

Epävarmuuden aika

TEKSTI: PIA ADIBE JA OLLI NYLANDER

Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? (Into Kustannus Oy, 2023) julkistettiin 7.2.2023 Työ2.Olabissa. Kirjan toimittaneet Petri Uusikylä ja Harri Jalonen tiivistivät kirjan yleistä sanomaa seuraavasti:

- kirjassa kyse on systeemiajattelun tuomisesta tutkimustoiminnan avulla ja rinnalla osaksi vaikeiden ongelmakokonaisuuksien kuvaamiseen ja ratkaisemiseen
- kyse on uudenlaisesta todellisuuden hahmottamisesta – matka käytäntöön on vielä pitkä – tarvitaan uusia menetelmiä tayloristisen, hierarkkisen, siiloutuneen ja lineaarisen valtavirran rinnalle
- tarvitaan ajattelua ennen toimintaa, koska nykyprosessit elävät "konemetaforassa".

Kirja pureutuu aiheeseen usean kirjoittajan voimin. Julkistustilaisuudessa liikenne- ja viestintäministeriön kansliapäällikkö Minna Kivimäki piti innostavan kommenttipuheenvuoron. Hänen mielestään ministeriössä on oivallettu systeemisen muutoksen ajatustapa. On kuitenkin paljon tehtävää, jotta ajatustapa leviäisi ja saisi virastoissa jalansijaa. Kiireeseen vetoaminen on yleistä ja halutaan nopeita ratkaisuja. Kokonaisuusien hallinta kuitenkin edellyttää rauhallista moniäänistä siilot ylittävää vuorovaikutusta. Systeeminen ajattelu tunnustaa epävarmuuden, sen ettei kaikkea voi yksinkertaisesti ratkaista.

Kirja on erinomaisesti toimitettu, helppolukuinen teos monista kompleksisuustieteistä tulevista haastavista käsitteistä huolimatta. Käsitteistö määritelmiin olisikin voitu koostaa vielä yhteen kirjan alkuun tai loppuun helpottamaan uusien käsitteiden omaksumista ja tarkistamista. Kirja on jaettu yhteiskunnalliseen, organisaatio- ja yksilötason osioihin, joka helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Lisäksi asioiden välistä ymmärrystä lisää oivasti viittaukset kirjan sisällä sen muihin lukuihin. Yhteenvedot kunkin luvun lopussa koostivat hyvin yhteen oleellisen luvun sisällöstä.

Kirjan tärkein sanoma lienee, että systeemisyyteen kuuluvat monenvälisyys ja monitasoisuus kytkeytyvät toi-



Petri Uusikylä & Harri Jalonen (toim.): *Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (Into Kustannus Oy, 2023)

Kirja on erinomaisesti toimitettu, helppolukuinen teos monista kompleksisuustieteistä tulevista haastavista käsitteistä huolimatta.

siinsa dynaamisesti kehkeytyvinä vuorovaikutussuhteina. Tällöin tulee hahmottaa kokonaisuutta mahdollisimman moniäänisesti osallistavalla tavalla jaettua ymmärrystä kerryttäen sekä kytkeä eri aikavälein tapahtuvat kehittämistoimenpiteet (rahoitus, organisointi, orkestrointi, ennakointi/antisipaatio, arviointi jne.) toisiinsa monin eri menetelmin, mekanismein ja toimintatavoin, joita kirjassa on ansiokkaasti esitelty. Systeemisen muutoksen aikaansaaminen vaatii laaja-alaista ymmärrystä ja pitkäjänteistä tekemistä yhteistyössä eri alojen toimijoiden kanssa.

Esimerkiksi Lundström Niklaksen ym. kirjoittama luku systeemisestä pirullisuudesta ja paradoksaalisuudesta kuvaa sitä, kuinka systeemisyyttä lisää ongelman määrittämiseen tavoitteiden moninaisuuden, kun jokainen osallinen määrittelee ongelmaa ja ratkaisua omasta kontekstistaan, viitekehystänsä ja oman systeemi-kenttäänsä näkökulmasta. Vanha tarina afrikkalaisista sokeista miehistä, jotka käsin norsua tutkiessaan alkuun

Systeemisen muutoksen aikaansaaminen vaatii laaja-alaista ymmärrystä ja pitkäjänteistä tekemistä yhteistyössä eri alojen toimijoiden kanssa.

