

Pirullisia ongelmia kaaoksen reunalla

■ *Vartiainen P., Ollilla, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus 2013. (155 s)*

Vaasalaistutkijoiden tuore teos käsittelee pirullisia ongelmia sekä kompleksisuutta organisaatioissa ja johtamistyössä. Pirulliset ongelmat ovat sellaisia, joiden kokonaiskuva on hankalasti tunnistettavissa ja ymmärrettävissä. Niihin ei ole myöskään yhtä parasta ratkaisua. Kirjoittajien mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatiot ovat pirullisten ongelmien otollista maaperää moniselitteisten ja monimutkaisten tehtäviensä ja professionalismiin liittyvien tekijöiden seurauksena. Pirullisista ongelmista onkin puhuttu viime aikoina paljon esimerkiksi terveydenhuollossa, mutta myös monilla muilla aloilla.

Kaikki ongelmat eivät kuitenkaan ole pirullisia ongelmia. Kesyjä ongelmia ovat sellaiset ongelmat, joita voidaan ratkoa tutuilla rutiineilla päivästä toiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kesyt ongelmat olisivat helppoja ongelmia. Kirjoittajien mukaan esimerkiksi sellaisen kesyn ongelman kuin shakkipelin voittaminen taitavaa vastustajaa vastaan on kaikkea muuta kuin helppoa. Shakkipelistä tekee kesyn ongelman mm. sen yksiselitteiset säännöt ja lopputuloksen yksitulkintaisuus. Teoksen matkan varrella lukijalle teoritetaan toistuvasti, ettei pirullista ongelmaa pidä yrittää kesyttää, eli yrittää turhaan muuttaa kesyksi ongelmaksi, vaan kohdata se. Pirullisen ongelman ratkaisussa keskeistä on siis tunnistaa ongelma pirulliseksi. Pirullisten ongelmien ratkaisu edellyttää tyypillisesti

luovaa ajattelua ja kykyä irtautua vallitsevasta järjestyksestä. Organisaatio on kirjoittajien mukaan kaaoksen reunalla silloin kun sekä kaaos että järjestys on samanaikaisesti läsnä. Kirjoittajat itse pitävät kaaoksen reunalla olemista tavoiteltavana, sillä se avaa organisaatiolle mahdollisuuksien avaruuden myös pirullisten ongelmien ratkaisuun.

Kirjoittajat itse toteavat pyrkinensä kirjoittamaan teoksen, joka taipuu monenlaisiin tarpeisiin. Tekstin joukkoon on lisätty 17 tosielämän case-esimerkkiä – tai tarinaa, kuten kirjoittajat niitä kutsuvat – joiden avulla illustroidaan pirullisia ongelmia ja kompleksisuutta. Temaattisesti tarinat jakautuvat kolmeen aina ajankohtaiseen aihepiiriin: henkilöstöjohtamiseen, muutosjohtamiseen ja talouden johtamiseen. Case -tarinoiden lisääminen tekstiin on tunnusomaista ammatti-johtajille suunnatulle johtamiskirjallisuudelle, kuten myös monet muut teoksen valinnat, esimerkiksi neljän luvun lopussa tarjottavat aihepiiriin liittyvät lisälukemistot. Kokonaisuutena Johtajana kaaoksen reunalla on tiivis, kohtuullisen lyhyt ja ennen kaikkea lukijaystävällinen.

Tasapainoilu akateemisen yleisön ja toisaalta liikkeenjohdon käyttötarkoituksiin suunnatun teoksen välillä ei ole helppoa; näiden kahden ryhmän intressit ovat luonnollisesti osin erilaiset. Johtajana kaaoksen reunalla on nähdäkseni ensisijaisesti johtamiskirja ammatti-johtajalle. Myös teoksen kirjoitustyyli, viittaustekniikka ja tosielämän tarinoiden analyysitapa tukevat paremmin liikkeenjohdon kuin akateemisen yleisön tarpeita. Kuitenkin myös akateemista työtä

tekevä löytää teoksesta hyödyllisiä virikkeitä. Teoksen imua tosin latistaa jossain määrin se, että jo melko alkuvaiheessa lukija oivaltaa, että kovin monet, ellei peräti useimmat, sosiokulttuuriset ongelmat organisaatioissa, organisaatiokentillä ja yhteiskunnassa ovat luonteeltaan pirullisia ongelmia. Jo ensimmäinen tarina, kuntaorganisaation budjetointiin liittyvä intressien kamppailu, osoittaa pirullisten ongelmien arkipäiväisyyden: kaikki Suomen kunnat kohtaavat säännöllisin väliajoin tämän pirullisen ongelman – ja kyseessä on tietysti vain jäävuoren huippu. Kirjoittajat olisivatkin voineet ottaa selkeämmin kantaa siihen, ovatko jotkin pirulliset ongelmat pirullisempia kuin toiset.

