

Pirkko Vartiainen, Seija Ollila,
Harri Raisio & Juha Lindell: Johtajana
kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä
pirullisista ongelmista? Gaudeamus, 155 s.

Keskustelussa yhteiskunnallisten ongelmien luonteessa on ongelmat jaettu kesyihin ja pirullisiin (wicked) ongelmiin. Pirullisina (tai ilkeinä tai kinkkinä) pidetään ongelmia, joita on vaikea tunnistaa, ymmärtää ja ratkaista. Tutkimuksissa ja tutkijoiden keskusteluissa pirullisista ongelmista on painottunut analyttinen ote. Pirullisia ongelmia on erotettu kesyistä ongelmista määrittelemällä ongelmien luonnetta ja sisältöä. Samalla on analysoitu erilaisia ongelmien lähestymistapoja ja pyritty luomaan toimintamalleja ja johtamissuuntia, joilla pirullisten ongelmien kimppuun tulisi käydä. Empiiristä tutkimusta on kuitenkin aika vähän. Pirullisten ongelmien problematiikka on ehkä tämän vuoksi jäänyt vieraaksi käytännön toimijoille. Koska kuitenkin toimintaympäristö ja organisaatioiden kohtaamat asiat käyvät yhä monimutkaisemmiksi, pirullisten ongelmien tunnistamisen ja ymmärtämisen tarve kasvaa. Vaasan yliopiston hallinnon tutkijat professori Pirkko Vartiainen johdolla ovat kirjassaan tarttuneet tärkeään ja ajankohtaiseen aiheeseen. Suomalaisessa yhteiskunta- ja hallintotieteellisessä tutkimuksessa aiheetta ei ole ennen käsitelty näin perusteellisesti, joten kirjalla on selkeää uutuusarvoa.

Keskustelussa pirullista ongelmista voi nähdä kolme tasoa. Ensinnäkin pirullisiksi voidaan kutsua vaikeasti hahmotettavia ja määriteltäviä sosiaalisia ongelmia kuten syrjäytyminen, köyhyys, työttömyys, päihderiippuvuus ja mielenterveyden häiriöt. Toisen tason pirullisia ongelmia on nähtävissä laajojen hallinnollisten järjestelmien uudistamisessa. Kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen ja monien kuntien yhdistämishankkeet ovat vaikeusasteeltaan pirullisia. Kolmas on organisaatiotasoa, jossa kyse on siitä, miten organisaatio itse tunnistaa niitä vaivaavia ja niiden kohtaamia pirullisia ongelmia ja, miten niitä lähestytään.

Kirjassa pääpaino on – kuten kirjoittajat toteavatkin – organisaatiotason tarkastelussa. Viittauksia kuntarakenteisiin ja mm. valtion tuottavuusohjelmaan on, mutta niitäkin käsitellään organisaationäkökulmasta. Käsitelynä rajaaminen organisaatiotasolle on perusteltua,

koska aihe on laaja. Tarvetta kuitenkin olisi myös yhteiskunnallisten ja toimintajärjestelmiin liittyvien pirullisten ongelmien tarkasteluun.

Kirja pyrkii antamaan vastauksia, miten organisaatiota pitäisi johtaa, jotta pirullisia ongelmia voidaan tunnistaa, ymmärtää ja ratkaista tai ainakin hallita, jos niitä ei voida poistaa. Kirjan lähestymistapa on normatiivinen. Sitä voi pitää opaskirjana pirullisiin ongelmien kohtaamiseen.

Pirullisia ongelmia käsitellään kirjassa käytännöllä hyväksi tarinoita, joita käytännön kentällä toimivat organisaatioiden johtohenkilöt ovat tutkijoille kertoneet. Ansiokasta kirjassa on juuri se, että pirullisten ongelmien käsittely kytetään empiirisiin havaintoihin. Voi sanoa, että kirja kohdentuu juuri asian ytimeen, sillä on suhteellisen helppo tunnistaa pirullisia ongelmia, mutta paljon vaikeampi sanoa, mitä niille tehdään. Kirjan sanomana on, että ilkeiden ongelmien edessä ei tarvitse nostaa käsiä pystyyn. Kirjoittajat rohkaisevat organisaatioita käymään pirullisten ongelmien kimppuun.

