

## Uusia tieteellisiä avauksia hallintotieteen saralta

Tieteellisen tutkimuksen kentässä on monia huomionarvoisia ulottuvuuksia, joista tutkijoiden ja tieteen ystävien on hyvä olla perillä<sup>1</sup>. Vaatimusta ei kuitenkaan ole helppoa toteuttaa, koska tiede kehittyy vauhdilla ja tutkijat julkaisevat tuloksiaan erilaisilla foorumeilla. Tästä syystä kaikki heidän tuloksensa eivät välttämättä saa ansaitsemaansa huomiota ja arvostusta.

Tarkoituksena on esitellä kolme sellaista tutkimusta, jotka avaavat uusia näkökulmia hallintotieteen kenttään. Uusien teoreettisten avausten tekeminen on yksi keskeisimmistä tieteen tehtävistä sekä teorioiden testaamisen ja falsifioinnin että yhteiskuntaan syvästi vaikuttavien suositusten ja käytäntöjen kritisoinnin ohella. Lista tieteen tehtävistä ei suinkaan ole täydellinen, sillä siitä puuttuvat esimerkiksi metodologiset pohdinnat. Artikkelissa tarkastellaan seuraavat tutkimukset:

1. Antti Leskinen (1994). *Environmental planning as learning: The principles of negotiation, the disaggregate decision-making and parallel organization in developing the road administration*. University of Helsinki. Department of Economics and Management. Publication nro 5. Land Use Economics. Helsinki.
2. Pekka Puustinen (2013). *Vaihdantavallankumous: Finanssipalvelun uusi logiikka*. Talentum. Helsinki.
3. Petri Virtanen ja Jari Stenvall (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanomaa. Helsinki.

Kirjojen esittelyssä kiinnitetään pääsääntöisesti huomio niiden vahvuuksiin uusina tieteellisinä avauksina ja pohditaan niiden teoreettista ja käytännöllistä merkitystä. Vaikka kritiikki on olennainen osa tieteellistä kirjoittamista, artikkelissa se suljetaan kuitenkin tarkastelun ulkopuolelle. Tämä valinta tuskin heikentää artikkelin arvoa.

## Uutta luovaa organisaatioteoriaa

Kaksi vuosikymmentä sitten julkaistiin Helsingin yliopistossa väitöskirja, joka on organi-

saatioteoreettisesti todellinen aarre. Kuinka moni muistaa tutustuneensa tai edes lukeneensa Antti Leskisen väitöskirjan ympäristön suunnittelusta oppimisprosessina? Tutkimus on ehdottomasti yhä edelleen muistamisen ja lukemisen arvoinen. Se herättää kysymyksen missä määrin ylipäätään olemme perillä väitöstutkimuksiin sisältyvistä potentiaaleista?

Leskinen avaa tutkimuksensa kysymyksen asettelulla päätöksentekoon uuden ulottuvuuden, joka on jäänyt yllättävän vähälle huomiolle. Tässä problematiikassa on kysymys siitä, että suunnittelu ja päätöksenteko ovat pohjimmiltaan neuvotteluprosesseja, joissa osallistujien on kyettävä jäsentämään käytössään olevia materiaaleja konkreettisiksi vaihtoehtoiksi. Tiedon prosessointi on keskustelua, väittelyä ja dialogia eikä ennalta jalostetun tiedon arviointia ja valintaa. Leskisen mukaan jälkimmäisellä tavalla prosessin ymmärtävät osallistujat haluavat vain välttyä vastuunkannolta ja vaativat siksi ulkopuolisten tuottamaa tietoa kannanottojensa tueksi.

Tulostensa perusteella Leskinen muistuttaa osallistumisen erilaisten sävyjen voimakkuudesta. Hänen mukaansa osallistuminen voi olla hyvin kapea-alaista, symbolista ja pinnallista, mutta myös laaja-alaista, syvää ja vaikuttavaa. Hänen näitä asioita koskevista pohdinnoistaan välittyy kuva, jonka mukaan hallinnolliset realiteetit pelin sääntöinä ja vaikutusvaltaisten toimijoiden intressit minimoivat tehokkaasti oppivaa osallistumista. Oppiminen on Leskisen mielestä tehokkainta demokraattisessa, avoimessa, monisuuntaisessa ja pluralistisessa suunnitteluprosessissa.

