



Muutokseen
yhdessä oppien

Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla
samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne.

– Albert Einstein



Muutoksiin yhdessä oppien

Sisällys

Saatteeksi	3
Muutoksen fasilitointi	4
VUCA-ilmio edellyttää muutoksia suunnitteluun ja päätöksentekoon	6
Monumentti	8
Kohti maailmanluokan ennakointi- ja muutokkyvykkyyttä	10
Informaatio, disinformaatio ja "totuuden jälkeinen" aika	14
Etiikan kehitys ja tekoäly	17
Ikääntymisen kehitys-suunnat	20
Asiakas keskiöön palvelujen kehittämisessä	22
Yhdessä ja yhteistyössä	25
Dialogin lähtökohta on kohtaamistahto	28
Yhteissuunnittelun periaatteet	31

Julkaisija: Tehy ry
Päätoimittaja: Jari Koskinen
Taitto: Elias Kapiainen
Kuvat: Jari Koskinen
Kielenhuolto: Pasi Lankinen
Helsinki 2017

Saatteeksi

Toimintaympäristön koko ajan kiihtyvä muutos ja monimutkaisten, niin sanottujen *pirullisten ongelmien* lisääntyminen ovat saaneet monet organisaatiot hyödyntämään tulevaisuuden ennakoitua kehittämistyössään. Tehyssä päätettiin vuonna 2012 tuottaa liittokokousta 2013 varten tulevaisuusasiakirja päätöksenteon tueksi. Asiakirjassa kuvattiin kahdeksan eri megatrendiä ja arvioitiin niiden vaikutuksia sekä ay-liikkeeseen että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työhön.

Tästä käynnistyi *Tehy edelläkävijänä* -prosessi, jossa valtuusto, hallitus, työvaliokunta, henkilöstö, ja yhteistyöjäsenjärjestöt tuottivat yhteissuunnittelun menetelmin näkemyksen Tehyn strategisista kehityskohteista. Edelläkävijyyden nähtiin edellyttävän Tehyltä siilot ylittävää ketterää organisaatiota, osallistavuutta, teknologista kehittämistä, kokeilukulttuuria, osaamisen vahvistamista ja vahvaa yhteiskunnallista vaikuttamista Tehy-politiikoiden kautta. Konkreettinen kehittäminen on organisoitu vuosille 2015–20 aikataulutettujen projektien kautta. Projektit liittyvät jäsenten suorien vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen (esim. jäsenpaneeli 2017), uusiin verkkopohjaisiin palveluihin (esim. Tehyn johtamiskoulu 2015–), konseptointiin (esim. jäsenbrändit 2017–), tehyläisten profiiliin (esim. robotiikka-hanke 2016–) sekä ketterään, joustavaan ja jäsenlähtöiseen rakenteeseen (esim. Tehy uudistuu 2016–).

Yli neljä vuotta sitten käynnistynyt tulevaisuustyö ja *Tehy edelläkävijänä* -prosessi on vaikuttanut siihen, että Tehy on lähtenyt ennakkoluulottomasti mukaan esimerkiksi Aalto-yliopiston robotiikkahankkeeseen ja on mukana tekemässä sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämää kansallista robotiikkastrategiaa. Tärkeä seuraus ennakoitutyöstä on myös omien toimintatapojen kriittinen tarkastelu. On kiinnitetty erityistä huomiota siihen, millaista organisaatiokulttuuria ja yhteistyötä raivokasta vauhtia muuttuva toimintaympäristö vaatii.

Tähän muutokkyvykkyuden lisäämiseen keskittyy myös Tehyn valtuuston järjestäytymiskokousta varten tuotettu julkaisu "Muutoksiin yhdessä oppien." Kyseessä on asiantuntijoiden tuottama artikkelikokoelma, jonka tarkoitus on toimia päätöksenteon tukena, kun linjataan Tehyn tavoitteita, toimintaa ja tekemisen tapoja seuraavina vuosina.

Yhteistyökumppanina *Tehy edelläkävijänä* -prosessissa ja tämän julkaisun tuottamisessa on toiminut Alternative Futures.

Kirsi Sillanpää
johtaja, yhteiskuntasuhteet ja kehittäminen
Tehy ry

Katri Lindqvist
johtaja, viestintä
Tehy ry

Onpa hienoa, että kenenkään ei tarvitse
odottaa hetkeäkään voidakseen alkaa tehdä
maailmasta parempaa.

– Anne Frank



Muutoksen fasilitointi

TEKSTI JARI KOSKINEN

Pilapiirroksessa puhuja kysyy, kuka haluaa muutosta. Kaikki nostavat kätensä viitatakseen. Sitten puhuja kysyy, kuka haluaa itse muuttua. Kaikki katsovat alas viittaamatta.

KUVA KERTOO olennaisen: muutos kiinnostaa, kunhan ei tarvitse itse muuttua. Arjen tasolla on helppo huomata muutosten välttelyä, varman päälle pelaamista ja riskien kaihtamista. Muutokset vaativat rohkeutta.

Sanasta muutos on myös tullut monien mielissä negatiivinen; ajatellaan, että muutos tarkoittaa lähinnä irtisanomisia, turvattuun ja uhkaa. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. Nyt kun työ on muuttunut jatkuvaksi yhdessä oppimiseksi, voimme asennoitua muutokseen mahdollisuutena kehittää ja kehittyä. Yhdessä.

Keskeiseksi haasteeksi on nousut luottamuksen ilmapiiriin aikaansaaminen sekä turvallisuuden tunteen lisääminen. Ihminen kukoistaa työssään silloin kun hän on luottavainen, motivoitunut, innostunut ja kun hänen työpanoksestaan maksetaan oikeudenmukainen korvaus.

Nopeutuvien muutosten keskellä tarvitaan kannustavaa ja mahdollistavaa johtamista sekä läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja kaikkien osallistumista. Nopeutuvien muutosten, lisääntyvän kompleksisuuden, epävarmuuden ja monitulkintaisuuden keskellä tarvitaan muutosten fasilitointia*, proaktiivista ja ennakoivaa otetta muutoksiin. Aktiivista mahdollisuuksiin tarttumista.

Yhteistyötä ja yhteissuunnittelua

Muutoksen fasilitoinnin perustana on ennakointi- ja muutoskyvykkyys: kyvyt ennakoida tulevaa ja muuttua samalla itse. Parhaimmillaan ennakointi- ja muutoskyvykkyyydestä seuraa ajatusjohtajuus ja edelläkävijyys. Aivan erityisen tärkeää on ymmärtää, että kehittäminen ei saisi olla vain konkreettista eikä liian ammatti- ja toimialakohtaista. Voimme mielessämme kuvitella, mitä

tapahtuu, jos juoksemme metsässä vain juoksuosujen kärkiin tuijottaen, siinä ei käy hyvin. Tarvitsemme katsetta kauas eteenpäin, aina horisontin taakse saakka.

Ennakointi- ja muutoskyvykkyys syntyy myös siitä, että osaamme säännöllisesti nousta arjen haasteiden yläpuolelle katsomaan uhkia ja mahdollisuuksia lintuperspektiivistä. Toisaalta tärkeää on myös sammakko-perspektiivi: käytännönläheinen kokielukulttuuri ja muutosten toimeenpano yhdessä asiakkaiden kanssa.

Mitä nopeutuvat muutokset vaativat käytännössä? Suunnittelua ja päätöksiä tässä ja nyt, välttäen pitkiä prosesseja aina silloin kun se on suinkin mahdollista. Tulevaisuuden organisaatiot ovat pikemminkin eläviä organismeja kuin mekanistisia ja hitaasti jyskittäviä koneita. Joustavuudella ja nopealla toiminnalla ei tarkoiteta päättöntä juoksentelua uusimpien villitysten perässä, vaan suunnittelukulttuurin muutosta: harvoin päivitettävät strategiat ja suunnitelmat muuttuvat joustavaksi ja ketteräksi toiminnaksi sekä fyysisiksi ja virtuaalisiksi tiloiksi, joissa ihmiset voivat jatkuvasti kohdata ja tehdä yhdessä tarvittavia muutoksia.

Tässä julkaisussa ei oteta kantaa meneillään olevaan sote-uudistukseen. Artikkeleissaan kirjoittajat tarkastelevat muutoksia kokonaisvaltaisesti, usein myös globaalisti. Elämme maailmassa, jossa myös toimialan ulkopuoliset muutokset koskevat meitä kaikkia. Pelkkä ennakointikyvykkyys ei riitä, tulevaisuus on luotava yhdessä. Muutoskyvykkyys syntyy siitä, että osaamme tehdä muutoksia näkemyksellisesti ja joustavasti havaintojen ja yhteisen analyysin pohjalta.

Parempi tulevaisuus luodaan yhdessä. Hyvinvointi kuuluu kaikille. □

*Usein kysytään, miksi käyttää vierasperäistä sanaa fasilitointi? Fasilitointi-sanalle ei ole kunnollista suomenkielistä vastinetta, ja se tarkoittaa ryhmäprosessien valmentavaa ohjaamista. Muutoksen fasilitointi taas merkitsee muutosten valmentavaa ohjaamista siten, että parhaimmillaan mukana kehittämisessä ja kehittämisessä ovat johto, henkilöstö, yhteistyökumppanit ja asiakkaat (/käyttäjät).

VUCA-ilmiö edellyttää muutoksia suunnitteluun ja päätöksentekoon

Kiihtyvät muutokset, lisääntyvä kompleksisuus ja epävarmuus, räjähdysherkkyys ja monitulkintaisuus tekevät ylipitkistä prosesseista, perinteisestä suunnittelusta ja päätöksenteosta kovin haasteellista. Vaarana on, että jo suunnittelun lähtökohdatkin vanhenevat nopeasti pitkissä prosesseissa ja suunnittelussa, jossa tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia ei ole otettu huomioon.

TEKSTI JARI KAIVO-OJA, JARI KOSKINEN

JOHTAMISKIRJALLISUUDEN guru **Peter Drucker** on esittänyt, että hallinnointi tarkoittaa asioiden tekemistä oikein, mutta johtaminen tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä. Tämä perusohjeistus on edelleen hyvä lähtökohta organisaatioiden johtamiselle. Valitettavasti ohjeistuksen noudattamisen vaikeus on, että nykyisin on aikaisempaa vaikeampaa tietää, mitä ovat oikeat asiat johtamisessa – tai miten oikeat asiat määritellään.

Meillä on nykyisin tarjolla paljon laadukasta ennakoititutkimusta, joka osaltaan vastaa tähän ongelmaan ja vähentää johtajien ja päättäjien kokemaa päänsärkyä. Ennakointi edellyttää organisaatioilta ennakoitukyvykkyyttä. Tässä yhteydessä ennakoititutkimuksen keskeiseksi kohteeksi on noussut niin sanottu VUCA-johtaminen.

VUCA-termillä viitataan epävakaiseen, epävarmaan, monimutkaiseen ja monitulkintaiseen (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) toimintaympäristöön, jossa erilaisten tilanteiden ennakointi on hyvin vaikeaa. Ensimmäisen kerran VUCA-malli nousi esille 1990-luvun lopulla sotilasorganisaatioiden johtamisen yhteydessä, mutta nyt se on todettu relevantiksi yhteiskunnassa laajemminkin. Yksilöiden ja organisaatioiden kyky toimia jatkuvien ja nopeiden muutoksien VUCA-maailmassa on nousemassa yhä keskeisemmäksi menestystä määrittäväksi tekijäksi. Organisaatiot, jotka eivät läpäise VUCA-testiä, voivat huomata olevansa entisiä organisaatioita.

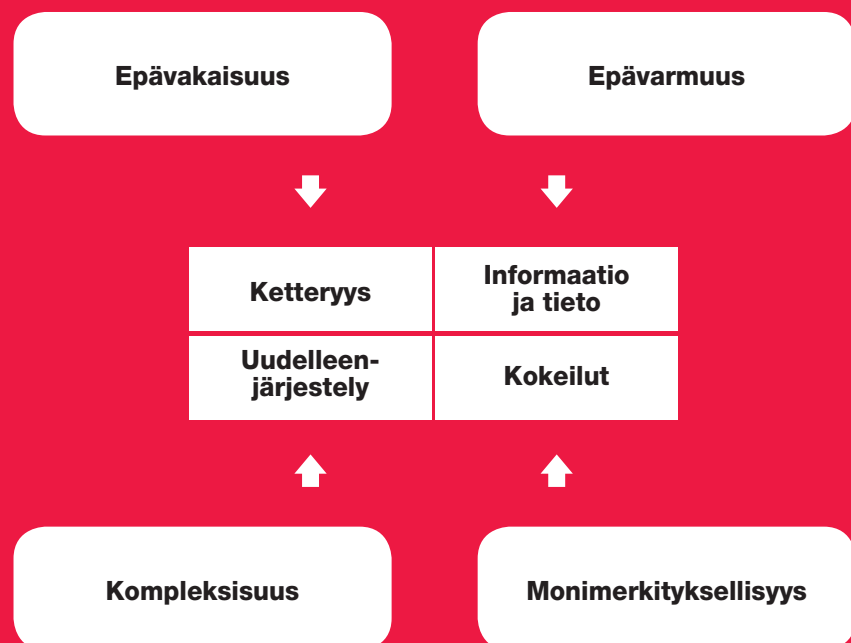
Arviomme mukaan monet ilmiöt ovat luonteeltaan sellaisia, että niihin liittyy aitoa epävarmuutta ja isoja riskejä, joita yhden organisaation on vaikea hallita ilman järjestelmällistä ennakoitijattelua. Epävakaasta, epävar-

masta, monimutkaisesta ja monitulkintaisesta toimintaympäristöstä on tullut realiteetti, jonka vaikutukset näyttäytyvät entistä voimakkaammin kaikkien organisaatioiden toiminnassa. Maailman muutostahti on jo nyt nopeaa, ja tulevaisuudessa se todennäköisesti kiihtyy vielä entistään. Voimme jopa puhua turbulenssijohtamisen paineesta.

VUCA-maailman tuomiin haasteisiin joudutaan tulevaisuuden yhteiskun-

nissa ja organisaatioissa tarttumaan entistä tietoisemmin ja suunnitelmallisemmin. Yksilöiden ja organisaatioiden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että meidän on opittava entistä tehokkaammin hyväksymään ja hyödyntämään epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Tämän tueksi tarvittavien VUCA-taitojen opiskelu ja omaksuminen nousevat keskiöön organisaatioissa kaikkialla yhteiskunnassa. Tulevaisuuden johtaja on VUCA-johtaja.

Jatkuvasti yhdessä ja yhteistyössä kehittyen ja kehittäen



Kuva 1. VUCA-ajattelu ja keskeiset toimintatavat hallita epävarmuutta organisaatioissa (©Kaivo-oja 2017).

VUCA-johtamisen ytimessä ovat ketteryys, tieto, uudelleen organisoituminen ja kokeilukulttuuri.

Kuvassa 1 on esitetty VUCA-malli ja keskeiset toimintatavat hallita epävarmuutta organisaatioissa. Epävarmuutta voidaan hallita ketteryydellä. Epävarmuutta voidaan hallita informaatiolla ja tiedolla. Kompleksisuutta voidaan hallita uudelleen järjestelyillä. Monimerkityksellisyyttä voidaan taas hallita kokeilukulttuurilla ja kokeiluilla.

