

Sotkuinen näkökulma hallintoon

Kirja-arvio teoksesta Abrahamson, Eric & Freedman, David H.: A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder. London: Wiedenfield & Nicolson, 2006.

TEOKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Eric Abrahamson on Columbian yliopiston organisaatiotutkija, joka on tunnettu erityisesti johtamisinnovaatioiden sosiaalista rakentumista ja diffuusiota koskevista tarkasteluistaan (Abrahamson 1991). Tutkimuskohteena ovat institutionaaliset mekanismit, joilla esimerkiksi laatujohtamisen mallit ovat levinneet moderneissa organisaatioissa ympäri maailman. Levinneisyys voi selittyä moninaisilla organisaatioiden toimintaan liittyvillä tarpeilla. Toisaalta perusteena voivat toimia ns. mimeettiset syyt. Organisaatiot omaksuvat johtamismalleja vähentääkseen toimintansa epävarmuutta (Powell & DiMaggio 1991). Malleja otetaan käyttöön, koska muutkin tekevät niin ja koska parempaakaan vaihtoehtoa ei tiedetä. Mielenkiintoinen kysymys on, miksi sitten juuri tietyt mallit leviävät ja miten. Millä perusteilla käyttäjä tekee valintojaan tehokkuusartefaktien valintamyyntälässä (Vakkuri 2006)?

Nyt tarkastelun kohteena oleva teos kumpuaa paljolti samanlaisesta teoreettis-metodologisesta ajattelusta: kysymyksestä rationaalisen toiminnan ehdoista. Teoksessa "A Perfect Mess. Hidden Benefits of Disorder" Eric Abrahamson ja David Freeman käsittelevät rationaalisuutta sotkujen ongelmana. Teoksen pääkysymyksiä ovat: miksi jotkut ihmiset pelkäävät sotkua, mitä sotkussa pelätään ja miten tätä pelkoa pyritään hallitsemaan, ts. millaisia sotkujen siivoamisen menetelytapoja ihmiset, organisaatiot ja poliittiset järjestelmät ovat omaksuneet. Ja tietysti, onko näiden siivouskeinojen käyttäminen hintansa väärtti? Muuttuuko organisaatioiden ja hallinnon maailma haluttuun suuntaan niiden oletettua järjestystä lisäämällä?

Sotkun (mess) käsite ei ole tiukan tieteellisesti määritelly, mikä on itse asiassa linjassa teoksen osittain poleemisen luonteen kanssa. Taustalla on kuitenkin laaja-alainen teoreettinen tutkimustraditio organisaatioiden, päätöksen teon ja instituutioiden tutkimuksen alueella. Teoreettisessa merkityksessä sotkun käsite liittyy epäjärjestyksen, epäorganisoinnin ja sattumanvaraisuuden käsitteisiin (disorder, disorganization, randomness). Systeemi on sotkuinen, jos sen osan elementit ovat hajallaan ja sekoittuneet sattumanvaraisesti. Teos painottaa sotkun kognitiivista luonnetta: sotku on pääsääntöisesti katsojan silmissä (s. 22). Sotkun käsite erotetaan kaaoksen ja kompleksisuuden käsitteistä. Kaaos- ja kompleksisuusteorioiden pyrkivät löytämään systeemeistä niiden "kätkeyn" järjestyksen tai epäjärjestyksen. Toisin sanoen, näiden teorioiden pyrkimys on osoittaa, miten systeemien järjestyksenomainen ilmiasu voi kätkeyä taakseen merkittävän sotkun, tai miten ulospäin sotkuiselta näyttävä järjestelmä voikin itse asiassa toimia kätkeyn rationaalisesti. Tämä teos pyrkii tavoitteen mukaisesti tarkastelemaan sotkua sellaisena kuin se tutkijalle näyttääytyy pyrkimättä rakentamaan sille vastakkaisia piilomerkityksiä (s. 23). Kirjoittajat myös toteavat, että sotkun käsite ei liity ajankohtaiskeskustelun populaariin, kuten organisaatorakenteiden matalamiseksi tai verkostomallien tuomiseen perinteisten hierarkioiden tilalle. Esimerkiksi verkostoituminen ei siis välttämättä poista hierarkkisen organisoinnin ongelmia. Itse asiassa voi tapahtua jopa päinvastaisista: uudenlaisten organisaatiomallien merkitävää ja päällekkäistä kasautumista, eräänlaista yliorganisointia (vrt. Powell 1990).