Leskisen esittelemä organisaatioteoreettinen innovaatio on paralleeli- eli rinnakkaisorganisaatio konfliktien ja ongelmien ratkaisijana ja mahdollisuuksien kehittäjänä. Rinnakkaisorganisaation tehtävänä on murtaa rutiineita, torjua organisaatioiden luontaista pitäytymistä koeteltuihin ja asemansa vakiinnuttaneisiin vaihtoehtoihin ja minimoida nurkkakuntaisen ajattelun houkutus. Jokainen organisaatio on tehtävästään huolimatta altis näille käyttäytymismalleille.

Rinnakkaisorganisaatio tuo yhteen ihmiset eri organisaatioista ja organisaatiotasosta. Se tarjoaa hedelmällisen ympäristön ajatusten kehittelylle ilman osallistujien oman organisaat-

tiokulttuurin painolastia ja auktoriteettipelejä. Leskinen muistuttaa, että rinnakkaisorganisaatiota ei pidä rinnastaa matriisi- ja projektiorganisaatioon eikä myöskään epäviralliseen organisaatioon. Se on tiimien ja verkostojen synteesi, jolla ei ole niiden kummankaan rajoitteita.

Antti Leskisen väitöskirja on kahden vuosikymmenen iästään huolimatta yhä edelleen erittäin ajankohtainen. Hän on kyennyt ennakoimaan mm. vuorovaikutusta strategisena arvon tuottamisena, johon esimerkiksi sekä Puustinen että Virtanen ja Stenvall kiinnittävät huomiota.

### Vaihdantavallankumous

Pekka Puustinen, Tampereen yliopiston vakuutustieteen lehtori, on kirjoittanut kirjan *Vaihdanta – Vallankumous: Finanssipalveluiden uusi logiikka*, joka täyttää kaikki kriteerit uusien teoreettisten oivallusten tekemiselle. Vuonna 2013 julkaistuun kirjaan on kiinnitetty valitettavan vähän huomiota. Kirja on ehdottomasti lukemisen arvoinen ja sillä on vakava viesti kaikille palvelu- ja tavaratuotannosta vastuussa oleville ihmisille.

On varmasti ainakin kaksi syytä, jotka voivat estää lukijoita tarttumasta kirjaan. Ne ovat kirjan alaotsikossa olevat sanat *finanssi* ja *palvelut*. Finanssien maailma on epäilemättä monille etäinen ja vieras. He yhdistävät finanssitalouden edustajat vuonna 2008 alkaneeseen maailmantalouden laman alkusyyhyyn ja Argentiinan hallituksen kiroamiin korppikotkarahastoihin. Palveluita taas vähättelevät he, joiden mielestä vain tavaroiden tuotannolla on kestävää merkitystä.

He ovat väärässä ja olisi toivottavaa, että heitä ei ole monta. Vaikka Puustisen ensisijaisena tavoitteena on analysoida finanssiorganisaatioita, hänen kirjansa kattaa myös muut palvelu- ja tavaratuotannon organisaatiot. Kirjalla on yhteinen viesti kaikille organisaatioille ja niistä vastuussa oleville päättäjille. Heidän on opittava johtamaan vaihdantaa arvon luomisessa ja se laittaa johtamisoppeja uusiksi.

Vaihdantavallankumous on keskeisin käsite Puustisen teoreettisessa ajattelussa. Se tarkoittaa ensinnäkin sitä, että ”raha on vain yksi vaihdannan kohteista”. Puustinen kumoaa perinteisen ja hyvin suppean rahalla saa hyödykkeen -logiikan sitä huomattavasti laajemmalla logiikalla, johon

kuuluvat rahan ja hyödykkeen lisäksi myös yritysten ja asiakkaiden omat prosessit ja resurssit.

Vaihdannan laaja ymmärrys avaa Puustisen mukaan tien toiselle huomattavalle oivallukselle, jonka mukaan yritysten valmistamien tuotteiden tarkoituksena ei ole saada niitä myydyksi asiakkaille, vaan käyttää niitä ”palvelun mahdollistavana kanavana”. Tässä on tärkeä viesti niille suomalaisille, jotka kaipaavat teollisista tuotteista pelastusta maan talouteen. Puustisen oivalluksen mukaan tuotteilla ei myydä palveluita, vaan palveluita myydään tuotteilla. Siksi *palveluiden tuotteistaminen* on väärä tie ja *tuotteiden palveluistaminen* on oikea tie yrityksille.