VUCA-johtamisen ytimessä ovat ketteryys, tieto, uudelleen organisoituminen ja kokeilukulttuuri. Nämä neljä asiaa ovat keskeisiä tämän ajan organisaatioille, jotka kohtaavat VUCA-elementit toimintaympäristössään. On selvää, että nämä asiat ovat vain yläkäsitteitä ja isoja teemoja, jotka kukin ovat vaativia kokonaisuuksia organisaatioiden tulevaisuudenhallinnalle ja yksittäisille ihmisille organisaatioissa. Lisäksi keskiössä on jatkuva yhdessä ja yhteistyössä kehittyminen ja kehittäminen. Teema liittyy keskeisesti ennakointi- ja muutokkyvykkyteen (kts. artikkeli ss. 10–12).

Ketteryys

Ketteryys ei välttämättä tarkoita sitä, että yritetään tehdä mahdollisimman paljon asioita mahdollisimman nopeasti. Pelkkä mekaaninen tehokkuus ei riitä ketteryyden saavuttamiseksi. Ketteryys ei ole moniasiajohtamista (multi-tasking), kuten se valitettavan usein ymmärretään. Ketteryys merkitsee parhaimmillaan sitä, että organisaation täytyy saada aikaiseksi jotain poikkeuksellista saavuttaakseen tavoitteensa. Se, mitä poikkeuksellisuus on, tarkoittaa yleensä vaihtoehtojen tunnistamista älykkäästi ja kykyä valita oikeita vaihtoehtoja. Tässä ja nyt. Yhdessä.

Informaatio ja tieto

Yhteiskunnassa on pitkään ymmärretty jo pitkään, että data, informaatio ja tieto ovat tuottavuuden ja tehokkuuden raaka-aineita. Tiedolla johtaminen on nostettu tässä yhteydessä voimallisesti esiin. Usein tiedolla johtaminen otetaan itsestään selvänä asiana ja odotetaan, että se tapahtuu jotenkin automaattisesti – ilman tiedolla johtamisen tietoisempaa arviointia ja suunnittelua. Älykäs organisaatio edellyttää organisaatiolta enemmän kuin pelkkiä oletuksia asioiden hoitamisesta. Esimerkiksi massadataa (Big Dataa) ei voi hallita ilman asiaan paneutumista.

Uudelleenjärjestelyt

Kompleksisuus luo organisaatioille tarvetta uudelleen organisointiin. Uudelleen organisointi ei kuitenkaan tarkoita perinteistä laatikkoleikkiä organisaatioissa, vaan paljon syvällisempää asioiden organisoitua ja priorisointia. On ihmisiä, jotka haluavat ajatella laatikon sisällä ("inside box"), ja ihmisiä, jotka haluavat ajatella asioita laatikoiden ulkopuolella ("outside box"). Tämän tosiasian ymmärtäminen tulisi olla kaikkien organisaatiouudistusten taustalla, koska se vaikuttaa ihmisten motivaatioon osallistua uudelleen järjestelyn onnistumiseen.

Kokeilukulttuuri

Toimintaympäristön lisääntynyt monimerkityksellisyys luo tarpeita kokeilukulttuurille ja kokeiluille. Kokeilut ovat organisaatioille tapa oppia uusia asioita ja välttää isojen muutosten tuomat taloudelliset riskit. Kokei-

lukuluttuuri edellyttää organisaatioilta ja siellä työskenteleviltä avoimuutta ja muutosvalmiutta. Kokeilukulttuuri, avoin innovointi ja joukkoistamisen työvälineiden käyttö etenevät usein käsi kädessä. Joukkoistaminen viittaa tyypillisesti tehtäviin, jotka ovat avoimia kaikille. Näin myös kokeilukulttuuri parhaimmillaan toimii – tehtävät ovat avoimia kaikille kokeiluista kiinnostuneille. □

MITÄ PITÄISI TEHDÄ?

VUCA-organisaatiot eivät ole hierarkkisia, mekanistisia koneita, vaan jatkuvasti muuttuvia, itseorganisoituvia organismeja. Epävarmuuden, keskeneräisyyden ja jatkuvien muutosten sietokyky nousee VUCA-ilmiön vastauksena keskiöön. Olisi myös vältettävä pitkiä prosesseja ja järjestettävä suunnittelu ja päätöksenteko niin, että läpinäkyvyyttä ja avoimuutta lisäten ihmiset voivat laajasti osallistua (johto ja työntekijät, yhteistyökumppanit, asiakkaat, palvelun käyttäjät) ja että kaikki suunnitelmat strategioista lähtien ovat avoimia jatkuvalle uudelleen tarkastelulle ja näkemykselliselle ohjaamiselle toimintaympäristön muutoksia ymmärtäen. Samalla yhteistyö ja yhteissuunnittelu nousee käsityksemme mukaan tärkeään rooliin.

Näemme että ennakointi- ja muutokkyvykkydestä tulee keskeinen menestyksen avain (tästä enemmän ss. 10–12). Ihmisten turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä jatkuvien muutosten keskellä jaetun, yhteisen ymmärryksen kautta: kun henkilöstö osallistuu aktiivisesti ja saa tietoa, tulevaisuuteen liittyviä pelkoja voidaan yhdessä vähentää.

LÄHTEET:

Bennett, Nathan & Lemoine, G. James 2014. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, January–February 2014 Issue.

Verkkosivu: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Kaivo-oja, Jari & Lauraeus, Theresa 2017. Technology Disruption and New Corporate Foresight Challenge: The VUCA Approach as a Possible Solution Concept for Leaders and Managers. 5th International Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Education". Track 3. Modern Business Management Problems and Perspectives, Vilnius, Lithuania, May 11, 2017 – May 12, 2017. 12 s.

Kakko, Ilkka, Kaivo-oja, Jari & Mikkela, Kari 2016. How to Support and Develop the Innovation-oriented Entrepreneurship in Turbulent VUCA-conditions? In "Innovation for Development" 2016 Tangerang Salatan Global Innovation Forum, 20th-23th September 2016, PUSPITEK, Tangerang Selatan City, Banten Province, Indonesia. GIF Tangerang Salatan, s. 119-134. Verkkosivu: <http://www.slideshare.net/ilkkakakko/how-to-support-and-develop-the-innovation-oriented-entrepreneurship-in-turbulent-vuca-conditions>

Krupp, Steven & Schoemaker, Paul J.H. 2014. *Winning the Long Game*. How Strategic Leaders Shape the Future. Public Affairs. New York.

Tovar, Pablo 2016. Leadership Challenges in the V.U.C.A World. Sep 14, 2016 | Oxford Leadership. Leadership Thoughts.

Verkkosivu: <http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>

Monumentti

**Useista organisaatioista on yhä enemmän tulossa kompleksi-
sia systeemiä kokonaisuuksia, jäykkiä ja hidasliikkeisiä monu-
mentteja. Tämä on todellinen haaste kiihtyvästi muuttuvassa toi-
mintaympäristössä ja maailmassa. Organisaatioita uhkaa tässä
tilanteessa hidas halvaantuminen.**

MITKÄ KAIKKI tekijät vaikuttavat kan-
keuteen ja jäykkyyteen? Laatu- ja tie-
tojärjestelmät, hierarkkisuus, byro-
kratia, kontrolli ja mittaaminen, sopi-
mukset, budjetti, samat vanhat toi-
mintatavat, toimialan käytännöt,
ammattikulttuurit, lait ja sääntely. Lista
on pitkä, ja sitä voisi vielä helposti jat-
kaa. Monumentiksi muuttuneessa
organisaatioissa prosessit ovat pitkiä,
toiminta hierarkkista ja siiloutunutta.
Toiminnan keskiössä on hallinto, eivät
asiakkaat tai palvelun käyttäjät.

Hierarkkinen päätöksenteko ja
byrokratia myös estävät joustavaa ja
nopeaa toimintaa. Tietojärjestelmiä on
moneen tarkoitukseen, ja pahimmil-
laan nekään eivät sujuvoita toimintaa,
pikemminkin hankaloittavat. Useissa
organisaatioissa tietojärjestelmät eivät
myöskään kommunikoi keskenään,
mikä aiheuttaa katkoksia tiedon sau-
mattomassa liikkumisessa. Tietojär-
jestelmät eivät välttämättä palvele nii-
den käyttäjiä, vaan hyvin pientä jouk-
koa ihmisiä organisaatioissa. Asiakas-
keskeisyys unohtuu ja katoaa helposti

monumentissa. Jäykistävät tekijät
muodostavat keskenään systeemisen
kokonaisuuden, jossa voi kyllä vähän
parantaa sieltä täältä, mutta ei regoida
nopeasti ja joustavasti koko systeemin
tasolla toimintaympäristön muutoksiin.
Tällaisessa ympäristössä asioita sää-
detään, mutta ei johdeta tulevaisuutta
ennakoiden.

Jäykistyneitä monumentteja on vai-
kea kehittää joustavasti ja dynaami-
sesti. Hankalasti kehitettävät monu-
mentit eivät ole sen enempää joh-
don, työntekijän kuin asiakkaidenkaan
etu. Kaiken kukkuraksi työntekijä saat-
taa tietää, miten asia tehtäisiin parem-
min ja joustavammin, mutta hänen
äänensä ei kuulu hierarkkisessa orga-
nisaatioissa. Asiakkaan palautekin
saattaa jäädä kunnolla huomioimatta.
Analogia terveysalalla tuttuihin ihmi-
sen verenkierron ongelmiin ei ole kau-
kaa haettu. Kun monumentin sisäinen
tiedonkulku on heikentynyt tai sitä on
enää minimaalisesti, sitä uhkaa hal-
vaantuminen – jopa organisaatiohal-
vaus – kuten ihmisellä aivohalvaus.

TEKSTI JARI KOSKINEN, JARI KAIVO-OJA

Monumentteihin näyttää liittyvän
intensiivinen mittaaminen, käskyttämi-
nen ja käyttäminen sekä huono orga-
nisaatiokulttuuri ja ilmapiiri. Työnteon
hyvä henki ja ihmisten aito osallisuus
vaatisi avoimuutta ja luottamusta.

Saman toisto

Monumentti rakentuu myös saman
toistamisen kautta. Kauniisti kuvat-
tuna benchmarking tarkoittaa parhai-
den käytäntöjen oppimista, kriittisem-
mässä valossa se tarkoittaa muiden
matkimista ilman yhteistä analyysiä
kopiointiin ja matkimisen hyödyistä.
Pahimmillaan se tarkoittaa, että koko
toimialalla on samanlaiset monument-
tiorganisaatiot samoine virheineen
päivineen.

Otetaan esimerkki sellaisista piir-
teistä toiminnassa, joita ei ole osattu
kyseenalaistaa. Sairaaloissa saate-
taan herättää potilaat kukonlaulun
aikaan, jotta voidaan mitata potilaan
paino ja kuume. Miksi näin tehdään,
missään tapauksessa se ei ole poti-
laan etu?

Missä kaikki ajattelevat samoin, ei kukaan ajattele kovin paljon.

– Walter Lippmann



Jäykistyneitä monumentteja on vaikea kehittää joustavasti ja dynaamisesti.

Kysyttäessä harva tuntee muistavan, mistä tapa juontuu. Niin on aina tehty.

Toinen byrokraatiaan ja siilotyöhön liittyvä esimerkki: kun potilas kotiutuu sairaalasta, hän saattaa saada kutsun tarkistuskäyntiin kahdesta toisistaan tietämättömästä siilosta, vaikka ideaalilanteessa nämä siilot olisivat etukäteen kommunikoinneet keskenään ja lähettäneet potilaalle yhden kutsun yhtä käyntiä varten.

Vielä absurdimpi esimerkki saman toistosta on lääkärinlausuntojen munkkilatina. Mikä on estänyt kirjoittamasta asiakkaalle tulevaan posttiin asiat selvällä suomen kielellä? Miksi on helpompaa toistaa sitä samaa kuin muutua edes silloin kun useimmat tunnistavat muutoksen tarpeen? Näin monumentoitumiseen vaikuttavat keskeisesti vaikeasti muutettavat ammattikulttuuriset tekijät.

Michael Porter esitti jo vuonna 1980 ajatuksen siitä, että kilpailuissa organisaatiolla on kolme eri päästrategiaa käytettävänä: (1) *fokusstrategia*, (2) *kustannusten minimointistrategia* ja (3) *erilaistamisstrategia (differointi)*. Fokusstrategiassa organisaatioissa etsitään aukkoja (*niche*) markkinoilla ja tarjotaan niihin uusia tuotteita ja palveluita. Kustannusten minimointistrategiassa tehdään benchmarking-analyysyjä ja tunnistetaan edullisin tapa tehdä tuote. Tätä tapaa aletaan imitoida. Se johtaa samantyyppisten tuotteiden syntyyn markkinoilla. Erilaistamisstrategia on innovaatiovetoinen tapa tuottaa jotain uutta ja erilaista. Monumentoitunut organisaatio tunnistaa yleensä vain kustannusten minimointistrategian, imitoinnin ja saman tuottamisen välttämättömyyden. Kilpailullisilla markkinoilla – kuten tulevaisuuden sote-markkinoilla – tämä voi olla vaarallista, koska asiakkailla voi olla aikaisempaa laajempi vapaus valita erilaisten vaihtoehtojen välillä.

Työ teatterina

Monumentoitunut organisaatio tuo mukanaan näennäistekemisen, työn teatterina. Miksi on näin? Siksi, että jos ihminen osoittaa jatkuvasti aktiivisuuttaan ja yrittää muuttaa huonosti toimivia käytäntöjä siinä kuitenkaan onnistumatta, hän tympäänny ja kyynistyy. Ja siksi, että jos ihminen ei pääse osallistumaan edes omaa työtään koskevaan kehittämiseen, vaan muutokset tulevat käskytyksen kautta, motivaatio heikkenee. Työssä selviytymisen strategiaksi tulee pyrkimys jättää vaikutelma aktiivisuudesta, vaikutelma siitä, että toimittaa jotain asiaa, vaikkei niin tekisikään.

Ihminen saattaa pyrkiä tekemään vain sen minimin tehtävistä, jotka hänelle kuuluvat. Mihinkään ylimääräiseen hän ei ilmoittaudu mukaan. Työstä tulee pakotettu velvollisuus, elämä on muualla. Myös seminaarit ja koulutukset saattavat näyttäytyä näennäistekemisenä, jos niistä ei käytännössä seuraa juuri mitään toimenpiteitä tai muutoksia. Tällöin seminaarit ja tapahtumat muodostuvat eräänlaisiksi harmittomaksi viihteeksi varsinaisen työn keskellä.

Näennäistekemistä ei kaikkialla ehkä haluttaisi tunnustaa, ja jotkut eivät edes tunnista sellaisen toi-

minnan olemassaoloa. Ihmiset sanovat tekevänsä parhaansa silloinkin, kun näin ei todellakaan ole. Avainsymys on motivaatio. Millaisissa olosuhteissa työntekijä kukoistaa ja tekee parhaansa? Ihminen kukoistaa siellä, missä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja missä hän saa työstään rakentavaa ja kannustavaa palautetta.