Kirjassa kerrotaan 17 tarinaa, joita käytetään hyväksi, kun kirjoittajat kuvaavat erilaisia pirullisten ongelmien ilmenemismuotoja ja lähestymistapoja. Samalla he selventävät kompleksisuusajattelua ja pirullisiin ongelmien liittyvää käsitteistöä. Tarinoissa kerrotaan ongelmista, jotka ovat tuttuja monille organisaatiolle, vaikka ne olivatkin omassa organisaatiossa uniikkeja ja ainutkertaisia. Pirulliset ongelmat ovat organisaatioelämän arkipäivää. Tarinoiden kautta tulee hyvin esiin, miten johtamisessa joudutaan kohtaamaan ongelmia, joihin ei löydy ratkaisuja organisaation strategioista, tavoitteista, aikaisemmista tapauksista tai luoduista toimintaperiaatteista. Kuitenkin niitä on käsiteltävä ja saatava niihin ainakin helpotusta, jotta organisaatio ei halvaannu eikä sen suorituskyky laske.

Kirjasta paljastuu hyvin, että johtaja ei ratkaise pirullisia ongelmia, vaan niiden kimppuun tulee käydä monien toimijoiden yhteistyöllä. Onnistuneissa selviytymistarinoissa esiin eivät nouse johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet vaan taito synnyttää yhteistoimintaa ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Silti myös päätösten tekorohkeutta tarvitaan kuten esimerkki, joka vaati päällikön irtisanomisen, osoitti. Kirjassa esitellään erilaisia menetelmiä ja tapoja, joita voidaan käyttää pirullisten ongelmien käsittelyssä. Menetelmillä voidaan nostaa organi-

saation kykyä ehkäistä, tunnistaa ja ymmärtää pirullisia ongelmia. Organisaatiomenetelmien kuvaamisen ohella kirjassa on laaja ja ansiokas käsiteluettelo.

Tarinat luovat kirjalle selkärangan ja kytkenän organisaatioiden arkeen. Tarinoiden valinnasta voi kuitenkin tehdä muutaman huomion. Niissä on jonkin verran toistoa. Tarinat ovat johtajien kertomuksia. Tällä tavoin aika monessa tarinassa kerrotaan onnistuneesta tavasta käsitellä pirullisia ongelmia. Tarinat olisivat saaneet syvyyttä ja esiin olisi tullut uusia näkökulmia, jos kertojina olisi ollut myös organisaation esimiehiä ja työntekijöitä. Ehkäpä esille olisi tullut myös se, että johtaja tai johtaminen itsessään saattaa aiheuttaa organisaatiossa pirullisia ongelmia. Mielenkiintoista lisäinformaatiota olisi saatu, jos olisi löytynyt tarina, jossa pirullinen ongelma ja sen vääränlainen käsittely on koitunut organisaatiolle tuhoisaksi.

Pirullisen ongelman yksi ominaisuus on se, että se näyttää erilaiselta, kun sitä katsotaan eri toimijoiden näkökulmista. Tarinoissa on kertomuksia organisaatioiden ja kuntien yhdistämisen prosesseista. Ne on kerrottu yhdistymistä ajavan organisaation ja johtajan näkökulmasta. Kuva olisi muodostunut monipuolisemmaksi, jos yhdistymisen kohteena olevan organisaation käsitys olisi tuotu esiin. Kuntaliitoshakkeissa liitosta ajavan kunnan ja liitosta vastustavan kunnan

käsitys, mikä on pirullinen ongelma, on varmaankin erilainen.

Pohdinta tarpeesta kuvata kohdetapauksia erilaisista näkökulmista ei vie kirjalta sitä arvoa, että pirullisia ongelmia on hyödyllistä tarkastella empiiristen tapausten avulla. Kirja haastaa tutkijoita tarkastelemaan pirullisia ongelmia erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista. Olisi varmaan hyödyllistä tutkia myös yhteiskunnallisia ja sosiaalisia kysymyksiä pirullisina ongelmina ja kehittää niihin uusia lähestymistapoja ja toimintamuotoja. Myös hallintojärjestelmien uudistamisessa tarvitaan uusia näkökulmia. Vaikeudet kuntarakenteen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamisessa johtuvat ainakin osin siitä, että kehittämistyötä on lähdetty tekemään rationaalisella otteella ottamatta huomioon järjestelmien kompleksisuutta ja niihin liittyviä pirullisia ongelmia.

Vaasan yliopiston hallintotieteen tutkijoita on syytä onnitella siitä, että he tekevät suomalaisessa hallintotieteellisessä tutkimuksessa pioneerityötä kompleksisuusteeman ympärillä. He ovat kehittäneet ihmisten osallistumiseen ja toimintaympäristön voimavarojen hyödyntämiseen perustuvia tapoja käsitellä monimukaistuvia ongelmia. Kirja on tästä työstä hyvä esimerkki.

Sakari Möttönen