Kirjoittajat määrittelevät teoksen koostuvan kolmesta kokonaisuudesta. Luvut 1–6 muodostavat kirjoittajien mukaan ensimmäisen kokonaisuuden. Pirulliset ongelmat vaikuttavat aluksi olevan teoksen varsinainen pääjuoni ja se punainen lanka, johon kompleksisuusajattelu (kaaoksen reunalla toimiminen) punotaan matkan varrella, erityisesti luvusta 4 alkaen. Teoksen loppua kohden asetelma kuitenkin muuttuu niin, että keskeiseksi teemaksi nousee kompleksisuus, jota vasten pirullisia ongelmia tarkastellaan. Kirjan logiikka on siis jossain määrin itsessään kompleksinen, joskin vain kirjan ensimmäisen kokonaisuuden osalta, sillä kaksi muuta kokonaisuutta ovat enemmänkin ensimmäisen kokonaisuuden liitteitä.

Kirjoittajien mukaan toisen kokonaisuuden muodostaa luku 7, jossa tarkastellaan erilaisia käytännöllisiä työkaluja pirullisten ongelmien ja kompleksisuuden hallintaan. Kolmas kokonaisuus on teoksen loppuun sijoitettu käsiteluettelo, joka pitää sisällään yhteensä 39 käsitteen määritelmät aina alkuarvoteoriasta yhtenäisyyteen. Oman määritelmänsä ovat saaneet myös teoksen keskeiset teemat: kaaoksen reunalla ja pirullinen ongelma. Moniselitteisten ja -ulotteisten käsitteiden määrittelemisen tiiviisti on tunnetusti kaikkea muuta kuin helppoa, mutta tässä haasteellisessa tehtävässä kirjoittajat

ovat onnistuneet vähintäänkin kelvollisesti. Käsiteluettelo on laadittu kirjan erikoistarpeisiin niin, että määritelmät osin kytkeytyvät toisiinsa.

Tässä yhteydessä on huomautettava, että käsiteluettelossa määritellään myös eräitä melko yleisesti käytettyjä ja ainakin näennäisen selkeitä käsitteitä, kuten vuorovaikutus, mutta toisaalta ei johtajuuden käsitettä. Tämä on mielenkiintoista ennen kaikkea siksi, että kirjoittajat itse määrittelevät kirjansa roolin kaksijakoiseksi: teoksen tarkoitus on yhtäältä ”auttaa ymmärtämään kompleksisuusajattelua ja pirullisia ongelmia”, toisaalta sen tarkoitus on ”toimia oppaana käytännön johtamistyössä”. Näkemys johtajuuteen on teoksessa pääosin yksiulotteista; johtajuutta teoksessa ilmentävät lähes poikkeuksetta vain formaalissa asemassa olevat esimiehet, eivätkä muut, esimerkiksi asiantuntijatyöntekijät. Näin siitäkin huolimatta, että paikoin – erityisesti niissä kohdin, joissa kirjoittajat tukeutuvat muiden tutkijoiden aihepiiriä käsitteleviin malleihin ja typologioihin – myös laaja-alaisempi ja dynaamisempi käsitys johtajuudesta olisi tarjolla.

Toki teoksessa myös organisaatioiden muun henkilökunnan rooli pirullisten ongelmien ratkaisussa ja kaaoksen reunalla toimitaessa tunnistetaan, mutta tällöinkin aloitteellisuus ongelmien yhteiseen ratkaisemiseen tulee johtajalta. Kriittinen lukija ei voi ollakaan kysymättä, miksi kaikki teosta varren haastatellut henkilöt olivat ”korkean tason johtajia”, kuten kirjoittajat itse asiaa kuvaavat (s. 15). Eikö myös muiden kuin korkean tason johtajien tarinat olisi mielenkiintoisia pirullisten ongelmien ja kompleksisuuden näkökulmasta?