Monumentti on takalukossa

Monumentin systeeminen, kompleksinen kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, on monilla tavoilla takalukossa. Tällaista kokonaisuutta voi kyllä kehittää pikku askelin, mutta ei joustavasti ja ketterästi toimintaympäristön muutokset proaktiivisesti huomioiden. Toisin ajattelu ja toisin tekeminen käy vaikeaksi, ellei mahdottomaksi. Monumentissa saatetaan tehdä asioita oikein, muttei oikeita asioita. Organisaatioiden osat eivät juuri kommunikoi keskenään. Ihmisetkin ovat takalukossa, koska vaikuttamismahdollisuudet ovat huonot. Toiminta vaikuttaa olevan kuin hidastetussa elokuvassa, suunnittelussa jo lähtökohdat ja tavoitteetkin vanhenevat käsiin. Monumentti saatetaan ohittaa oikealta ja vasemmalta: avoimessa kilpailussa ketterämmät ohittavat hitaammat ja kankeimmat. □

Miten monumenttia voi kehittää?

Avainsymys on ennakointi- ja muutoskyvykyden sekä joustavuuden lisääminen, hierarkioiden vähentäminen sekä suunnittelun ja päätöksenteon sujuvoittaminen. Työntekijät ja asiakkaat on otettava mukaan kehittämiseen. Olennaista on myös jokaisen työntekijän motivaation parantaminen syvemmän osallisuuden kautta. Jo se, että siirrytään harvoin tapahtuvista kehityskeskusteluista itse- ja vertaisarviointiin sekä arviointiin yhdessä, muuttaa monumenttia hyvään suuntaan. Joskus organisaatiot kompleksisina systeemisinä kokonaisuuksina ovat niin halvaantuneita, ettei muu auta kuin hylätä vanha ja siirtyä uuteen.

LÄHTEET:

- Cegarra, N., Juan, G. Soto, A., Pedro, W. & Anthony, K.P. 2016 Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No 5, 1544-1549.
- Fidela, P., Schlesinger, W. & Cervera, A. 2015. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 7, 1426-1428.
- Flamholtz, Eric & Randle, Yvonne 2011. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford Business Books. 1st Edition. Stanford.
- Gower, Bob & Software, Rally 2013. *Agile Business: A Leader's Guide to Harnessing Complexity*. Rally Software Development Corp. Boulder, Colorado.
- Murmann, J.P. & Frenken, K. 2006. Toward a systematic framework for research on dominant designs, technological innovations, and industrial change. *Research Policy*, Vol. 35, 925-52.

Kohti maailmanluokan ennakointi- ja muutoskyvykkyyttä

Nopeiden muutosten, lisääntyvän kompleksisuuden, epävarmuuden ja monitulkintaisuuden keskellä tarvitaan ennakointi- ja muutoskyvykkyyttä. Näkemyksellisen ja muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin ytimessä ovat kaikkien osallistuminen, yhteisöllinen suunnittelu ja työ, avoimuus ja läpinäkyvyys, rohkeus ja nopeat kokeilut.

TEKSTI JARI KOSKINEN, JARI KAIVO-OJA

SUOMALAISEEN puhetapaan on pitkään kuulunut hötkyilemättömyyden arvostus – se että punnitaan asioita rauhassa. Perusajatus on hyvä, mutta kärjistettynä tämä sama ajattelu saattaa olla osasyynä rohkeuden puutteen ja varman päälle pelaamiseen. Ylivarovaisuus yhdistettynä hitauteen, joustamattomuuteen, hierakkisuuteen ja vähäiseen sisäiseen vuorovaikutukseen heikentää organisaatioiden muutoskyvykkyyttä.

Muutoskyvykkyyttä heikentää myös vanhentunut osaaminen. Liian usein tulevaisuuden haasteita pyritään ratkaisemaan menneen maailman osaamisen pohjalta: se mikä toimi kymmenen tai kaksikymmentä vuotta sitten, ei välttämättä toimi enää. Meidän tulisi oppia tulemaan toimeen tulevaisuuden epäjatkuvuuskohtien ja hajotettavien rakennemuutosten (disruption) kanssa, niin vaikeaa kun se onkin. Nopeutuvien muutosten keskellä tarvitaan epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokykyä. Voimme ennakoida tulevaa ammattitaitoisesti, mutta silti osa muutoksista tulee ammattilaisillekin yllätyksenä. Ennakointi- ja muutoskyvykkyyteen liittyy olennaisesti asennemuutos: kaikkia suunnitelmia ja päätöksiä on milloin tahansa pystyttävä tarkastelemaan uudessa valossa ja uusista näkökulmista.

Asiantuntijuuskin on muuttunut. Ennen asiantuntija kertoi yksisuuntaisesti, miten asiat ovat, ja muut ottivat ”tiedon” vastaan. Nykyään asiantun-

temus rakentuu dialogisesti yhdessä kehittäen ja työskennellen kaikkien osaamisia hyödyntäen ja törmäyttäen. Mitä tahansa asiaa pitäisi tarkastella riittävän moninäkökulmaisesti ja riskiinarvioida eri teemoja, jotta arvioinnista tulee luotettavaa. Sama pätee ennakointi- ja muutoskyvykkyyteen.

Yhä turbulentimmaksi käyvässä toimintaympäristössä tulevaisuuden ennakointia tulisi tehdä jatkuvasti liitettyinä kaikkien suunnitteluun ja päätöksentekoon. Sen sijaan, että vain johto ennakoi tulevaa, ennakointia tulisi tehdä yhdessä joukkoistetuksi, että työntekijät, yhteistyökumppanit ja asiakkaatkin voivat osallistua ennakointiprosessiin.

Ennakointikyvykkyyttä parantaa se, että käytössä on monta menetelmää ja jokin digitaalinen ennakointiväline. Ulkoa tilattavan ennakointiosaimisen lisäksi olisi kehitettävä myös organisaation omaa ennakointiosaimista. Tavoitteena tulee olla yhteinen jaettu ymmärrys ja kokonaiskuva sekä ripeä toiminta näin luodun näkemyksen avulla.

Kokeilukulttuuri tarjoaa erinomaisen vastauksen tulevaisuuden halluunottoon. Sen sijaan että tulevaisuutta vain ennakoidaan, tulevaisuutta myös aktiivisesti tehdään. Tällöin organisaation suunnittelukulttuuri on proaktiivista, tulevaisuuden mahdollisuuksiin nopeasti tarttuvaa ja uhkiin varautuvaa.

Työ on muuttunut jatkuvaksi uuden oppimiseksi yhdessä ja yhteistyössä.

Sen sijaan, että tekisimme työtä vain yksin tai silloissa, kannattaisi suunnitella ja tehdä yhdessä, yhteisuunnitella eri menetelmiä hyödyntäen. Maailma, jossa johto ja henkilöstö toimivat jyrkästi eri porukoissa, ei ainakaan lisää ennakointi- ja muutoskyvykkyyttä, eikä sitä tee myöskään ylenmääräinen hierarkisuus. Ideaalitalanteessa kaikki ovat samassa veneessä soutamassa samaan suuntaan, motivoituneina ja toisiaan tukien.

Nopeasti oppiva organisaatio on muutoskyvykäs. Avainasemassa on avoin ja läpinäkyvä yhdessä tekeminen, aktiivisen osallistumisen mahdollistaminen. Kun ihminen pääsee osallistumaan ja näyttämään osaamistaan, hän sitoutuu. Ja kun kaikki jakavat jatkuvasti osaamistaan ja tietoa, organisaatiossa opitaan nopeasti.

Ennakointi- ja muutoskyvykkyyttä vaativat yleissivistystä ja laaja-alaista ymmärrystä muustakin kuin omasta alasta. Se vaatii siis jatkuvaa muutosten tulkintaa myös oman alan ulkopuolelta. Muutosten havainnointi vain oman ammatti- tai toimialan sisältä on kenties se yleisin virhe. Tämä johtaa helposti siihen, että samat jutut vain kiertävät kehää, eikä organisaatio pärjää nopeutuvien muutosten keskellä.

Sen sijaan että vain seurailisi muita ja että toistaisi sitä samaa, ennakointi- ja muutoskyvykäs organisaatio on ajatusjohtaja ja edelläkävijä. Tällainen organisaatio näyttää itse suuntaa. □

ENNAKOINTI

Harvoin	➔	Jatkuvasti
Johto ennakoiv	➔	Ennakoimme yhdessä
Yksi näkökulma ja menetelmä	➔	Monta näkökulmaa ja menetelmää
Oman toimialan sisällä	➔	Myös oman toimialan ulkopuolella
Hajanainen kuva	➔	Yhteinen, jaettu ymmärrys ja kokonaiskuva
Ulkoisen ennakoitiosaaminen	➔	Yhteinen ennakoitialusta ja oma ennakoitiosaaminen

MUUTOS

Hitaat muutokset	➔	Nopeat muutokset
Yksinkertainen	➔	Kompleksinen
Helposti ymmärrettävä, selkeä	➔	Vaikeasti ymmärrettävä, monitulkintainen
Muutoksia seurataan harvoin	➔	Jatkuva muutosten tulkinta ja mahdollisuuksiin tarttuminen yhdessä
Muutosten pelko	➔	Epävarmuuden ja keskeneräisyyden hyväksyminen
Muutosten ehdoilla	➔	Muutosten aktiivinen fasilitointi

SUUNNITTELU JA PÄÄTÖKSET

Harvoin	➔	Jatkuvasti yhdessä
Suljetusti	➔	Avoimesti ja läpinäkyvästi
Harvojen tieto	➔	Joukkoistettu ymmärrys (johto, henkilöstö, asiakkaat ja käyttäjät mukana)
Kankea ja hidas	➔	Ketterä ja ripeä (nopeat kokeilut)
Muita seuraileva, varovainen	➔	Viisas ja rohkea ajatusjohtaja
Menneeseen ja nykyiseen pohjautuva	➔	Tulevaisuuden ennakointiin(kin) perustuva

TYÖ

Yksin ja siilossa	➔	Yhdessä ja yhteistyössä
Perinnettä toistaen	➔	Uudistuvasti rajapinnoilla
Kerran opittua	➔	Jatkuvaa uuden oppimista
Ihminen tekee	➔	Tekoälyn ja robotiikan kanssa yhteistyössä
Johto ja henkilöstö erikseen	➔	Johto ja henkilöstö yhdessä
Epäolennaisuuksiin keskittyminen	➔	Työn jatkuva priorisoiminen
Staattisesti omin päin	➔	Verkostomaisesti porukoissa
Esimies arvioi	➔	Itse- ja vertaisarviointi sekä arviointi yhdessä

ORGANISAATIO

Hidas, mekanistinen kone	➔	Jatkuvasti muuttuva, elävä organismi
Hierarkkinen ja kankea	➔	Itseorganisoituva ja ketterä
Siilot	➔	Osaamisperusteiset ja itseorganisoituvat tiimit
Käskyttävä johtaminen	➔	Fasilitoiva, valmentava johtaminen, onnistumisen mahdollistaminen
Hitaasti oppiva organisaatio	➔	Nopeasti oppiva organisaatio
Suljettu ja salaileva	➔	Avoin luottamuksen kulttuuri

OSAAMINEN

Spesialisti	➔	Spesialisti ja yleistietäjä
Kapea osaaminen ja tietämys	➔	Monipuolisuus, hyvä yleissivistys ja medialukutaito
Siilossa	➔	Rajapinnoilla monialaisesti ja rikastavasti osaamisia törmäyttäen
Asiakkeskeisyys	➔	Lisäksi viestintä- ja dialogitaidot

OPPIMINEN

Kerran opiskellen	➔	Jatkuvasti yhdessä oppien
Yksisuuntainen koulutus	➔	Valmentava workshop, yhdessä kehittäen ja kehittyen
Koulutuksen kohteena oleminen	➔	Itsenäinen oppiminen ja vertaisoppiminen

Maturiteettitaulukot

OHessa on kolme erilaista maturiteettitaulukkoa (ennakointikyvykkyys, muutoskyvykkyys ja kyvykkyys hyödyntää ennakointia). Taulukot antavat pohjan arvioida sitä, miten laadukasta ennakointitoiminta organisaatiossa on.

Ennakointikyvykkyys ja siihen liittyvät kompetenssit eivät synny organisaatioon tyhjästä. Ennakointitoiminnan maailmanluokan tasolle pääseminen vaatii asteittaista toimintojen ja osaamisen kehittämistä. Mitä edistyneempi organisaatio ennakointitoiminnassaan on, sitä paremmin sen voidaan odottaa menestyvän. Muutoskyvykkyys ja ennakointikyvykkyys etenevät organisaatiossa yhdessä toisiaan tukien.

ENNAKOINTIKYVYKKEYS

1. HUONO: Ei ennakointia, eikä ennakointiosaamista.
2. TYYDYTTÄVÄ TASO II: Pari ulkopuolisilla teetettyä ennakointiprojektia.
3. TYYDYTTÄVÄ TASO I: Säännölliset ulkopuolisilla teetetety ennakointiprojektit.
4. HYVÄ: Säännölliset ulkopuolisilla teetetety ennakointiprojektit ja myös omaa ennakointiosaamista ja ennakointitoimintaa. Verkostot mukana toiminnassa.
5. ERINOMAINEN: Ammattimainen oma ennakointi ja monipuolinen menetelmä- ja välinekokonaisuus. Laaja kansainvälinen verkosto.

MUUTOSKYVYKKEYS

1. HUONO: Kankea, hierakkinen, vanhaan takertunut, hidas muuttumaan, ei muutososaamista
2. TYYDYTTÄVÄ II-TASO: Muutokset verkkaisia, käytetään ulkopuolista muutososaamista.
3. TYYDYTTÄVÄ I-TASO: Säännölliset omat ja ulkopuolisilla teetetety muutosprojektit. Muutokset tapahtuvat viiveellä, kyky muutoksiin tyydyttävä.
4. HYVÄ: Säännölliset ulkopuolisilla teetetety muutosprojektit ja myös omaa osaamista. Kyky muutoksiin on hyvä.
5. ERINOMAINEN: Ammattimainen ja jatkuva tulevaisuuden ennakointi yhdistettynä aktiiviseen muutoksen fasilitointiin (/johtamiseen), strategiat ja suunnitelmat auki tarvittaville muutoksille tässä ja nyt. Erinomainen kyky muutoksiin ketterästi toimintaympäristön muutoksia ennakoiden.

KYVYKKEYS HYÖDYNTÄÄ ENNAKOINTIA SUUNNITTELUSSA JA PÄÄTÖKSENTEOSSA

1. HUONO: Ei tietoa mahdollisuuksista käyttää ennakointia.
2. TYYDYTTÄVÄ II-TASO: Tietoinen mahdollisuuksista hyödyntää ennakointia.
3. TYYDYTTÄVÄ I-TASO: Kyvykäs ja osaava ennakkoinnin hyödyntäjä.
4. HYVÄ: Kypsä ja erittäin kyvykäs ennakkoinnin hyödyntäjä.
5. ERINOMAINEN: Maailmanluokan ennakkoinnin edelläkävijä ja hyödyntäjä.

LÄHTEET:

Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute (1994) The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process. 9th edition. Boston: Addison Wesley Longman.

Grim, Terry (2009) Foresight Maturity Model (FMM): Achieving Best Practices in the Foresight Field. Journal of Futures Studies, May 2009, Vol. 13, No 4, s. 69 - 80

Hines, Andy, & Peter Bishop. (2006) Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Washington: Social Technologies.

Kenny, John (2006) Strategy and the Learning Organization: A Maturity Model for the Formation of Strategy- The Learning Organization, Vol. 13, Issue: 4, s. 353-368.

Rohrbeck, René (2011) Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future of a Firm. Dissertation Technische Universität Berlin 2010. Contributions to Management Science. Physica-Verlag. Heidelberg.

