisen kulttuuriin. joku on ehdottanut, että organisaatioissa tulisi alkaa palkita kuukauden mokaaja. Sillä ilman mokia ei saavuteta laadullisia oppimishyppäyksiä.

Kolmen i:n organisaatiossa keskeisimpiä taitoja ovat inhimilliset vuorovaikutustaidot, käsitteelliset taidot (kyky näkökulman vaihtamiseen) ja toimialaspesifit taidot eli substanssiosaaminen.

Näkökulman vaihtamisen kyky eli kyky käsitteellistää asiat toisin on erityisen tärkeä. Se on oleellinen osa sitä, mitä Handy kutsuu ylösalaisin ajatteluksi ja mitä de Bono kutsuu lateraaliseksi ajatteluksi. Vastaavasti kyvyttömyys näkökulman vaihtamiseen tai näkökulman vaihtamisen ja näkökulman vaihtajien aktiivinen torjunta on keskeinen este menestykselle ja menestymisen edellyttämälle jatkuvalla muuttumiselle. Näkökulman vaihtamisen kyky ei ole mitään mystistä vaan jokaisen lapsen filosofinkykyyn kuuluvaa: aikuisten on opittava tuo taito takaisin.

Samalla kolmen i:n organisaation työntekijöiden on opittava takaisin taito leikkiä, *Kirsti Simonsuurta* mukaillen.. aitoa ja laadukasta älyllistä toimintaa ei voi olla ilman iloa ja leikkielementtiä. Radikaaliin rationalismiin perustuvan hallinnon virkamiestyypin Onkin tosikko, Post-modernin hallinnon virkamiestyypin on leikkijä.

Liaaksi traditioon sidotuissa sosiaalisissa ryhmissä ajattelun rohkeus ja luovuus usein katoaa, Ryhmissä ihmiset saattavat tehdä typeriä päätöksiä, joita kukaan ei yksin tekisi. Kuten suomalaisen sosiologian grand old man Allardt muistuttaa: ihmiset käyttäytyvät kuin akanat tulessa, vaikka ovatkin tästä

enimmäkseen täysin tietämättömiä. Tämän estämiseksi kolmen i:n organisaatiossa tarvitaan "älykkäällä naiiviudella" varustettuja ihmisiä, jotka osaavat ja uskaltavat kysyä perimmäisiä niitä ja miksi -kysymyksiä.

Organisaatioon tullut uusi työntekijä voi saada kahdenlaisia vastauksia asioiden tilaa ihmetteleviin miksi? -kysymyksiinsä. Konservatiivi antaa historiallisen koska ("asialla on nämä ja nämä syynsä") -vastauksen. Pragmatisti antaa funktionaalisen jotta ("saavuttaisimme sen ja sen") -vastauksen. jos uusi työntekijä kohtaa enemmän konservatiivi-vastaajia kuin pragmaatikkoja hän tietää, että organisaatio on pulassa.

Miten sinun organisaatiossasi vastaillaan?

Kirjoittaja on mm. sivistyksen tulevaisuusbarometri 1996 -tutkimuksen yhdyshenkilö opetusministeriössä ja vastaa yhdessä ylitarkastaja Hannele Koivusen kanssa opetusministeriön tieto- ja sivistysyhteiskunnan tulevaisuuskuvat -hankkeesta (ks. <http://minedu.fi/sus/sus.htm>).