Edellä esiteltyjen premissien varassa Puustinen kumoaa yleisesti hyväksytyin ajatuksen, jonka mukaan asiakkaan arvo määräytyy tavarain oston ja palvelun hankinnan yhteydessä. Tämä uskomus on motivoinut yrityksiä hakemaan yhteistyötä asiakkaiden kanssa mahdollisimman laajalla rintamalla arvon luomisen onnistumiseksi. Puustisen mukaan on virhe olettaa, että ”yritys voi luoda arvoa asiakkailleen” ja syy siihen on se, että ”yritys ei voi useinkaan vaikuttaa siihen, missä ja kuinka arvo asiakkaalle lopulta syntyy”.

Puustisen väittämän perustana on yksinkertainen, mutta lähes olemattomalle huomiolle jäänyt strateginen oivallus, jonka voisi muotoilla kaksiosaisesti seuraavasti: Ensinnäkin yritys ei ole kone, joka kohdentaa koko koneistonsa palvelemaan asiakkaalle tarjottavaa tuotetta tai palvelua. Toiseksi, ja juuri tämä on Puustisen ajattelussa erittäin tärkeää, yritykset eivät optimoi kaikkia voimavarojaan hyödykkeiden tuotantoprosessiin, vaan niille jää senkin jälkeen erilaisia resursseja, prosesseja, teknologiaa ja verkostoja, joita ne voivat tarjota asiakkailleen käytettäväksi ja joista asiakkaat voivat eri tavoin ammentaa arvoa itselleen.

Prahalad ja Ramaswamy ovat kirjassaan *The future of competition: Co-creating unique value with customers* puhuneet samasta asiasta kuin Puustinen käsitteellä *pääsy yrityksen informaatiovarastoon*. He ovat samalla kannalla kuin Puustinen, joka väittää, että yrityksille kertyy asiakkaille relevanttia informaatiota, johon asiakkailla ei ole pääsyä. Tämä informaatio yhdistyneenä Puustisen mainitsemiin resursseihin, prosesseihin, teknologiaan ja verkostoihin mahdollistaa vaihdantakumouksen.

Puustinen kirjoittaa empaattisesti yrityksistä ja yritysjohtajista. Kirjaa on miellyttävä lukea, koska hän kirjoittaa havainnollisesti ja ymmärrettävästi. Kirjalla on merkittävä sanoma, jonka vuoksi sitä voidaan pitää merkittävänä tieteellisenä avauksena, josta kaikkien yhteiskuntatieteilijöiden pitäisi olla perillä.

### Älykkyyttä etsimässä

Vuoden 2014 kesän kynnyksellä Petri Virtanen ja Jari Stenvall julkaisivat kirjansa *Älykäs julkinen organisaatio*, joka edustaa huomionarvoista tieteellistä avautusta kotimaisessa hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Kirjan merkitys perustuu siihen, että se tarkastelee laaja-alaisesti julkisten organisaatioiden rakenteita, prosesseja ja toimintaa älykkyyden näkökulmasta. Tutkijakaksikko ansaitsee erityisen tunnustuksen siitä, että tietääkseni kukaan ei ole vastaavaa tehnyt ennen heitä ja että lisäksi he ovat onnistuneet hyvin ottamassaan tehtävässä.

Kirjoittajat ovat rohkeita ottaessaan teoreettiseen käsittelyynsä älykkyyden, josta on helppoa kommentoida kokemukseen vedoten kriittiseen sävyyn. Julkiset organisaatiot tarvitsevat kuitenkin älykkyyttä, jonka synonyyminä tutkijat pitävät vakiintuneesta ajattelusta poikkeavan uudenlaisen ajattelun tarvetta. Kirjan anti on tämän tarpeen tunnistamisessa ja määrittämisessä.

Älykkyys on vaihtoehto sille julkisen hallinnon pitkälle traditiolle, joka korostaa rakenteita, toiminnan yhdenmukaisuutta ja ennakoitavuutta ja ongelmien ymmärtämistä luonteeltaan teknisiksi, joihin haetaan vain yhtä oikeaa ratkaisua. Tästä näkökulmasta älykkyys on paradoksaalisesti kirjoittajien mukaan yrittämistä ja erehdystä, kokeilua ja uuden oppimista eikä pelkästään ankariin syy- ja seuraussuhteisiin perustuvaa optimointia. Älykkäät ihmiset ovat tunne-elämältään tasapainoisia, uteliaita ja uusia vaihtoehtoja etsiviä. He ymmärtävät, että työ on enemmän monien yhteinen turistimatka iloineen ja suruineen kuin muutamien ihmisten sankaruuden näyttämö.