A dramatic sunset over a body of water. The sky is filled with dark, heavy clouds, with the sun breaking through in the center, creating a bright, golden glow. The light reflects on the water's surface, creating a shimmering path. In the background, a dark silhouette of a forest is visible against the bright sky.

Ei ole koskaan liian myöhäistä olla
sitä, mitä saattaisimme olla.

– George Elliot

Kuka tahansa voi tietää.
Tarkoitus on ymmärtää.

– Albert Einstein



Informaatio, disinformaatio ja ”totuuden jälkeinen” aika

Mediakulttuurin moninaisuus sekä uuvuttavat informaatiomassat asettavat haasteita kansalaisten ja kuluttajien vastaanottokyvylle. Suotta ei puhuta tietoyhteiskunnan ja digitaalisen kulttuurin pullonkaloista: infoähkystä, datasaasteesta ja roskapostista. Tiedonvälityksen ja sivistyneen keskustelun uskottavuutta nakertavat myös kysymykset saatavilla olevan tiedon laadusta ja luotettavuudesta.

TEKSTI SAM INKINEN

HELSINGIN KESKUSTASSA saattoi hie-raista vuoden 2017 huhtikuuisena viikonloppuna silmiään. Käynnissä Aleksanterinkadulla oli marssi – eikä mikä tahansa marssi, vaan monen mielestä hieman yllättävästi mielenosoitus *tieteen* puolesta!

Marssijoiden keskeiset vaatimukset ja huolenaiheet saattoi havaita kylteistä ja iskulauseista. Kyseessä oli laajempi maailmanlaajuinen mielenilmaus. Tuhannet tieteentekijät ja heidän tukijansa marssivat eri puolilla maailmaa selkä suorina mutta myös

huolestuneina tieteen, kriittisen ajattelun ja yliopistollisen tutkimustyön puolesta.

Helsingin lisäksi samanlaisia marssseja ja kokoontumisia järjestettiin muun muassa Washingtonissa, Lontoossa, Pariisissa, Berliinissä, Wienissä,

On totuuksia ja "totuuksia". On vaikea keskustella asioista, kuten vaikkapa yhteiskunnan kehittämisestä, jos/kun asioiden perusta eli "faktat" näyttävät ihmisille erilaisina.

Tukholmassa ja Sydneyssä – uutislähteiden mukaan sadoissa kaupungeissa eri puolilla planeettaa.

Verkottuneessa, hyperkytkeytyneessä ajassa tällaiset globaalit voimannäytöt ovat yleistyneet. Marssi oli mielenilmaus ja vastaisuus "totuuden jälkeistä" aikaa ja asennetta vastaan. Järjestäjien mielestä akateemisen vapauden ja perustutkimuksen ohella ihmiskunnan kannalta elintärkeät toimenpiteet ilmastonmuutosta vastaan sekä kouluissa tapahtuva evoluutio-opin ja seksuaaliterveyden opetus ovat nykypäivänä pahasti uhattuina.

Totuuden jälkeinen aika?

Elämme mielenkiintoisia – ja monen mielestä omituisia, levottomia ja arvaamattomia – aikoja. Huhtikuun marssit olivat mielenilmaus myös viime vuosina yleistyneitä valeuutisia ja "vaihtoehtoisia faktoja" (engl. *alternative facts*) vastaan. Nykykehitykseen liittyy sekin, että on ruvettu puhumaan "totuuden jälkeisestä" (engl. *post-factual, post-truth*) ajasta.

Avainsana Post-Truth esiintyy jo **Ralph Keyes** -nimisen kirjailijan teoksessa *The Post-Truth Era. Dishonesty and Deception in Contemporary Life* (2004). Uudissanan käyttö on sittemmin yleistynyt, varsinkin viime vuosien aikana. On oireellista, että arvostettu Oxford Dictionaries valitsi hurjasti yleistyneen käytön vuoksi vuoden 2016 sanaksi juuri *post-truth*. Tämä sana voidaan määritellä seuraavasti: "relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief".

Suomeksi ilmaistuna totuuden jälkeinen siis tarkoittaa tilannetta ja olosuhteita, joissa objektiiviset (aikaisemmin usein kiistattomina pidetyt) tosiasiat ovat mielipiteen muodostumisen kannalta vähemmän tärkeitä kuin tunnekuohut ja ihmisten henkilökohtainen usko (vääriinkin) asioihin.

Otetaanpa esimerkki. Voin katsoa ikkunasta ulos ja todeta, että tänään on sadepäivä. Sen jälkeen voin pohdita ystäväni kanssa, miten pukeutua ja onko syytä ottaa sateenvarjo mukaan. Olemme yhtä mieltä faktoista – sen sijaan mielipiteet ja toimintaohjeet asian suhteen saattavat poiketa paljonkin toisistaan.

"Totuuden jälkeisessä" ajassa katsoimme naapurin kanssa ikkunasta ulos – emmekä enää ole yhtä mieltä siitä, onko ulkona sadepäivä vai ei. On totuuksia ja "totuuksia". On vaikea keskustella asioista, kuten vaikkapa yhteiskunnan kehittämisestä, jos/kun asioiden perusta eli "faktat" näyttävät ihmisille erilaisina.

Uusia ja vanhoja käsitteitä

Myös arvovaltaisen Saksan kielen seuran eli vuonna 1947 perustetun Gesellschaft für deutsche Sprache -yhteisön (<http://gfd.s.de>) valinta vuoden 2016 sanaksi oli ajan henkeä seuraten viime aikoina yleistynyt uudissanana: *postfaktisch*.

Puhetta mediakulttuuriin, yhteiskunnallisen vaikuttamiseen ja kansalaisten puheoikeuteen liittyen on riittänyt. Informaatio ja disinformaatio... Totuus ja muunneltu totuus... Faktat ja vaihtoehtoiset faktat... Informaatio- ja kybersodankäynti, propaganda, lobbaus, vaikuttajaviestintä...

Nykymuotoisessa maailmanpoliittisessa tilanteessa on perustellusti pohdittu infosodan, viestintäoperaatioiden ja valemedian kaltaisia asioita sekä niihin liittyviä strategisia ja taktisia peliliikkeitä. Avataanpa muutama keskeinen avainsana:

Misinformaatio (engl. *misinformation*). Tahallisesti tai tahattomasti levitettyä väärää tai virheellistä informaatiota.

Disinformaatio (engl. *disinformation*). Tarkoituksellisesti vääristeltyä tietoa, viestintää ja tiedottamista. Venäjän kielessä esiintyi sana *dezinformatsija* (Дезинформация) tiettävästi

jo vuonna 1949. Venäjästä käsite siirtyi lainana muihin kieliin. Sanan alkuperän sanotaan kuitenkin olevan ranskan kielessä (*des + information*).

Valeutinen. Huomio- ja harhautustarkoituksessa laadittu teksti tai viesti, joka muistuttaa ulkoisesti usein journalismia. Väärää tietoa voidaan välittää perinteisten joukkoviestinten (radio, tv, sanomalehdet) tai esimerkiksi valesivustojen ja some-kanavien kautta.

Propaganda. Aatteen, ideologian, opin tai vastaavan tietoista levitystä eri medioita hyödyntäen. Tavoitteena on vaikuttaa ihmisiin sekä manipuloida heidän ajatuksiaan ja toimintaansa esimerkiksi poliittisten tai ideologisten päämäärien puolelle. Sanalla on nykyisin negatiivinen kaiku. Viime vuosisadan alkupuolella "propagandan" merkityssisältö oli neutraalimpi, jopa myönteinen.

Uusi uljas informaatioaika

Tieteellisen tutkimustyön, laadukkaan journalismin, hedelmällisen dialogin ja vastuullisen viestinnän periaatteet ovat vakiintuneet vuosisatojen aikana. Mis- ja disinformaatio, tietoinen propaganda sekä valemedia ja "vaihtoehtoiset faktat" haastavat valistuksen, sivistyksen ja demokratian perinteiset kulmakivet.

Yhteiskunnallinen tilanne ja viestintäkulttuuri ovat eri puolilla maailmaa murroksessa. Suurvaltojen lisäksi tilanne näkyy myös Suomessa ja Euroopassa. Uusi uljas informaatioaika on näyttänyt paitsi tehokkaan verkottumisen, tiedonvälityksen ja uuden teknologian myös lattean perusviihteen, roskapostin ja valemedian maaperänä.

Kansainvälisen mediakulttuurin eri elementtien (mainokset, journalismi, digitaaliset verkkolähteet ym.) välityksellä uutislähteet, informantit ja mielipidevaikuttajat muokkaavat väkevällä kädellä arvojamme ja asenteitamme. On puhuttu *mediademokratiasta* mutta myös (yliampuvasti) *postdemokratiasta*.

Viimeaikaiseen kehitykseen kuuluu sekin, että monet mediafoorumit ovat muodostuneet "digitaalisiksi vessanseiniksi". Hedelmällisen dialogin ja positiivisen yhteisöllisyyden sijasta niitä täyttävät tyhjänpäiväinen hömpö, erilainen pikkunäppäryys ja ohipuhuminen sekä tietoiset ilkeydet.

Nykyihmisellä on syytä valppauteen ja ehkäpä jo huoleenkin. Viime

vuosien yhteiskunnallista keskustelua ja rintamalinjoja on leimannut meillä Suomessakin konfliktihakuisuus, yksiulotteisuus ja oikeassa olemisen harha.

Maailma muuttuu, Eskoseni

Nykynäkökulmasta on suorastaan hellyttävää, millaisia suuria toiveita ja utopioita uuteen mediateknologiaan ennen vuosituhannen taitetta kohdistettiin.

Asiat ovat osoittautuneet mutkikkaammiksi. Tuli kyllä ziljoona mediakannavaa, mutta suurin osa niistä lähetää samansuuntaista hömppää ja triviaa. Jo 1980-luvulla huomiota herätti amerikkalainen professori **Neil Postman**. Hänen teoksestaan *Huvitamme itsemme hengiltä* tuli kansainvälisesti tunnettu klassikko.

Toisaalta takavuosina puhuttiin ”amatöörin kultista” – avaintekosena **Andrew Keen** -nimisen yrittäjän ja kirjailijan teos *The Cult of the Amateur. How Today's Internet Is Killing Our Culture* (2007). Intomielinen puuhastelu ja harrastajien joukkovoima ovat korvanneet – sekä hyvässä että pahassa – perinteisiä asiantuntijoita ja portinvartijoita, joiden toimintaa on luonnehtinut perehtyneisyys, huolelli-

suus sekä vuosien mukanaan tuoma kokemus ja arvovalta.

Viihteen lisäksi nykymuotoisen Internetin algoritmit sekä kaupalliset ja tekniset periaatteet uhkaavat viedä tilan globaalin tietoverkon luovalta potentiaailta ja yksilöiden aidoilta valinnoilta. Varsinkin some-maailmaan syntyy *kuplia*, jotka helposti vahvistavat samanmielisiä ja -suuntaisia itseään. Tällaisissa kuplissa vääräkin tieto ja ”vaihtoehtoiset faktat” saavat peukutusta osakseen.

Virtuaalitodellisuus-käsitteen isänä tunnetun Internet-asiantuntijan **Jaron Lanierin** aikalauskriittisen manifestin nimi vuodelta 2010 on kuvaava: *You Are Not a Gadget. A Manifesto*. Teos on ilmestynyt myös suomeksi nimellä *Et ole koje. Manifesti*.

Toki laatuakin onneksi vielä löytyy – esimerkkinä dokumentteihin ja laatu-elokuviin keskittyvät televisiokanavat sekä monet arvokkaat Internet-sivustot ja keskustelufoorumit. Globaali, hyperkytketty aika sekä Internetin ja digitaalisten verkkopalvelujen kehitys onkin merkinnyt myös monien hyvien asioiden ja laadukkaan viestinnän toteutumista!

Lopuksi: proaktiivinen ote huomiseen

Pitkälti ihmisistä itsestään riippuu, muodostavatko viestintävälineet areenan laadukkaalle ja yhteisölliselle dialogille, hedelmälliselle yhteistyölle, aktiiviselle kansalaisjournalismille – vaiko vain erillaisen höpöttelyn, löpöttelyn, ilkeilyn ja manipulaation täyttämälle vessanseinäkirjoittelulle.

Voitaneen myös sanoa, että kanadalaisen media-ajattelija **Marshall McLuhanin** jo 1960-luvulla visioima ”maailmankylä” (*global village*) on muuttunut viime vuosikymmenien aikana sanasta lihaksi, visiosta todellisuudeksi.

Vuodet kääntyvät, asiat ja prosessit kehittyvät. Nuoremmat sukupolvet ja diginatiivit eivät enää muista aikaa ennen Internetiä ja mobiiliviestimiä. Tai aikaa ennen Euroopan unionia – Neuvostoliitosta, kylmästä sodasta ja presidentti **Urho Kekkosesta** (1900–1986) puhumattakaan.

Menneisyyden kauhut (kuumat ja kylmät sodat, kulkutaudit, pulavuodet ym.) ovatkin monelle nuoremmalle aikalaiselle jo niin kaukana menneisyydessä, että suhde niihin muodostuu pikemmin elokuvista ja tietokonepeleistä kuin reaali maailman kovista faktoista ja *oikeasta* todellisuudesta. □

Kuinka selviytyä disinformaation ja roskapostin keskellä?

Maltilta on valttia. Muutoksen, kiireen ja uuden teknologian rytmittämää nykyaikaa vaivaavat usein historiattomuus, lyhytmuistisuus ja huolimattomuus. Onkin syytä muistuttaa filosofi, psykologi, kulttuurivaikuttaja **Eino Kailaa** (1890–1958) mukaillen sivistyksen olevan sitä, että menneisyys on läsnä nykyisyydessä.

Riittävän hyvä kriittinen medialukutaito ja utelias yleisivistys auttavat jo pitkälle. Lähdekritiikki ja erilaisten tietolähteiden vertailu on usein paikallaan. Varsinkin yleistä mielipidettä ja tervettä maalaisjärkeä vastaan sotivat ”faktat” on usein syytä tarkistaa

Virheitä eksyy toki laadukkaillekin mediafoorumille, myös tieteen ja laatujournalismin piiriin. Eri tietolähteiden vertailu ja kriittinen arviointi on senkin vuoksi tärkeää.

Oma lukunsa ovat erilaisista kulttuureista, ihmisistä, arvomaailmoista ym. johtuvat näkemyks- ja painotuserot. Ymmärrys maailmasta ja tapakulttuuri rakentuvat yhteisöissä. Suomalainen näkee maailman usein eri tavalla kuin afrikkalainen, aasialainen tai amerikkalainen.

Monenlaiset poliittiset ja kaupalliset tahot pyrkivät vaikuttamaan viestinnän ja mediakulttuurin kautta arvoihimme ja asenteisiimme. Toisaalta elämme yhteiskunnassa, jossa myös avoimuus ja läpinäkyvyys ovat periaatteina yleistyneet.

Iso määrä dataa, sen analyysi tai visualisointikaan eivät välttämättä kesää tee. Irvileuat ovatkin jo pidempään väittäneet, että valeen ja emävaleen jälkeen tulee – tilasto. ;)

LÄHTEET JA KIRJALLISUUTTA:

Inkinen, Sam 1999. *Teknokokemus ja Zeitgeist. Digitaalisen mediakulttuurin yhteisöjä, utopioita ja avantgarde-virtauksia*. Väitöskirja. Acta universitatis Lapponiensis 28. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Keen, Andrew 2007. *The Cult of the Amateur. How Today's Internet Is Killing Our Culture*. New York: Currency.