MIKSI SOTKUA ON KAIKKIALLA? MITEN SITÄ VOI TUTKIMUKSELLISESTI YMMÄRTÄÄ?

Teoksen näkökulma sotkuun ja järjestykseen on varsin yksinkertainen. Kummallakin on hyötynsä, mutta myös kustannuksensa. Järjestyksen tavoittelu aiheuttaa omat taloudelliset ja inhimilliset uhrauksensa, joiden osalta on mahdollista miettiä vaihtoehtoiskustannuksia. Mitä menetetään pyrittäessä luomaan järjestystä?

Kaikki kirjoituspöytäyöskentelyä harjoittaneet tunnistavat työpöydän järjestyksen ongelman. Miten varmistaa, että edes jotain työn kannalta relevanttia voisi löytyä korkeiden kirja- ja dokumenttipinojen kätkeistä? Teos tarjoaa tähän kaksi mielenkiintoista näkökohtaa. Ensiksi, voi joskus olla (menettelytapa)rationaalista toimia sotkuisesti. Hyvin usein nimittäin ihmiset, joilla on sotkuiset työpöydät, näyttävät hyödyntävän erilaisia heuristiikkoja toistuvasti tarvittavien dokumenttien etsinnässä. Tarvittavat dokumentit ovat siis yllättävänkin helposti käden ulottuvilla ja käytöön otettavissa, eikä korkeiden pinojen alimmaisina (tai keskimmaisina) kuten ulkopuolinen voisi luulla. Heuristiikan toimivuus riippuu tietysti siitä, mitä tarvitaan ja milloin. Voihan olla niin että ajatus tietyn dokumentin tarpeesta heikkenee dramaattisesti samalla hetkellä kun henkilö muistaa sen olevan jossakin pinoista, mutta ei muista missä niistä. Samoin voidaan toki kyseenalaistaa, mihin tarvitaan korkeita pinoja, jos dokumentit haetaan heuristiikkojen mukaisesti vain käden ulottuvilla olevista paikoista. (Tiedän nämä kilpailevat argumentit omasta kokemuksesta). Toiseksi, Albert Einsteinin sanonta "If a cluttered desk is a sign of a cluttered mind, of what then, is an empty desk?" kuvaa epäjärjestyksen vähentämisen muita inhimillisiä ja älyllisiä uhrauksia. Epäjärjestys inhimillisessä ajattelussa voi olla väliaihe ennen suurempaa ja monimuotoisempaa järjestystä. Ajattelullista epäjärjestyttä voidaan siis tarvita pyrittäessä ymmärtämään sosiaalista todellisuutta, joka ei useinkaan organisoidu järjestyksenomaisesti, vaan summittaisesti ja sattumanvaraisesti.

Teos tarkastelee tarinoiden ja anekdoottien kautta ihmisten tapoja sietää tai toisaalta jopa inhota sotkua. Sotkuhan on aina myös esteettinen kysymys. Käsitys 'siististä' on erilainen erilaisissa maantieteellisissä ja kulttuurisissa ympäristöissä. Toisaalta kyse on myös yksilöllisen ajattelun