Erityisesti akateemisesta näkökulmasta teoksen parasta antia on pirullisen ongelman ja kompleksisuusajattelun jäsentäminen, ja teos toimii hyvänä johdantona näihin aihepiireihin erityisesti sellaiselle henkilölle, joka ei niitä entuudestaan tunne. Sen sijaan kirjan eräänlainen ideologinen sanoma – toimiminen kaaoksen reunalla on innostavaa ja innovatiivista (s. 89) – on jossain määrin ky-

seenalainen. Kaaoksen reunalla toimimiseen liittyen en voi olla ajattelematta vuonna 2013 Nobelin fysiikanpalkinnon vastaanottaneen emeritusprofessori Peter Higgsin pohdintaa nykyisestä akateemisesta kiireen ja tuloksellisuuden kulttuurista. The Guardian -lehden haastattelussa¹ Higgs arvelee, ettei mikään yliopisto enää nykyään palkkaisi häntä näennäisen tehottomuutensa vuoksi, ja ettei akateeminen kulttuuri enää nykyään tarjoa sellaista rauhaa ja hiljaisuutta, jota Nobelpalkinnon tuoneen hiukkasen teoreettinen löytäminen vuonna 1964 häneltä edellytti.

¹ <<http://www.theguardian.com/science/2013/dec/06/peter-higgs-boson-academic-system>> [haettu 15.1.2014]

Myös kirjoittajat toki muistavat mainita sekasorron aiheuttaman tuhon mahdollisuuden, ja kaiken kaikkiaan he lienevät oikeassa sen suhteen, että alituinen muutos tarjoaa mahdollisuuden organisaation menestykseen. Uskoisin kuitenkin, että useimmat työuupuneet ja loputtomiin muutoksiin, esimerkiksi julkisorganisaatioiden arjessa, turhuneet eivät ainakaan varauksetta jaa kirjoittajien näkemystä kaaoksen reunan tavoiteltavuudesta ja autuudesta.

Tomi J. Kallio

Joustava työmarkkinoilla, turvassa eläkkeellä?

■ *Hinrichs, K. & Jessoula, M. (toim.) Labour Market Flexibility and Pension Reforms. Flexible Today, Secure Tomorrow? Work and Welfare in Europe –series, Palgrave Macmillan: Hampshire. 2012, 262 s.*

Mitä työmarkkinoiden joustavuus ja epätyypilliset työsuhteet merkitsevät kansalaisten eläketurvan kannalta Euroopan eri maissa? Ikääntyvässä Euroopassa on viime vuosikymmeninä pyritty suitsimaan hyvinvointivaltion kustannuksia, mikä on johtanut eläkereformeihin useissa maissa. Onko eläkeuudistuksissa pystytty huomioimaan työmarkkinoiden muutos, vai ovatko ne entisestään heikentäneet epätyypillisessä työsuhteessa olevien asemaa? Pystyvätkö eurooppalaiset eläkejärjestelmät turvaamaan vanhuusajan toimeentuloa uusien ja kasvaneiden työmarkkinariskien aikakaudella?

Näitä kysymyksiä käsitellään *Karl Hinrichsin* ja *Matteo Jessoulan* toimittamassa artikkelikokoelmassa *Labour Market Flexibility and Pension Reforms*. Teoksessa yhdistyy kaksi tutkimusperinnettä, työmarkkinoiden joustavuuden ja eläkejärjestelmien tutkimus. Näillä on perinteisesti ollut hyvin vähän tekemistä toistensa kanssa. Juuri tässä on teoksen erityinen uutuusarvo: joustavien työmarkkinoiden ja sosiaaliturvan välistä yhteyttä ei tarkastella pelkästään työikäisten näkökulmasta, vaan katse ulotetaan myös ja erityisesti työuran jälkeiseen aikaan.

Teos on enemmän kuin toimitettujen artikkeleiden kokoelma. *Hinrichsin* ja *Jessoulan* yhteisessä johdantoartikkelissa esitellään teoksen käsitteellinen viitekehys, jota eri kirjoittajien tuottamat maakohtaiset artikkelit pyrkivät noudattamaan. Ansiokkaassa pää-