Keyes, Ralph 2004. *The Post-Truth Era. Dishonesty and Deception in Contemporary Life*. New York: St. Martin's.

Lanier, Jaron 2010. *Et ole koje. Manifesti*. Alkup. *You Are Not a Gadget. A Manifesto*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Postman, Neil 1987 [1985]. *Huvitamme itsemme hengiltä. Julkinen keskustelu viihteen valtakaudella*. Alkup. *Amusing Ourselves to Death. Public Discourse in the Age of Show Business*. Helsinki: WSOY.

VERKKOLÄHTEITÄ:

https://en.wikipedia.org/wiki/Alternative_facts (luettu 15.5.2017)

<https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016> (luettu 15.5.2017)

<https://de.wiktionary.org/wiki/postfaktisch> (luettu 15.5.2017)



Sydämellä näkee parhaiten.
Tärkeimpiä asioita ei näe silmillä.

– Antoine de Saint Exupéry – Pikku Prinssi

Etiikan kehitys ja tekoäly

Sanalla moraalitarkoitetaan vallitsevia käsityksiä hyvistä tavoista, kun taas sana etiikka viittaa tuhansia vuosia jatkuneeseen filosofiseen pohdintaan siitä, mikä on pohjimmiltaan oikein ja hyvää. Käsitykset moraalista ovat muuttuneet ajan myötä paitsi filosofoinnin myös julkisen keskustelun kautta, joka on nykyään ennennäkemättömän kiihkeää. Myös teknologian valtavan nopea kehitys nostaa esiin uusia moraalisia kysymyksiä, kuten minkälaisen roolin annamme tekoälylle maailmamme muuttamisessa.

TEKSTI TAPIO RANTALA

Valistus, liberalismi ja länsimainen arvoperintö

Länsimaisen ajattelun kehittämisessä keskeistä on valistusajattelu, jonka myötä tietoa ja sivistystä on alettu arvostaa yhä enemmän viime 300 vuoden aikana. Valistuksen rinnalla kulkenut virtaus on liberalisoituminen eli yhteiskunnan muuttuminen yhä vapaa-
mielisemmäksi ja kansainvälisem-

mäksi arvomaailmaltaan. Myös talouden vapautuminen ja yksityisten yritysten roolin korostuminen talouden moottorina, samoin julkisten yritysten yhtiöittäminen ja yksityistäminen ovat osa taloudellista liberalismia (jota sen vastustajat usein kutsuvat uusliberalismiksi). Pohjoismaissa liberalismi ja demokraattinen sosialismi ovat kietoutuneet yhteen hyvinvointivaltioajatte-

luksi, jolla on Suomessakin hyvin laajaa kannatusta läpi puoluekentän.

Viime aikoina kansallismieliset ja konservatiivit ovat monessa länsimaassa voimakkaasti organisoituneet vastustamaan vapaamielistymiskehitystä ja globalisaatiota. Kansallismieliset vastustavat usein myös maahanmuuttoa ja islaminuskoa kristinuskon kilpailijana. Usein kansallis-konserva-

Tekoälyllä voi olla valtavia vaikutuksia siihen, kuinka paljon työtä maailmassa riittää ihmisten tehtäväksi.

tiiviset liikkeet ja puolueet mielletään populistisiksi niiden yksinkertaistetun ja tunteisiin vetoamaan pyrkivän sanoman vuoksi, mutta hyvin samanlaisia keinoja on ollut jo kauan käytössä myös muissa puolueissa ja esimerkiksi ympäristöliikkeessä.

Internetin ja sosiaalisen median mahdollisuuksien myötä keskustelun arvoista ja poliittisista kysymyksistä voi olettaa lisääntyvän tulevaisuudessa, vaikka ilmassa on myös paljon kyllästy mistä netin sananvaihdon liialliseen kääntymiseen ja huonoon käytökseen.

Hyvinvointi – tuloja, hyvää elämää vai onnellisuutta?

Perinteisesti hyvinvoinnilla on tarkoitettu lähinnä taloudellisia asioita eli kulutusmahdollisuuksia rahalla mitattuna. Bruttokansantuote on edelleen mittari, jolla vertaillaan kansakuntien kehitystä, mutta sen rinnalle on tul lut myös muita mittareita ja indeksejä, jotka ottavat paremmin huomioon taloudellisen toiminnan negatiivisia vaikutuksia, kuten saastuttamista, ja elämänlaatuun liittyviä asioita, joita varsinkin ympäristöliike on mielellään korostanut. Yhtä oikeaa hyvinvoinnin mittaria ei ole olemassa, vaan eri mittareilla pystytään seuraamaan eri asioita.

Viime aikoina on alettu yhä enemmän kiinnostua taloudellisen hyvinvoinnin ohella ihmisten onnellisuudesta eli siitä, kuinka hyvinvoiviksi ihmiset mieltävät itsensä. Psykologisten vertailevien tutkimusten mukaan suomalaiset ovat maailman onnellisimpia kansoja, kun taas köyhyydestä ja levottomuuksista kärsivissä maissa asuvat ihmiset ovat vähiten onnellisia. Tutkimusten mukaan omaa onnellisuutta voi kohottaa muun muassa auttamalla muita.

Kysymys, kuinka pitkään taloudellinen kasvu voi jatkua, on askarruttanut niin tavallisia ihmisiä kuin tieteilijöitäkin 1960-luvulta alkaen. Usein toistellun sanonnan mukaan rajaton kasvu ei ole mahdollista rajallisella pallolla. Kuitenkin kasvun rajoja, kuten öljyvarojen ja muiden luonnonvarojen nopeaa ehtymistä, ennustaneet tutkimukset ovat kerta toisensa jälkeen epäonnistuneet, koska teknologian kehitty mi-

sen myötä on löydetty uusia varantoja. Eräiden taloustieteilijöiden mukaan jatkuva kasvu olisi mahdollista periaatteessa ikuisesti aineettomalta pohjalta eli tuottamalla yhä enemmän erilaisia ja yhä parempia palveluita.

Jos kasvavasta taloudesta joudutaan pitkäaikaisesti ja laajamittaisesti siirtymään supistuvaan talouteen, seuraa tästä vakavia työllisyysongelmia, joita pitäisi ratkaista mm. jakamalla työtä lyhyempiin jaksoihin ja kansalaispalkan tapaisten järjestelyjen avulla, jolloin jokaiselle kansalaiselle maksettaisiin perustulo, jonka päälle voisi hankkia lisäansioita.

Kannattaa huomata, että ihmisten työllistymisessä ei ole kysymys pelkästään työn tuomista ansiotuloista, vaan laajemmasta elämänhallintaan ja omanarvontuntoon liittyvistä kysymyksistä. On esitetty arveluja, että tulevaisuudessa monet ihmiset koulutautuvat 3–4 kertaa uuteen ammattiin, koska vanhan osaamisen kysyntä katoaa työmarkkinoiden muuttuessa, mutta uutta kysyntää syntyy tilalle toisilla aloilla.

Hyvinvointia ansion mukaan vai kaikille saman verran?

Hyvinvoinnin oikeudenmukainen jakaminen kuuluu pysyvästi ajankohtaisiin moraalikysymyksiin. Ei ole yksikäsitteistä, miten oikeudenmukaisuutta tulisi arvioida. Voidaan yhtä hyvin perustella, että parhaiden (suoriutuminen, työmäärä, koulutus) pitäisi ansaita enemmän tai että jokaisen tulisi saada sama palkka riippumatta suorituksesta tai että hyvinvointia pitäisi jakaa eri yksilöiden tarpeen mukaan. Pohjoismaisessa ajattelussa yleisesti hyväksytään ihmisten vaurastuminen esimerkiksi menestyksenkään yritystoiminnan tai ammatinharjoittamisen kautta. Valtaosa ihmisistä pitänee meillä kuitenkin epäoikeudenmukaisena, jos suuri osa varallisuudesta kasaantuu hyvin harvoille ihmisille. Siksi tuloja tasataan progressiivisen verotuksen kautta.

Tasa-arvo toteutuu yhä paremmin

Arkipuheessa tasa-arvolla tarkoitetaan usein vain sukupuolten tasa-ar-

voa. Tasa-arvo on kuitenkin laajempi käsite, joka tarkoittaa myös yleistä ja yhtäläistä äänioikeutta, yhdenvertaisuutta oikeudessa ja sitä, että viranomaiset kohtelevat kansalaisia samalla tavalla ja lain mukaisesti. Kysymys on siis ennalta sovittujen ja pitkälti lakeihin kirjattujen sääntöjen soveltamisesta kaikkiin kansalaisiin samalla tavalla riippumatta sukupuolesta, ihonväristä, äidinkielestä, uskonnosta tai muusta taustasta. Tasa-arvon kehityksessä länsimaissa on saavutettu varsin hyvä tilanne, ja se säilyy todennäköisesti tulevaisuudessakin vakaana. Tasa-arvon säilyminen edellyttää kuitenkin sen vaalimista arkipäivän tilanteissa ja epäkohtien nostamista keskusteltavaksi.

Ympäristöarvot läpäisyperiaatteena kaikissa päätöksissä

Kasvihuoneilmio on noussut maapallon kohtalonkysymykseksi. Vain harva enää kyseenalaistaa sitä, etteikö ympäristön kantokykyä täytyisi ottaa huomioon päätöksissä ja etteikö tarvittaisi globaalin tason säätelyä.

Luonnon monimuotoisuudella on kiinteä yhteys ihmisen terveyteen. Esimerkiksi vertailtaessa itäsuomalaisia ja Venäjän puolella asuvia on todettu, että meidän puolellamme rajaa allergiat ovat huomattavasti yleisempiä kuin rajan toisella puolella. Tätä on selitetty sillä, että lastemme ympäristö on tehty liian steriiliksi, jotta elimistömme puolustusjärjestelmät altistuisivat sopivalla tavalla ympäristön luonnollisille ärsykkeille. Niiden puuttuessa elimistömme oppii tarpeettomasti ylireagoimaan harmitto miinkin ärsykkeisiin.

Luonnossa liikkumisella on myös muita merkittäviä hyvinvointivaikutuksia, kuten stressin väheneminen ja mielenterveyden koheneminen. Suurimmat terveyshyödyt saadaan säännöllisellä luonnossa liikkumisella, ja hyvän saavutettavuuden vuoksi olisi tärkeää säästää koskematomia alueita myös tiheimmin asuttujen alueiden lähellä.

Tekoälyn haasteet ihmiselle

Teknologian kehittyminen, varsinkin tekoäly, haastaa perinteiset eettiset

pohdinnat ja järkeily. Tietokoneen kyvykkyys on yltämässä alueille, jotka ovat perinteisesti edellyttäneet ihmistyötä. Sinänsä tietokoneen muistikapasiteetti ja laskunopeus ovat jo kauan ylittäneet ihmisen vastaavat kyvyt.

Tekoälyn myötä on odotettavissa laadullinen muutos, jossa oppiva järjestelmä kykenee entistä enemmän korvaamaan erilaista vaativaa päätöksentekoa. Kehitteillä on mm. lääketieteellisiä sovelluksia, jotka kykenevät omaksumaan valtavan määrän alan tutkimustietoa. Jyväskylän yliopiston sairaala on aloittanut yhteistyön hyödyntääkseen palvelujen suunnittelussa IBM Watsonin kognitiivista teknologiaa. Tavoitteena on luoda Suomen ensimmäinen digitaalisuuteen pohjautuva SOTE-järjestelmä.

Koneen ylivoimaa korostaa vielä se, että tiedon tuotanto kasvaa eksponentiaalisesti, mikä entisestäänkin vaikeuttaa ihmisasiantuntijoiden pysymistä perillä edes hyvin kapean alueen uusimmasta kehityksestä. Jos visiot toteutuvat, kouluissa jokainen oppilas voi saada tulevaisuudessa itselleen räätälöityä yksityisopetusta ja terveydenhuollossa jokaisella voi olla juuri häneen erikoistunut yksityislääkäri. Uusien teknologioiden kehit-

täjillä ja soveltajilla on suuri vastuu tehtäessä ihmisten terveyteen liittyviä päätöksiä automatisoidusti.

Koneiden ylittäessä mahdollisesti ihmisen älyllisen kapasiteetin on eräs aiheellinen pelko, pyrkivätkö koneet dominoimaan ihmisiä ja ottamaan haltuunsa maailman tietoverkot eli muodostamaan tieteiskauhufilmeissäkin kuvatun teknologisen singulariteetin. On epäselvää, mikälaista eettistä tai epäeettistä käytäytymistä kohti maailman tietovarantoja hyödyntävä, aidosti oppiva ja itse itseään uudistava järjestelmä voi kehittyä. Nykyisessä tietoverkkoihin perustuvassa maailmassa huoli on aiheellinen, mutta uhan vakavuudesta on ristiriitaisia käsityksiä.

Toisaalta tekoäly voi olla kehitettävissä myös ratkaisemaan ihmiskunnan moraalisia ja poliittisia ongelmia, jotka ovat olleet ainakin toistaiseksi liian vaikeita ihmisten ratkaistavaksi, ja kehittämään uusia globaalien yhteistoiminnan muotoja. Tällainen hanke on esimerkiksi tekoälytutkija **Timo Honkela**n ideoima Rauhankone, jonka tavoitteena on rauhanomaisemman maailman luominen lisäämällä koneoppimisen avulla ihmisten välistä ymmärrystä ja oikeudenmukaisuutta.

Tekoälyllä voi olla valtavia vaikutuksia siihen, kuinka paljon työtä maailmassa riittää ihmisten tehtäväksi. Toisten asiantuntijoiden mukaan uudet teknologiat voivat toimia piristystuokkeena taloudelle ja työllisyydelle, kun taas toisten mukaan ne päinvastoin vapauttavat suuren osan ihmisistä lopullisesti työstä. Oma kysymyksensä myös on, millaiseen maailman varallisuuden uusjakoon voi johtaa kehitys, jossa teknologioita hallitsevat ensisijaisesti muutamat globaalit suuryritykset ja ehkä myös hallitukset ja armeijat.

Yhteiskuntien keskeisiä toimintoja, kuten arvojärjestelmä, politiikka, talous, koulutus ja työmarkkinat, on ehkä järjestettävä kokonaan uudella tavalla, jota emme osaa hahmottaa vielä. On esitetty myös robottien verottamista valtioiden tulojen hankkimiseksi, jos palkansaajat hupenevat, ja vastaavasti työttömiksi jääville huomattavasti nykyisiä suurempia tulonsiirtoja. Varmaa kuitenkin on, että uudet teknologiat aiheuttavat laajaa uudelleen kouluttautumisen tarvetta sekä käyttäjien että soveltajien kohdalla. Koneitten mahdollisesti vapauttama työaika voidaan ehkä suunnata erilaiseen yhteiskunnan kehittämiseen, kuten yleishyödylliseen vapaaehtoistyöhön. □

Kuinka toimia muuttuvassa maailmassa?

Eettisiin ja moraalisiin ongelmiin ei filosofien ponnisteluista huolimatta ole löydetty yksikäsitteisiä vastauksia, mutta arvokeskustelun kautta niihin voidaan löytää perusteltuja näkökantoja. Netissä käytävä arvokeskustelu ja politiikointi on kiihkeää ja hakee pelisääntöjään. Sosiaalisen median keskusteluryhmien ylläpitäjien kannattaa asettaa selkeät rajat sille, mikä on hyväksyttävää käytöstä, tai muuten laadukas keskustelu tukahtuu. Populististen ääriyhmiä pitäisi antaa hallita julkista keskustelua.

Suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ei uhkaa mikään, jos talous ja työllisyys pysyvät pitkällä aikavälillä siedettävissä rajoissa. Perusarvoillemme eli hyvinvoinnin oikeudenmukaiselle jakamiselle, tasa-arvolle ja ympäristöasioista huolehtimiselle löytyy tukea poliittisen kentän eri

puolilta, vaikka painotukset vaihtelevat. Kasvava eriarvoisuus voi olla uhka, jos talous supistuu eikä uutta jaettavaa synny. Suomi on valtiona sitoutunut poikkeuksellisen suurella panoksella aikamme suurimman ongelman, ilmastonmuutoksen ratkaisuun. Harkitseva kulutus ja ympäristöteot ovat kannatettavia myös jokaisen omassa elämässä.

Jos työtä ei jatkossa riitä kaikille, täytyy harkita entistä vakavammin työn jakamista lyhentämällä työaika ja kaikille kansalaisille annettavaa kansalaispalkkaa. Työn yhä nopeampi muutos edellyttää melkein kaikilta uudelleen kouluttautumista, usein jopa osittain tai kokonaan uudelle alalle. Koulutusta kannattaa hankkia varsinkin uusien teknologioiden, kuten tekoälypohjaisten järjestelmien soveltamisesta.

LÄHTEET:

Deutsch, Morton 1985. *Distributive Justice: A Social-psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press

Ojanen, Markku. 2011. *Hyvinvoinnin käsikirja*. Helsinki: Kirjapaja.

Ollikainen, Markku & Pohjola, Matti. 2013. *Taloukasvu ja kestävä kehitys*. Suomalaisen Tiedeakatemia kannanottoja 4. Helsinki: Suomalainen Tiedeakatemia.

Verkkosivu: <http://www.academies.fi/wp-content/uploads/2015/03/taloukasvu.pdf>

Tekoälyn kehittäjä: "Ihmisten työmarkkinat tuhoutuvat, yhteiskunta järjestettävä uudelleen" 2017. *Kauppalehti Optio*.

Verkkosivu: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/tekoalyn-kehittaja-ihmisten-tyomarkkinat-tuhoutuvat-yhteiskunta-jarjestettava-uudelleen/uYAHCBnT>.

Xenopoulos, Antigone 2017. Python Meets Plato: Why Stanford Should Require Computer Science Students to Study Ethics. *The Stanford Review*.

Verkkosivu: <https://stanfordreview.org/python-meets-plato-why-stanford-should-require-computer-science-students-to-study-ethics-57c018552ada>.

Ikääntymisen kehityssuunnat

Periaatteessa väestön ikärakenteen kehitys on eräs kaikkein varmimmin ennustettavia yhteiskunnallisia asioita. Syntyvyys on varsinkin länsimaissa vakiintunut alhaiselle tasolle, jossa ei näy isoja muutoksia, ja elinikä on kasvanut tasaisesti ravinnon ja terveydenhuollon parantuessa. Samalla on kuitenkin syytä varautua suuriin ja yllättäviinkin muutoksiin.

TEKSTI TAPIO RANTALA

Eliniän kasvu alkoi teollisesta vallankumouksesta

Eliniän piteneminen ja sairauksien väheneminen ovat ihmiskunnan huikeimpia saavutuksia. 20–30 vuoden keskimääräinen eliniän odote lähti Euroopassa dramaattiseen nousuun vähän yli 200 vuotta sitten elintason kasvaessa muun muassa ravinnon määrän ja laadun parantuessa, ja se on noussut edelleen 1900-luvun lääketieteen vallankumouksen myötä nyt syntyvien ihmisten osalta yli 80 vuoteen. Julkisen vallan toteuttamalla terveydenhoidolla, kuten rokotusohjelmilla, on ollut suuri merkitys eliniän pidentymisessä.

Eliniän keskimääräinen odote on hieman yksipuolinen luku, koska suurin sitä nostanut tekijä on ollut korkean lapsikuolleisuuden vähentyminen ja mediaanilla mitattuna eliniän pidentyminen jää vähäisemmäksi. Jo keskiajalla varsinkin yläluokkaiset elivät usein 60-70-vuotiaiksi, jos selvisivät 20 ensimmäisestä vuodesta. Naiset elävät miehiä pitempään sekä kehittyneissä että kehitysmaissa.

Olemme tottuneet ajattelemaan, että eliniän pidentyminen jatkuisi tästäkin eteenpäin automaattisesti ainakin kehittyneissä maissa. Viime vuosikymmenen aikana on kuitenkin törmätty yllättäen siihen, että valkoisten miesten elinikä voi alentua jopa USA:ssa - tämä johtuu lähinnä köyhyydestä ja sosiaalista vaikeuksista kärsivien henkilöiden lisääntyneestä alkoholin ja varsinkin huumeiden käytöstä. Köyhien elinikä jää kaikkiaan lyhyemmäksi sekä kehittyneissä että kehitysmaissa.

Syntyvyys on laskussa

Useimmissa maailman maissa on ainakin jossain vaiheessa pyritty harjoittamaan syntyvyyden säännöste-

lyä mm. perhesuunnittelun, ehkäisyn ja aborttien avulla. Ehkä tunnetuin menestystarina ns. yhden lapsen politiikasta on Kiina, jossa erittäin nopea väestönkasvu on saatu määrätietoisin toimin hallintaan. Kääntöpuolena jyrkästä säännöstelyistä on ikäluokkajakauman vinoutuminen ja vaikeudet huolehtia suurista ikäluokista näiden tullessa eläkeikään. Suomessakin esimerkiksi Väestöliitto ja Kansaneläkelaitos ovat huolestuneita syntyvyyden liiallisesta laskusta. Eräs tapa ratkaista ongelma on uusien siirtolaisten ottaminen painottuen nuoriin ikäluokkiin.

Maailman väkiluku on kuitenkin edelleen kasvussa, ja varsinkin monissa Afrikan maissa syntyvyys on edelleen korkealla tasolla. Näyttää kuitenkin, että väestönkasvu saadaan aisoihin viimeistään vuoteen 2100 mennessä, jolloin maapallon väestö on 10–11 miljardia. Tämä ei ole ongelma maapallon kantokyvylle, jos kasvihuoneilmiö ei ratkaisevasti huononna elinoloja.

Väestöä uhkaavat ilmiöt

Vielä sata vuotta sitten tavallinen influenssa oli heikosti ravituille, vastustuskyvyttömille ihmisille hengenvaarallinen sairaus. Ensimmäisen maailmansodan aikana influenssaan tai sen jälkitauteihin kuoli 50–100 miljoonaa ihmistä, joka oli noin 3 % maailman silloisesta väestöstä (1,6 mrd), ja vajaa kolmasosa koko väestöstä sairastui. Nykyisin tavallisimmat influenssat ovat useimmille perusterveille ihmisille vaarattomia, mutta influenssaviruksen ikävä piirre on sen nopea kyky siirtyä lintujen, sian ja ihmisen välillä ja muodostaa uusia, ehkä hyvinkin vaarallisia kantoja. Toistaiseksi erittäin tarttuvan ja merkittävän osan ihmisistä vakavasti sairastuttavan ns. lintuinfluenssan (H5N1) leviäminen on saatu estettyä.

Mikään ei kuitenkaan takaa, että yhtä hyvä tilanne jatkuisi ikuisesti, ja tiiviisti verkostoituneessa, paljon matkustavassa maailmassa tartuntasairaudet voivat levitä nopeammin kuin koskaan historian aikana.

Eräs mahdollinen riski voi tulevaisuudessa olla, että laboratoriossa luodaan vaarallisia mikrobeja joko vahingossa tai tahallaan. Geenitekniikka muuttuu koko ajan yksinkertaisemmaksi ja tehokkaammaksi, ja on todellinen uhka, että terroristit tai aggressiiviset valtiot pyrkivät luomaan epidemiana leviäviä tai vaikkapa syöpää aiheuttavia mikrobeja.

Suomen joutuminen sotilaalliseen kriisiin, jolla olisi väestövaikutuksia, näyttäisi nyt epätodennäköiseltä, vaikka jännite Itämeren alueella on kasvanut. Laajamittainen ydinsota aiheuttaisi kaikkein pahimmat tuhot. Myös viljelyalueita voisi tuhoutua pitkäksi aikaa, ja maapallon lämpötilaa alentava ydintalvi aiheuttaisi jo yksinäänkin globaalien nälänhädän (samoin kuin suuren asteroidin osuminen Maahan, mikä tosin ei sekään ole kovin todennäköistä).

Vanhusväestön merkitys taloudelle

Tärkeä yhteiskunnallinen kysymys on, kuinka ikääntyvän väestön toimeentulo ja terveydenhuolto järjestetään. Suomessa on ollut sikäli hyvä tilanne viime vuosiin asti, että elintaso on kasvanut ja siitä on riittänyt jaettavaa kaikille väestöryhmille. Suurin osa eläkkeistä maksetaan kuitenkin työssä käyvien palkkatuloilla, ja viime vuosina huoltosuhte eli ei-työikäisten ja työikäisten määrien suhde on ollut heikkenemässä. Osa työeläkevaroista on talletettu osake- ja korkomarkkinoille, mutta vaikka tästä on osaltaan apua eläkkeiden kasvaessa yhä isommaksi

osaksi julkista taloutta, eivät tulot riitä kovin pitkälle, vaan työssä käyvien työeläkemaksuja (nyt noin 25 %) on jouduttu korottamaan.

Veroja on ostovoiman säilyttämiseksi taloudessa vastaavasti alennettu, mikä on vaikeuttanut valtiontalouden alijäämää. Työeläkejärjestelmän byrokratiaa ja sijoitustoimintaa on myös aiheesta syytetty tehottomaksi. Jatkossa eläkeläisten määrän kasvaessa voi syntyä kasvavaa poliittista kamppailua reilusta tulonjaosta eläkeläisten ja työssä käyvien välillä ja ehkä myös eläkeläisryhmien sisällä, koska vanhimpien eläkeläisten eläkkeet ovat keskimäärin huomattavasti huonompia kuin nyt eläkkeelle jäävien. Eläkkeidenkin hoitamiseksi olisi tärkeää, että koko kansantalous kasvaisi ja työllisyys olisi hyvä, muuten voidaan jatkossa joutua kipeisiin ja poliittisesti hankalasti toteutettaviin leikkauksiin.

Terveydenhoito kehittyi huikaa vauhtia

Sairauksien hoito kehittyi nopeasti, ja jopa syöpään sairastuneista lähes kaksi kolmasosaa on elossa viiden vuoden kuluttua syöpädiagnoosista. Tulevaisuudessa yksilön terveydentilaan ja hänen geenipohjaansa erikoistunut oma, tekoälyyn pohjautuva lääkäriä avustava järjestelmä voi havaita sairauksia niiden alkuvaiheessa ja pidentää elinikää merkittävästi. Eräs mahdollisuus on myös yksilöllisen ravinnon ja sopivan liikunnan suunnittelu. Myös sairauksia aiheuttaviin geneihin saatetaan tulevaisuudessa pystyä puuttumaan suoraan, kun tähän asti lääkitys on usein ollut vain sairauden oireita parantavaa, mutta ei ole pystynyt aina puuttumaan varsinaisiin syihin. Paitsi että opitaan koko ajan kehittämään parempi elimiä korvaavia tai niitä tukevia keinotekoisia laitteita, pystytään tulevaisuudessa ilmeisesti kasvattamaan myös itse elimiä tai niitä toiminnallisesti korvaavia solukkoja.

Eliniän pidentäminen myös ihmisen perimään puuttamalla on ollut pitkään tutkijoiden haave. Monenlaista edis-

tystä on saavutettu, ja jokaisesta rotakokeesta, jossa vanhenemiseen liittyviä geenejä ja solun toimintamekanismeja on opittu tuntemaan, on saatu ainakin näyttäviä otsikoita. Silti toistaiseksi suurinta edistystä on saavutettu perussairauksia parantamalla, kuten sydänsairauksien, diabeteksen ja syöpien hoitojen kehittymisellä.

Jos tulevaisuudessa saavutetaan ikääntymisen suhteen jokin hyppäksenomainen ratkaisu, voi sillä olla radikaaleja vaikutuksia koko yhteiskuntaan. Meillä voi olla yllättäen joukko pirteitä vanhuksia, jotka kykenevät monenlaisiin tehtäviin yhteiskunnassa. Voi olla, että eliniän pidentyminen tarkoittaisi yhä suurempaa sairauksista kärsivien eläkeläisten määrää, jolloin yhteiskunnan taloudellinen kyky hoitaa väestö voi joutua koetukselle varsinkin tilanteessa, jossa talouden yleinen kasvu on hidasta ja työllisyys heikkoa.

On tunnettua, että konservatiivisuus ja muutosvastarinta lisääntyvät keskimäärin iän myötä, jolloin kasvava vanheneva väestö voisi pystyä demokratian keinoin estämään tärkeitä yhteiskunnallisia ja aatteellisia uudistuksia. Esimerkiksi uusiin ja pitkälle tulevaisuuteen ulottuviin ongelmiin, kuten ympäristöasioihin (varsinkin kasvihuoneilmiöön) liittyviin taloudellisesti kipeisiin uudistuksiin, voisi olla vähemmän mielenkiintoa. On myös merkkejä, että eläkeläiset ovat hyviä organisoitumaan ja painostamaan politiikkaa yhä enemmän omaa eturyhmäänsä suosivaksi.

Ikuinen elämä on ollut lähinnä kaukokirjallisuudessa elätelty tulevaisuudenutopia, mutta kerrotaanpa joidenkin miljonäärien pakastaneen ruumiinsa kuoleman jälkeistä henkiin herättämistä varten. Toistaiseksi ei ole näköpiirissä käytännön ratkaisuja elimistön vanhenemisen estämiseksi (puhumattaakaan kuolleiden herättämisestä eloon), vaikka erilaisten ihmisen varaosien tuotanto etenee. Eräs lupaavimmista mahdollisuuksista olisi ihmisen tajunnan siirtäminen tietokoneeseen, mutta tähän on vielä pitkä matka. Transhumanismi eli ihmisen ja koneen yhdistäminen etenee vauhdikkaasti ja teknologiyrittäjillä on toinen toistaan

villimpiä lupauksia ihmisen hermoston ja koneiden kytkemiseksi. Ainakin ns. laajennettu todellisuus eli esimerkiksi erilaisten datalasiä käyttö näköaistin täydentäjänä on kohta jo arkipäivää. Ihmisaivoista ja muualta kehosta on yhä helpompi mitata erilaisiin elintoimintoihin liittyvää dataa, mutta sen syöttäminen aivoihin on haasteellisuudessaan aivan toista mittakaavaa - senkin mahdollistavaa teknologiaa on tosin luvattu jo lähivuosina. □

KAIKISSA edellä kuvatuissa ongelmassa on piirteitä ns. VUCA-ilmiöstä, johon liittyy muutoksen nopeutuminen, lisääntyvä epävarmuus ja kompleksisuus sekä monitulkintaisuus. Päätöksenteossa tämä tarkoittaa tarvetta joustavasti varautua suuriin ja yllättäviinkin muutoksiin, vaikka niiden toteutumistodennäköisyys vaikuttaisikin pieneltä. Kun esim. tulevaisuuden lääketieteen ja muun teknologian kehitys voi tehdä yllättäviä loikkauksia, saattaa liian jäykkä strategia olla vanhentunut jo syntyessään. Toisaalta esim. pandemioiden katkaisemiseksi alkuunsa pitäisi olla valmiit, nopeasti toteutettavat toimintamallit globaalillakin tasolla.