eroista, ja niin muodoin tavasta suhtautua toiseen ihmiseen. Toinen henkilö voi nähdessään sotkuisen huoneen tuntea sen melkein "omakseen", kun toinen alkaa samassa tilanteessa järjestää mielessään huoneen tavaroita, poistaa epäjärjestyttä. Edelliselle kohde on tuttu ja turvallinen, jälkimmäiselle muutoskohde: siivousprojekti. Kalifornian kuvernööri Arnold Schwarzenegger pääsee tapausesimerkiksi "sotkuisesta" poliitikosta ilman organisoitua aika-aulaa tai ohjelmaa. Pois lukien välttämättömät edustustilaisuudet hän on käytettävissä ja tavattavissa, jos sattuu olemaan paikalla. Hänelle ei siis voi etukäteisesti pyytää audienssia, vaan tapaminen järjestyttömän varaisesti. Elämäntapaansa kuvernööri kutsuu kirjoittajien mukaan improvisoiduksi elämäntyyliseksi.

Eräs tapa ajatella organisaation toiminta on nähdä se kaikenaikaisena sotkuna ja pitää järjestyksenomaista tilannetta poikkeuksena. Epäjärjestys on siis pysyvää, ja järjestys menestyksellisesti tai vähemmän menestyksellisesti luotua, joskus näennäistä ja vain symbolisesti toimivaa. Teoksen viestin mukaan organisaatioiden ymmärtäminen on tämän luodun järjestyksen mekanismien tunnistamista. Teos nimittäin kysyy sitä, onko ajattelutapa, että sotkua tulisi viimeiseen asti välttää organisaatioiden toiminnassa, perusteltu ja järkevä. Vastaus on ei. Monessa yhteydessä organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuden parantaminen voi edellyttää kykyä toimia sotkuisesti. Mitä hyötyjä organisaation toiminnan sotkuisesta luonteesta voi teoksen mukaan olla (s. 75-99)? Tarkastellaan seuraavassa teoksen vastauksia.

Joustavuus. Sotkuiset järjestelmät kykenevät yleensä adaptoitumaan muuttuviin tilanteisiin ja kansalaisten, asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksiin nopeammin. Esimerkiksi organisaation henkilöstön joustavat työnkuvaukset mahdollistavat työtehtävien uudelleen organisoimisen muuttuvassa tilanteessa.

Kattavuus. Sotkuisilla järjestelmillä on yleensä suuri toleranssi erilaisia ratkaisuja kohtaan. Palveluvalikoimissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että harvinaisemmat tuotteet säilytetään valikoimassa, vaikkakin niiden kysyntä voi olla epäsäännöllistä ja sattumanvaraista. Teos kuvaa esimerkkinä Yhdysvaltojen itärannikolla toimivaa sekatarvakauppaa, jonka alkuperäinen liikeidea 1950-luvulla syntyi havainnosta, että asiakkaat tulivat systemaattisesti etsimään "outoja" tuot-

teita, jotka suuret tavaratalot olivat poistaneet valikoimistaan. (Kaupan nimi on Harvey's Hardware. Teos sisältää amerikkalaiseen tapaan paljon yksittäisiä henkilöitä, yrityksiä ja julkisorganisaatioita koskevia tarinoita). Yritys kehittyi täydentämään tätä osaa markkinoiden tarpeesta, jota "siisti" järjestelmät eivät nähneet perustelluiksi tehdä. Järjestystä rakastava järjestelmä pyrki siis joskus sulkeistamaan ulos oudot yksittäistapaukset ja keskittyy tilastollisiin keskiarvoihin.

Resonanssi. Sotkuisilla järjestelmillä on yleensä parempi vastaavuus sotkuisen ympäristön kanssa. Tämä liittyy kykyyn ymmärtää ja tunnistaa sotkuisen ympäristön mekanismeja, hankkia sitä koskevaa informaatiota ja tehdä informaatiota koskevia tulkintoja. Sotkuiset järjestelmät eivät tulkitse ympäristöstä nousevia signaaleja systemaattisesti eriskummallisiksi, vaan todelliseksi ja huomioon otettaviksi. Järjestystä painottavilla järjestelmillä on sitä vastoin taipumus joskus tulkita eriskummalliset signaalit tai vaikkapa asiakaspalautteet poikkeamiksi "oikeista" palautteen antamisen tavoista. Asiakaspalautteekeselyn informaatio voidaan tulkita hyödyttömäksi, koska se ei mahdu organisaation olettamaan hyväksyttävän palautteen muottiin.