kertoivat kukin aivan erilaista, omanlaista tulkintaansa kohtaamastaan monimuotoisesta ilmiöstä. Kun jokainen tulkitsee ja ratkoo ongelmaa omasta näkökulmastaan, ei niistä yksikään ole oikea tai väärä ratkaisu, vaan ne voivat olla sekä hyviä että huonoja samanaikaisesti. Tällöin avainasemassa on se, kenen näkökulmaa painotetaan tai millaisten hahmotusten kautta ongelmaa ratkotaan. Kokonaisuuden kannalta hyvän yhteisen päätöksen aikaansaamiseksi on usein tyydyttävä riittävän hyvään ja / tai edettävä pienin askelin (Termeer & Dewulf, 2018; Lundström ym., 2023).

On eri asia, hahmotetaanko ilmiö yrityksen toimintalogiikan näkökulmasta vai antroposeenin ajan uhanalaisten eläinlajien ja -ekosysteemien näkökulmasta vai terveydenhuollon palvelutason laadun näkökulmasta. Näitä kaikkia näkökulmia voi kuitenkin sovittaa yhteen vaikkapa ihmisyyden ja maapallon hyvän tulevaisuuden näkökulmasta. Arto O. ja Eveliina Salosen kirjoittamassa luvussa tuodaan oivasti esiin hyvää tulevaisuutta varmistavat ratkaisut, joita kehitettäessä tähtäimessä tulee olla jaettu arvonluonti, joka tuottaa hyötyjä kaikille osapuolille. Tässä auttaa systeeminen ymmärrys (Salonen & Tapani, 2021).

Kun juurisyytä ei voida nähdä ja ongelma muuntuu koko ajan, tilanne on hämmentävä. Tällöin joko-tai -valinnat voivat viedä ongelmaa liikaa pahempaan suuntaan. Tällaisiin pirullisiin ja paradoksaaleihin ongelmiin liittyvä vastakkaisten näkökulmien yhtäaikaisuus voidaan nähdä myös mahdollisuutena: toimimalla sekä-ettäisyys -periaatteella. Kiinalainen vanha tarina maanviljelistä, joka vastoinkäymisiä kokiessaan tuumaa, että ”hyvä onni, huono onni – kuka tietää”, kuvaa hyvin, miten asiat ja tapahtumat kehittyessään ja toisiinsa kytkeytyessään saattavat vaikuttaa toisiinsa arvaamattomilla tavoilla,

Kokonaisuuden kannalta hyvän yhteisen päätöksen aikaansaamiseksi on usein tyydyttävä riittävän hyvään ja / tai edettävä pienin askelin.

joiden lopullista asianlaitaa voi arvioida vasta pitkän ajan jälkeen vaikutusketjun selvityksessä.

Suosittellemme lämpimästi kirjan lukemista kaikille laaja-alaisesta, monimuotoisesta ja osallistavasta yhteistyöstä, johtamisesta ja kehittämisestä kiinnostuneille!

Jaana Venkula (2005) siteeraten: ”Elämän kunnioittaminen kasvaa sen epävarmuuden huomioonottamisesta. Epävarmuus pitää ihmisen herkkänä, nöyränä ja varovaisena ja säilyttää siten elämää. Varmuus tekee kovaksi, ylpeäksi ja varomattomaksi ja on siten elämää vaarantava. Eettistä on toiminta, joka edistää elämää.” ■

Kun juurisyytä ei voida nähdä ja ongelma muuntuu koko ajan, tilanne on hämmentävä.

LÄHTEET

Lundström, N. Karhu, M. Lindell, J. & Pernaa, H-K. (2023). Systeeminen pirullisuus ja paradoksaalisuus.

Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) Epävarmuuden aika - kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.

Salonen, A. O. & Salonen, E. (2023). Systeeminen ymmärrys - avain kestävään tulevaisuuteen. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) Epävarmuuden aika - kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.

Salonen, A. O. & Tapani, A. (2021). Shared Value. Teoksessa Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M. & Abreu, R. (toim.) Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: Springer.

Termeer, C. & Dewulf, A. (2018). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy & Society*, 38(2), 298-314.

Venkula, J. (2005). Epävarmuudesta ja varmuudesta: johdantoa epävarmuuden kohtaamiseen. Helsinki: Kirjapaja.



Liikenne- ja viestintäministeriön kansliapäällikkö Minna Kivimäki.



Kirjan toimittaneet Petri Uusikylä (vas.) ja Harri Jalonen. Kuvat: Olli Nylander.