Sosiaaliset ongelmat voivat synnyttää kehittyneissäkin maissa varsinkin miespuolisen väestön keskuudessa epidemianomaisia huumeongelmia, joiden välttämiseksi yhteiskunnalta tarvitaan köyhyyttä ja syrjäytymistä poistavia toimia.

Jos suurten joukkojen elinikä pitenee hyppäksenomaisesti, on sillä suuria muutoksia yhteiskuntaan. Jos samaan aikaan talous kasvaa pitkälläkin aikavälillä hitaasti, jouduttaisiin eläkkeitä todennäköisesti laskemaan (mitä ei poliittisista syistä ole tähän asti juurikaan tehty) ja muitakin palveluja heikentämään

LÄHTEET:

Muhonen, Teemu & Hanska, Jari 2016. *Eläketurva – Miksi Suomeen tarvitaan uusi sukupolvisopimus* Tampere: Vastapaino.

Roser Mark 2017. *Fertility*. Our World in Data. Verkkosivu: <https://ourworldindata.org/fertility/>.

Mitä transhumanismi on? 2017. Suomen Transhumanistiliitto. Verkkosivu: <http://transhumanismi.org/ukk/13-yleisyysmyksiranshumanismista/12-mitranshumanismi-on.html>.

Rosling, Hans 2007. *The best stats you've ever seen*. Luento vuoden 2007 TED-tapahtumassa.

Verkkosivu: https://www.ted.com/talks/hans_rosling_shows_the_best_stats_you_ve_ever_seen.

World Population Prospects 2015. Population Division. United Nations. Verkkosivu: <https://esa.un.org/unpd/wpp/>.

Asiakas keskiöön palvelujen kehittämisessä

Asiakas* on noussut julkisten palvelujen uudistamiskeskusteluun. Ruohonjuuritasolla onkin tehty monia rohkaisevia uudistuksia, joissa sekä asiakkaan kokemus ja toiminnan vaikuttavuus että työntekijöiden työn järkevyyt ovat parantuneet merkittävästi. Sen sijaan isossa kuvassa asiakas on edelleen etäinen toiminnan kohde, joka kokee tulevansa pompotelluksi organisaatiohimmeleiden silloista toiseen.

TEKSTI MARKKU NURMINEN

Kiire on ehtimisen este.

– Maija Paavilainen

*Tehyn oman kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta asiakas tarkoittaa jäsentä. Tavoitteena tulisi olla, että jäsen on yhä useammin mukana kehittämisessä.

JULKISET PALVELUT ovat kehittyneet yhteiskunnan rakenteiden ja järjestelmien mukana, eikä niitä ole juurikaan suunniteltu palvelun käyttäjän ja asiakkaan näkökulmasta. Julkinen sektori näyttää usein palveluiden käyttäjälle hierarkkisenä ja byrokraattisena ympäristönä, jossa muutokset tapahtuvat hyvin hitaasti.

Sote-palvelut muodostavat valtaosan julkisista palveluista. Ne on tarkoitettu ihmisen pärjäämisen tukemiseen usein elämän hankalissa vaiheissa, jolloin oma toimintakyky on heikentynyt. Siksi palvelujen suunnittelussa asiakkaan kokemus ja pärjääminen ovat tärkeitä suunnittelun ajureita.

Kun katselukulma siirretään organisaatiosta ja prosesseista asiak-

kehittämiseen ei sellaisenaan riitä. On kehitettävä uusia ratkaisuja, parhaimmillaan sosiaalisia innovaatioita, joissa tarvitaan ns. sosiaalista luovuutta. Siihen tarvitaan uudenlaista alhaalta ylöspäin suuntautuvaa toimintakulttuuria ja uudenlaista resursointia yhteiseen kehitystyöhön.

Yhteissuunnittelu ymmärryksen kartuttajana

Asiakas on oman arkensa paras tuntilija. Hän on ainoa, joka näkee ja kokee sen kokonaisuuden, jonka usein sirpaloituneet eli ”pitkälle erikoistuneet” palvelut muodostavat.

Käytännössä asiakkaasta tulee usein irrallisten osapalvelujen projektipäällikkö, joka joutuu luovimaan

loin kartutetaan ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja tarpeista.

Asiakkaan palvelupolku

Yhteissuunnittelun tueksi on erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, jotka auttavat jäsentämään ja juoksuttamaan suunnittelua.

Palvelupolku on visuaalinen kuvaus palvelusta ja asiakkaan kokemasta tapahtumien sarjasta jollakin aikavälillä. Se voi esittää olemassa olevaa palvelua ja sen polkua, tai sillä voidaan hahmottaa uuden palvelun tavoitteena olevaa palvelupolkua.

Palvelupolku näyttää palvelun eri vaiheet aikajanalla. Se tarkastelee jokaista palvelutapahtumaa käyttäjän näkökulmasta. Keskiössä on käyttäjän

Vanha organisaatiolähtöinen ajattelu ei juurikaan tue asiakkaan mukaan ottamista kehittämiseen ja suunnitteluun. Siksi tarvitaan uusia ajattelun ja toiminnan tapoja.

kaan arkeen, maisema muuttuu täydellisesti. Vanha organisaatiolähtöinen ajattelu ei juurikaan tue asiakkaan mukaan ottamista kehittämiseen ja suunnitteluun. Siksi tarvitaan uusia ajattelun ja toiminnan tapoja, joista palvelumuotoilu ja yhteissuunnittelu ovat esimerkkejä.

Uudessa ajattelussa keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa niin käyttäjien tarpeita kuin palvelun tarjoajan toiminnallisia tavoitteita sekä henkilöstön työn mielekkyyden lisäämistä.

Palvelumuotoilu perustuu ymmärryksen kartuttamiseen prosessin aikana, kokeilevaan oppimiseen sekä eri osapuolten yhteissuunnitteluun. Keskeisenä tavoitteena on myös palveluhenkilöstön työn järkevöittäminen ja työmotivaation parantaminen.

Julkiiset palvelut ovat usein monitahoinen ja laaja, verkostomainen kenttä, joka muodostuu useista eri toimijoista ja tekijöistä sekä niiden välisistä suhteista ja yhteistyöstä. Jotta asiakasnäkökulma voi toteutua, tarvitaan palvelujen kehittämiseen myös monialainen kehittäjäverkosto, joka tuo saman pöydän ääreen kaikki asiaan liittyvät tahot.

Keskittyminen pelkästään olemassa olevien palvelujen tuottamiseen ja

luukulta toiselle. Osapalvelujen tuottajat eivät välttämättä tiedä toisistaan ja asiakkaan kokonaisuudesta. Palvelujen kehittäminen kohdistuu voittopuolisesti nykyisiin osapalveluihin, koska yleensä kukaan ei vastaa asiakkaan kokonaisuudesta, joka useimmiten ulottuu organisaatioiden rajojen yli.

Myös taloudellinen tarkastelu kohdistuu osapalveluihin, mikä johtaa helposti kustannusleikkauksiin, jotka voivat toisaalla aiheuttaa huomattavasti säästöä suuremmat kustannukset. Kierre on valmis.

Aikaa ei nähdä kustannustekijänä, vaikka aika kertaa kustannuksia monessa paikassa. Sekä asiakkaan että henkilökunnan aikaa palaa päällekkäisyyksiin, viivytyksiin ja pompottamiseen.

Koska osapalvelut hoitavat yleensä jotain tarkoin määriteltyä ”oiretta”, asiakkaan ongelmien juurisyyt jäävät helposti vaille hoitoa. Verkostotyöskentely ja moniammatillisuusajattelu perustuvat nykyisille rakenteille ja tuotantotalle, eivät asiakkaan tarpeisiin.

Yhteissuunnittelu on ajattelu- ja toimintatapa, jossa asiakas ja eri toimijat tuodaan yhteen pohtimaan palvelujen kehittämistä asiakkaan näkökulmasta. Yhteissuunnittelulla on korvaamaton rooli suunnittelun alkuvaiheessa, jol-

kokemus eri vaiheissa.

Julkiisten palvelujen hajanaisuus ja sirpaloituminen tulevat monasti esille palvelupolkua hahmotettaessa. Usein mitään selkeää palvelupolkua ei löydy, vaan on hajanainen toisistaan riippumaton joukko asiaan liittyviä osapalveluita, joiden välillä asiakas harhailee.

Tällaisessa tilanteessa asiakkaan ensimmäinen tehtävä onkin usein hahmottaa itselleen jonkinlainen palvelupolku ja löytää oikea etenemisjärjestys palveluviidakossa.

Palvelupolun hahmottomuus on jo sinänsä tärkeä havainto, joka kertoo palvelun kehittämisen ja suunnittelun tarpeesta.

Sidosryhmäkarta auttaa

Sidosryhmäkarta kuvaa niitä toimijoita, jotka asiakas kohtaa arjessaan. Karta hahmottaa kokonaisuuden, joka ei yleensä näy yksittäisen osapalvelun tuottajalle. Siihen on hyvä ottaa ”virallisten” julkisten palvelujen lisäksi mukaan läheiset, ystävät, vertaiset, kolmannen sektorin toimijat, kokemus-asiiantuntijat ja palveluyritykset sekä palveluntarjoajien ulkoiset ja sisäiset resurssit ja palvelun vaikutuspiirissä olevat muut ihmiset.

Kuva on yleensä paljon monimutkaisempi kuin yksittäisen palveluntarjoajan käsitys asiakkaan palvelusta.

Tämä johtuu siitä, että palvelujen tuotanto on pirstoutunut ja vain asiakas kykenee hahmottamaan oman kokonaisuutensa ja sen, minkä hän ymmärtää palveluna.

Kartan avulla löydetään asiakkaan näkökulmasta ne palvelun suunnitteluun liittyvät toimijat, joiden ääntä kannattaa kuulla alun tiedonhankintavaiheessa. Sidosryhmäkarttaan kuvataan kaikki asiakkaan kokemukseen vaikuttavat osapuolet. Kartan avulla pystytään selkiyttämään, ketkä ovat vuorovaikutuksessa prosessin aikana ja milaista vuorovaikutus on.

Sidosryhmäkarttaa voidaan käyttää myös toimijoiden kokemusten, mieltymysten, tarpeiden ja intressien sekä osapuolten välisten suhteiden kuvaamiseen.

Sidosryhmäkuvauksen avulla saatetaan karttaan löytää uusia toimijoita, joiden avulla pystytään avaamaan uusia näkökulmia ja innovaatioita. Se on myös mainio työkalu päällekkäisyyksien havaitsemiseen ja toiminnan järkiperäistämiseen.

Sidosryhmäkartan voi työstää esimerkiksi yhteissuunnittelutyöpajassa, johon on hyvä koota osallistujia asiakkaan arjen eri toimijoista.

Persoonatyypit tuo konkretia

Persoonatyypit on asiakasymmärryksen perusteella luotu kuvitteellinen henkilöahmo, johon kiteytyvät käyttäjäryhmän keskeisimmät ominaisuudet. Persoonatyypit on työkalu, joka auttaa käyttäjäryhmän määrittelyssä, käyttäjän rooliin eläytymisessä, tarpeiden hahmottamisessa, palvelun suunnittelussa sekä viestinnän pohtimisessa.

Persoonatyypit kannattaa luoda, koska siitä on hyötyä niin palvelun suunnittelussa kuin testaamisessa. Palvelupolun hahmottaminen helpottuu valmiin henkilökuvauksen avulla.

Jos saman palvelun täytyy toimia toisistaan eroaville asiakkaille, persoonia kannattaa luoda useampia. Näin ideaa voidaan testata monesta näkökulmasta.

Yhteissuunnittelu on parhaimmillaan työyhteisön uusi toimintatapa

Asiakas- ja käyttäjälähtöinen toimintatapa on tuloksellinen ja tehokas tapa kehittää koko työyhteisön toiminta-

taa. Sen avulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja näkemystä, joka parantaa sekä asiakkaan kokemusta että työyhteisön hyvinvointia.

Osallistuminen, yhdessä pohtiminen ja oppiminen sekä kuulluksi tuleminen innostavat ja motivoivat niin asiakkaita kuin työntekijöitä. Avoin ja läpinäkyvä toimintatapa rohkaisee uusien ajatusten esittämiseen sekä rakentavan kritiikin esittämiseen ja vastaanottamiseen. Monialainen ja eri näkökulmista tuleva osaaminen kannustavat katsomaan ja tekemään uusia asioita ja uudella otteella.

Yhteissuunnittelu on voimavara

Sote- ja maakuntauudistus on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudis-

tuksia, joita Suomessa on tehty. Muutos koskettaa satojen tuhansien ihmisten työtä ja kaikkien kansalaisten palveluja. Muutokset koskevat myös rahoitusta, ohjausta ja verotusta.

Uudistuksen tavoitteet ovat vastaansanomattoman yksinkertaiset: asiakkaiden näkemykset ja tarpeet otetaan huomioon, lisätään palvelujen järjestämisen avoimuutta ja kolmanneksi kehitetään palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja kustannusvaiduttavuutta.

Tavoitteet ovat hyvin samankaltaiset yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun periaatteiden kanssa. On mielenkiintoista nähdä, ulottuuko muutos toimintatapoihin asti vai jäävätkö asiakas ja työhyvinvointi taas juhlapuheisiin kuten niin monesti aiemmin. □

Miten yhteissuunnittelu otetaan mukaan kehittämisen eri vaiheisiin?

Kun työyhteisössänne seuraavan kerran nousee esille jonkin palvelun, toimintatavan tai prosessin kehittäminen, pohtikaa yhdessä, miten edellä kuvattua ajattelua voitaisiin soveltaa siihen eri vaiheissa. Hyvät kysymykset ovat usein arvokkaampia kuin keskinkertaiset vastaukset. Seuraavassa on muutama eri vaiheisiin sijoitettu kysymys pohdintaa vauhdittamaan:

1. Ymmärryksen kartuttaminen

Mikä on todellinen syy sille asialle, mitä yritämme ratkoa? Olemmeko juurisyyn äärellä vai oireiden lievittämisessä? Onko meillä käsitystä asiakkaan arjesta ja sen kokonaisuudesta? Ketkä kaikki toimijat näkyvät asiakkaan arjessa? Miten asiakkaamme eroavat toisistaan? Miten asiakkaan kokemus ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä?

2. Yhteissuunnittelu ratkaisun muotoilussa

Kenellä on sellaista hyödyllistä tietoa ja osaamista, jota meillä ei ole? Voisimmeko kutsua heidät mukaan suunnitteluun? Miten sovellettaisiin yhteissuunnittelun menetelmiä käytännössä? Voisiko joku ulkopuolinen avittaa eteenmistä?

3. Kokeileva toteutus

Miten voisimme kokeilla ja kehittää uutta ajatusta ennen kuin viemme sen täysimittaisena käytäntöön? Löytyisikö kokeiluun joukko edelläkävijäasiakkaita? Miten henkilöstön valmennus ja viestintä hoidetaan?