Innovointi. Sotkuiset prosessit voivat parantaa organisaation kykyä löytää uusia ratkaisuja. Sotku asettaa järjestelmän sisäisiä elementtejä keskinäiseen epäjärjestykseen, mikä joissakin olosuhteissa voi synnyttää uusia innovaatioita. Toisaalta joskus etäännyminen asioista voi antaa organisaatiolle tai yksilölle mahdollisuuden löytää ratkaisu. Kaikki tietävät tilanteen, kun kuumeisesti pohditun ongelman ratkaisu tulee mieleen aivan yllättävässä paikassa ja ajankohdassa, mutta istuessasi ohjelmoidusti ratkaisemassa ongelmaa ratkaisua ei löydykään. Improvisaatiota on hankala ohjelmoida. Tämä ilmiö pätee kirjoittajien mukaan myös organisaatioiden toimintaan.

Tietynasteinen toiminnan tehokkuus. Sotkuisilla järjestelmillä ei ole samanlaista taipumusta siirtää ongelmien ratkaisuja organisaatioiden sisälle kuin järjestystä painottavilla järjestelmillä. Joskus osa ongelman ratkaisukoneistosta voidaan ulkoistaa järjestelmän ulkopuolelle. Toisaalta joissakin tilanteissa ratkaisun etsintä voidaan organisoida tehokkaammin sattumanvaraisesti kuin etukäteen ohjelmoidusti ja tiukan sääntöperusteisesti. Esimerkiksi nopeita ratkaisuja edellyttävissä päätöksissä henkilön nopea

kyky lukea (tai valistuneesti arvata) tilanne voi tuottaa tehokkaamman lopputuloksen kuin sääntöperusteisesti organisoitu prosessi.

Sitkeys. Sotkuisilla organisaatioilla on epäselvemmin määriteltävissä olevat vahvuudet ja heikkoudet. Samalla kun tämä voi olla haitta tilanteessa, jossa organisaation täytyy kyetä keskittymään strategisesti merkittävälle ydinalueille, toisenlaisessa tilanteessa heikkouksien huono läpinäkyvyys voi suojata organisaatiota siihen kohdistuvilta negatiivisilta paineilta. Järjestelmä voi olla sitkeämpi ja muuntautumiskykyisempi yllättävissä tilanteissa. Toisaalta järjestelmät, joissa vahvuuksien rakenne on selkeästi määriteltä ja symbolisesti viestitetty, ovat myös yksinkertaisempia kopioinnin kohteita. Kilpailutilanteessa tämä imitoinnin helppous voi aiheuttaa ongelmia.

TEOKSEN ANTI ORGANISAATIOIDEN TUTKIMUKSELLE, ERITYISESTI ORGANISAATION TULOSELLISUUSTUTKIMUKSELLE

Teoksen teoreettinen sanoma ei ole se, että järjestystä ei tarvita tai että sotku ja epäjärjestys olisi avain rationaalisempaan maailmaan. Toisin sanoen, mitä sotkuisemmat kodit, työpöydät, ihmiset, organisaatiot ja poliittinen toiminta, sitä parempaa yhteiskuntaa olisimme todistamassa.