Edellä sanotun perusteella kirjoittajat päätyvät huomionarvoiseen havaintoon. Älykkyys on myönteistä suhtautumista ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin ja taipumuksiin. Älykkyys kannustaa ihmisiä löytämään toisensa yli erilaisten

hallinnollisten ja hierarkkisten rajojen ja yhdistämään voimansa uusien vaihtoehtojen kehittämiseksi. Kun nämä mahdollisuudet puuttuvat organisaatioista, ihmiset muuttuvat epäileviksi, kyynisiksi ja näköalattomiksi. Älykkyyden vaatimuksen ulottaminen kaikkiin ihmisiin voi palauttaa heille itseluottamuksen, motivaation ja rohkeuden toimia tilanteiden mukaan.

Yksi Virtasen ja Stenvallin kirjan arvokkaimmista oivalluksista on se, että organisaatiot eivät voi ostaa älykkyyttä, vaan niiden on luotava ihmisille edellytykset kehittyä älykkäiksi. Älykkyys on kehittyvä organisatorinen ominaisuus, jota on osattava johtaa, mutta eri tavoin kuin organisaatioita nykyisin johdetaan. Kirjan viestiä on mahdollista tulkita niin, että älykkyyden johtamisessa ei pitäisi keskittyä tuloksiin ja niiden mittaamiseen, vaan tekemään organisaation sisäiset olosuhteet otollisiksi älykkyyden kasvuille ja kehitykselle. Tässä kirjoittajat myöntävät velkansa mm. Mary Parker Follettille, yhdelle organisaatioteorian oivaltavimmista, mutta myös liian vähälle huomiolle jääneestä ajattelijasta.

*Älykkäällä julkisella organisaatiolla on etu, johon ei ensikatsannolla osaa kiinnittää huomiota.* Kirja marssittaa lukijoille organisaatiotutkimuksen keskeisimmät tuotokset viimeisen 10–15 vuoden ajalta. Kirja on teoreettisten ajatusten aarreaitta, josta voi ammentaa oppeja muuhunkin kuin vain älykkyyden teoretisointiin.

Kirjoittajakaksikon mukaan älykkyyden ulottuvuus kytkeytyy potentiaalisesti kaikkeen julkiseen hallintoon sisältyvään politiikkaa unohtamatta. Se motivoi poliitikkoja ja hallinnon ammattilaisia kysymään *olenko miettinyt asiaa riittävästi, olenko tyytynyt ensiksi mieleen tuleviin vaihtoehtoihin, olenko ajatellut asiaa riittävän monesta näkökulmasta* jne.. Tällaiset pohdinnat vaativat tuekseen hajautettuja järjestelmiä ja rohkeutta käydä käsiksi erilaisiin haasteisiin ja ongelmiin. On ilmeistä, että desentralisaatio vahvistaa älykkyyttä ja sentralisaatio heikentää sitä. Tässä on yksi koko julkisen hallinnon keskeisimmistä lähitulevaisuuden haasteista.

### Yhteenveto

Vaikka on kärjistys väittää, että maailman muutokset ovat vieneet akateemisen maailman mukanaan ja heikentäneet sen kykyä tunnistaa arvokkaita tuotoksia, siinä on totuuden siemen.

Tieteen piirissä seurataan ja luetaan jossain määrin aikaisempaa vähemmän muiden tutkimuksia ja ajatuskulttuureja. Kun keskitytään vain omien saavutusten edistämiseen, muiden tutkimukset unohtuvat. On syytä olla huolissaan siitä, että tällä menolla menetetään arvokkaita ideoita ja oivalluksia, joilla voisi olla paljon annettavaa tutkimukselle ja käytännön työelämälle. Artikkelin tarkoituksena on torjua tätä ongelmaa esittelemällä kolme satunnaisesti valittua tutkimusta hallintotieteen alalta.

#### VIITE

<sup>1</sup> Ks. myös Risto Harisalo (2013). Hallintotiedettä toisin keinoin. *Hallinnon tutkimus* 4. (311–313).

*Risto Harisalo*