Teoreettinen viesti voidaan pukea kahteen näkökulmaan. Ensiksi, teos johdattaa analysoimaan sotkun optimaalista määrää. Kirjoittajat toteavat painottaneensa sotkun hyötyjä havainnoituaan toistuvasti että monet organisaatiot, yksilöt ja näitä tutkivat näkevät toiminnan tuloksellisuuden edistämisen ilmiselvänä reseptinä järjestyksen lisäämisen ja sotkun eliminoinnin (s. 229). Kirjoittajien väittäminen on, että tämä argumentti ei toimi. Toisaalta on kuitenkin ilmiselvää, että sotkuisuus voi aiheuttaa joskus ja joissakin tilanteissa merkittäviä ongelmia, niin organisaatioiden toiminnassa kuin muuallakin. Esimerkiksi edellä mainitut sotkuisien järjestelmien vahvuudet ovat sidoksissa erilaisiin kontekstuaalisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi organisaation toiminnan perustehtävään, suoritteiden luonteeseen jne.. Sotkuisuudella on tässä mielessä oma kontekstinsä.

Toiseksi, teos paljastaa osittain sarkastisellakin tavalla rationalistisen ajattelun ominaispiirteitä, tavoiteltuja vaikutuksia, dysfunktioita ja paradok-

seja. Teos auttaa omalta osaltaan ymmärtämään paremmin sosiaalisen elämän ja organisaatioiden pyrkimyksiä rationaaliseen toimintaan, ja itse näiden pyrkimysten rationaalisuutta, mielekkyyttä ja jopa esteettisyyttä. Tässä mielessä teos on taastaansa hyvin sijoittuva. Kyseisiä ajatuksia organisaatio- ja päätöksen teon tutkimuksessa on esitetty vuosia, kun on keskusteltu vaikkapa oppimisen ja innovaatioiden prosesseista organisaatioissa, tasapainosta uuden tiedon etsinnän ja vanhan tiedon hyödyntämisen välillä tai arvioinnin ja laskennan informaation monitulkintaisuudesta julkisen sektorin tuloksellisuuden kuvaamisessa (March 1987; March 1991).

Suosittelen lukemaan teosta, ei niinkään tieteellisenä lähdeteksena, vaan tietynlaista tieteellistä ajattelua avaavana hauskesti kirjoitettuna puheenvuorona. Teoksen lukemisen jälkeen (mikäli aihe edelleen kiinnostaa) on hyvä tutustua myös teoksen taustalla olevaan laaja-alaiseen rajoittuneen rationaalisuuden, monitulkintaisuuden, kaaosteorian ja kompleksisuusteorian lähdekirjallisuuteen. Tämän teoksen anti on toki itsessäänkin ilmeinen. Teos kehottaa kyseenalaistamaan inhimillistä pyrkimystä etsiä järjestystä joka paikassa, nähdä tehokkuusongelmien itseoikeutettuna ratkaisukeinona sotkun vähentämisen ja sattumanvaraisuuden poistamisen. On siis kysyttävä, mitä menetetään pyrittäessä lisäämään järjestystä, hyvin usein näennäisin toimenpitein, hyvin usein näennäisin vaikutuksin? Toisaalta, harvoin tullaan miettineeksi kustannuksia, jotka aiheutuvat järjestyksenomaisuuden ja kontrollin vaikutelman ylläpitämisestä. Tehokkuusopit eivät kykene tavoittamaan ajatusta sattumanvaraisuuden ja yksittäisten innovatiivisten ratkaisujen voimasta ja hyödyistä organisaatioiden tuloksellisuuden kehittämisessä.

Jarmo Vakkuri

LÄHTEET

- Abrahamson, Erik (1991). Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, s. 586-612.
- March, James G. (1987). Ambiguity and Accounting: The Elusive Link between Information and Decision-Making. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 2, s. 153-168.
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, s. 71-87.
- Powell, Walter W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, s. 295-336.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (toim.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: The University of Chicago Press.
- Vakkuri, Jarmo (2006). Miksi älykkäät organisaatiot tekevät vain rajoittuneesti rationaalisia ratkaisuja? Monitulkintaisuuden ongelma tehokkuusoppien soveltamisessa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 25, No. 3, s. 30-46.