Usein on hyvä ottaa joksikin aikaa mukaan ulkopuolinen herättelijä, joka voi tarkastella asioita uusilla silmilaseilla. Herättelijä voi olla palvelumuotoilun asiantuntija, fasilitoija tai valmentaja. Tittleitä ja rooleja on erilaisia, mutta tärkeintä on, että herättelijällä on ammattitaitoa viedä yhteisöänne eteenpäin toimivan tulevaisuuden suunnittelussa.



Ole Muutos, jota etsit.

– Mahatma Gandhi

Yhdessä ja yhteistyössä

– teesejä yhteisöllisestä työtavasta

Lähitulevaisuudessa tiivistä yhteistyöstä, yhdessä suunnittelusta ja tekemisestä tulee entistä tärkempää kaikessa kehittämisessä ja kehittymisessä. Työstä on jo tullut jatkuvaa yhdessä oppimista.

TEKSTI JARI KOSKINEN

ASiantuntijuus ON monella tavalla muutoksessa. Asiantuntija ei enää ole suhteellisen eristyksissä työtään tekevä tietäjä, joka pyydettyään käy kertomassa, miten asiat ovat, yleisön ottaessa tiedon kriitikkömästi vastaan. Monialaisen vuorovaikutuksen määrä on lisääntynyt valtavasti. Ympäröivä maailma on huomattavasti

kompleksisempi paikka kuin muutama vuosikymmen sitten. Nyt asiantuntijuus kehittyy kansainvälisissä verkostoissa dialogisesti yhdessä kehittäen ja tietoa jakaen. Nykyajan asiantuntijuus saattaa näyttäytyä pilvenä, parvena ja jopa kollektiivisena tietoisuutena. Asiantuntijuus eräällä tavalla synkronisoituu verkostoissa reaaliai-

kaisesti, kun joukko jakaa samoja uutisia ja tutkimustietoa. Tuloksena on jatkuvasti päivittyvä, joukkoistettu ja yhteinen ymmärrys.

Samalla on tapahtumassa selvä työskulttuurinen murros kohti yhteisöllisempää tekemistä. Työtä tehdään yhä enemmän yhdessä osaamisia yhdistellen ja törmäyttäen vuorovaikutteisesti

työpajoissa ja yhteisöllisissä kohtaamisissa.

Keskeistä on dialogisuus ja vuorovaikutus

Ennen asiantuntijuus ja viestintä oli siis yksisuuntaista, nykyään se on luonteeltaan yhä enemmän dialogista eli kaksisuuntaista. Samalla nähtävissä on työkuultuurien törmäys: vanha kulttuuri on hyvin statuskeskeinen (tärkeämpää kuka sanoo, kuin mitä sanoo), uusi kulttuuri demokraattisempi ja avoimempi, sisältöihin keskittyvä (tärkeämpää mitä sanoo, kuin kuka sanoo). Törmäyskurssilla ja vastakkain ovat käskytykseen ja kontrolliin perustuva keskitetty ja hierakkinen kulttuuri sekä dialoginen yhteisöllinen suunnittelu, itseorganisoituva työ ja alati uutta synnyttävät hajautetut verkostot. Muutoksesta ja sen tarpeesta johtamisessa, työssä ja organisaatioissa ovat puhuneet muun muassa kenraali **Stanley McCrystal** (2015) kirjassaan *Team of Teams: New Rules of Engagement for Complex World* sekä **Frederic Laloux** (2014) teoksessaan *Reinventing Organizations*. Teollisen ajan organisaatorakenteet eivät enää näytä tarkoituksenmukaisilta 2000-luvun haasteisiin.

Nopeasti ja joustavasti tässä hetkessä

Osaaja voi samaan aikaan työskennellä kotitiimissään (vaikkapa viestintätiimi) sekä jotain tarkoitusta ja tehtävää varten perustetussa monialaisessa, osaamisperusteisessa tiimissä, jonka luonne on itseorganisoituva: tiimillä on sekä vapauksia tehdä työt haluumallaan tavalla että vastuuta saada täyttää tavoitteet ja saada tuloksia. Nopeus, reaaliaikaisuus ja joustavuus ovat tulleet keskeisen tärkeiksi. Rytmien nopeutuminen näkyy kaikkialla. Esimerkkinä ovat reaaliaikaiset tilastot (*worldometers*) tai vaikkapa kaventu-neet tuote- ja palvelukehitykset syklit. Jos organisaatio lähinnä matkii muita (*benchmarking*), se jää nopeasti jälkeeseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Ja samalla se, jota on matkittu, onkin ottanut jo seuraavat askeleet.

Entä mitä nopeat muutokset ja kompleksisoituminen tarkoittaa strategisen suunnittelun ja kehittämisen kannalta? Ainakin sitä, että strategioiden on oltava yksinkertaisista osista muodostettavia tahdonilmauksia, joiden keskiössä on joustavuus ja jat-

kuva oppiminen. Yksityiskohtaiset strategiadokumentit eivät enää palvele tarkoitustaan niin kuin ennen. Sama logiikka koskee laajemminkin kehittämistä – ei enää pitkiä prosesseja, joiden lähtökohdat ja johtopäätökset vanhenevat jo matkan varrella.

Esille nousevat kokonaisuuksien hallitsijat ja rajapinnoilla seikkailijat

Syksyllä 2016 ilmestynyt, jo vaikutusvaltaiseksi osoittautunut **Kenneth Mikkelsonin** ja **Richard Martinin** (2016) teos *The Neo-Geralist: Where You Go is Who You Are* kuvaa yhteisölliseen suunnitteluun keskeisesti liittyviä ilmiöitä. Tulevaisuudessa yhä useampi meistä on yleisosaaja, rajapinnoilla seikkailija ja osaamisen yhdistelijä, kokonaisvaltaisesti ajatteleva tietäjä ja tekijä. Erikoisosaajia tarvitaan toki edelleenkin, mutta yleistietäjien määrä ja rooli tulee kasvamaan. Muutos liittyy yhtäältä siihen, että tiedon määrä kasvaa niin nopeaa vauhtia, etteivät edes oman alansa kärkitietäjät pysy kärryillä alansa uusimmista kehityskuluista ja tiedon paljoudesta. Toisaalta yleistietäjien lisääntyvä tarve selittyy sillä, että yhä useammin meillä tulee olemaan työkaverina tekoäly.

Rajapinnoilla seikkailu tarkoittaa myös uuden tyyppistä löytöretkeilyä, sellaisten osaamisen ja osaamisalueiden löytämistä, jotka eivät sisälly mihinkään perinteiseen oppialaan (antidisciplinarity). Samalla löytöretkeily on luonteeltaan herkkätuntoista etenemistä onnellisten sattumien kautta kartoittamattomille alueille (*serendipity*).

Yhdessä tekeminen on laventumassa työskentelytavaksi

Viime vuosina ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämiseen on huomattu olennaiseksi, mikä on näkynyt ensin erilaisina kevyinä keskusteluiden isännöinteinä, myöhemmin yksittäisinä fasilitoituina työpajoina tai syvempinä työpajasarjoina. Nytemmin evoluutio näkyy jo muutoksen fasilitointina ja suoranaisten uutena yhteisöllisenä työtapana, jossa ennen niin turhat ja aikaa vievät kokouksetkin muuttuvat työpajoissa yhdessä luomiseksi ja tekemiseksi. Erityisen hienoa uudessa yhteissuunnittelun työskentelytavassa on se, että ihmisten todelliset osaamiset paljastuvat ja pääsevät esille.

Parhaimmillaan prosessit virtaavaista vaistuvat tai poistuvat kokonaan muutuen ihmisten jatkuviksi ratkaisukeskeisiksi kohtaamisiksi ja dynaamiseksi työksi yhdessä. Ryhmäprosessien valmentavaa ohjaamista tarkoittavasta fasilitoinnista on nyt tullut olennaista osaamista. Uusi työskentelytapa liittyy työn muutokseen, jonka polttopisteessä on jatkuva dialogi: ihmisten kasvokkainen kohtaaminen, tiedon ja osaamisen jakaminen verkostoissa sekä sisältöjen ja keskusteluiden valmentava ohjaaminen.

Uusi työtapo edistää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja jakamisen kulttuuria

Kun jakaa osaamistaan ja tietoaan monialaisesti muiden kanssa, saa useimmiten enemmän kuin itse antaa. Moni meistä tuntuu olevan valmis jakamiseen tiedon panttaamisen asemesta. Jakaminen ei liity vain paljon puhuttuun jakamistalouteen (*Uber, Airbnb*), vaan laajemminkin työkuultuurien muutokseen. Jakamiseen kytkeytyy virheiden ja keskeneräisyyden salliminen ja sen ymmärtäminen, että muutos on jatkuvaa. Siihen liittyy myös kokeilukulttuuri.

Nopeat kokeilut, testaaminen ja jatkuvat korjaavat toimenpiteet taas ovat kytköksissä toisin ajatteluun ja toisin tekemiseen, tulevaisuuden aktiiviseen luomiseen (*speculative design & design science fiction*). Erityisesti Suomessa ajattelu ja toiminta näyttävät paikoin suorastaan hämmästyttävän vaihtoehdottomana, asiat esitetään niin kuin meillä olisi vain yksi tie eteenpäin. Väliillä päätöksenteko vaikuttaa suorastaan siltä, että olemme kovaa vauhtia ajavan bussin kyydissä, jonka kuljettaja katsoo vain peruutuspeiliin.

Vaihtoehtoiset tulevaisuudet: toisin ajattelu ja toisin tekeminen

Toisin ajattelu ja tekeminen vaatii omaehtoista pään käyttöä. Muistan fasilitoijana erään kerran, kun olimme osallistujien kanssa käyneet yhdessä läpi jo monta kertaa sen, kuinka olennaista yhteisöllisessä suunnittelussa (*co-design*) on kannustaa ajattelemaan ja tekemään itse, ei etenemään etukäteen kerrottujen tarkkojen ohjeiden mukaan. Silti asian sisäistäminen tuntui vaikealta. Ymmärtämisen vaikeus näytti johtuvan kulttuurista: omaehtoinen ajattelu on hankalaa, jos

on koko ikänsä tottunut opettelemaan asioita ulkoa, olemaan kyseenalaistamatta kerrottua ja lähinnä seuramaan kriiikkittömästi sitä, mitä auktoriteetit sanovat.

Ulkoa ohjatusti työskentelemään determinoitu vaikuttaa olevan ainakin jonkin aikaa hukassa, kun hänen pitäisikin itse ottaa vastuu, alkaa ajatella ihan itse. Voi olla, että tällainen tilanne tuntuu siltä, kuin heitettäisiin uimataidoton veteen opettelemaan uimista. Olemme ehdollistettuja opettelemaan auktoriteetin mukaan, miten jokin asia tehdään ”oikein”, ymmärtämättä, että melkein millä tahansa oppialalla asioihin on hyvin erilaisia näkökulmia ja tulintoja. Ei välttämättä ole mitään yksiselitteistä oikeaa vastausta tai oikeaa menetelmää. Pitää ajatella itse.

Yhteisöllisen suunnittelun workshoppeissa ja työtavassa ei ole julkilausuttua ohjelmaa – fasilitoijan tehtävänä on auttaa tekemään työtä yhdessä, nimenomaan hetkessä tilanteen ja esiin nousevien kysymysten mukaan sen lisäksi että edetään yhdessä sovitujen tavoitteiden mukaisesti. Siksi myös ohjelma elää jatkuvasti. Tällainen työskentelytapa vaatii heittäytymistä ja aitoa osallistumista. Kukaan ei voi olla vain tekevinään. Eikä voi vain odottaa muiden tekevän, on osallistuttava itse. On siis kyettävä unohtamaan myyttinen Joku Muu.

Ajattele itse!

Kokemukseni mukaan organisaatioissa saatetaan istua ongelmien päällä, kykenemättä ratkaisuihin. Väliillä tilanne äityy niin pahaksi, ettei ongelmasta voi puhua mitään. Tämä tilanne tulee eteen varsinkin silloin, kun ongelma liittyy yksittäiseen ihmiseen tai ihmisten välisiin suhteisiin. Hyvin fasilitoitu yhteisöllinen suunnittelu on osoittautunut erinomaiseksi keinoksi tunnistaa ja ratkaista ongelmia sekä priorisoida asioita yhdessä kasvokkain. Ja jatkuvasti, ei vain välillä. Ongelmien systemaattinen tunnistaminen ja ratkaisu mahdollistavat uuden kehittämisen, muuten uutta rakennetaan upottavaan maaperään.

Kollektiivisen ongelmien ratkaisun lisäksi tärkeää on taito esittää oikeita

kysymyksiä, taito etsiä perimmäisiä juurikysymyksiä.

Kannustaminen ja ihmisten hyvinvointi

Hyvässä yhteisöllisessä suunnittelussa kysytään ”Mitä minä voin tehdä sinulle, sinun vuoksesi, auttaakseni.” Muiden kuunteleminen ja todellinen ymmärtäminen on keskeisen tärkeää tiimin ja koko organisaation kehityksen näkökulmasta. Kuuntelusta, ymmärtämisestä ja muiden arvostamisesta kasvaa hyvä työnteon kulttuuri, johon kuuluu olennaisena osana myös kannustaminen, innostaminen ja motivointi. En tässä tarkoita halpahintaista positiivisuutta, joka peittää alleen ongelmat, vaan nimenomaan aitoa kannustamista, nostattamista ja motivointia, joka mahdollistaa yksilön ja tiimin kukoistamisen omilla vahvuuksillaan.

Tilannetaju ja tunnelman muotoilu

Fasilitoijalta vaaditaan herkkyyttä kuunnella ja ymmärtää. Yhtä tärkeää on hyvä tilannetaju. Sitä tarvitaan paitsi työpajan kulun ohjaamisessa, myös laajemman työskentelyn rytmittämisessä sekä kaikkien mukana olijoiden tukemisessa. Tilannetajun merkitystä ei voi alleviivata liikaa. Huono fasilitoija ei kykene aistimaan tunnelmien muutoksia tai sitä, että ryhmä on jo kulkenut pidemmälle asiassa kuin fasilitoija itse.

Perinteinen, yksisuuntaiseen viestintään tottunut vetäjä haluaa olla paitsi itse aina oikeassa, myös pääosin äänessä ja soveltuu siksi huonosti yhteisöllisen suunnittelun fasilitointiin. Hyvä ryhmäprosessien ohjaaja antaa muille tilaa loistaa. Hyvällä fasilitoijalla on sekä tilannetajua että emotionaalista ymmärrystä. Ihmisten kohtaamiset ovat aina luonteeltaan kokonaisvaltaisia: pienimmätkin nyanssit ja viestit vaikuttavat. Yhteisölliset kohtaamiset vaativatkin aina myös tunnelman (kollektiivista) muotoilua.

Hyvät tulokset ja tiedon kulku

Hyvinvoinnista, kuuntelemisesta ja muista pehmeimmistä asioista puhuminen saattaa saada jotkut epäile-

mään, että yhteisöllisessä suunnittelussa on kyse lähinnä hauskan pitämisestä yhdessä. Vaikka rento meininki on olennainen osa yhdessä tekemistä, hyvin fasilitoitu yhteisöllinen suunnittelu on tehokasta. Tähän on mukavan tunnelman lisäksi monta syytä. Ensinnäkin työn alle voidaan ottaa monta asiaa yhtä aikaa ja hajauttaa työt tehtäväksi ryhmätöinä ja käyttää sitten myöhemmin koko joukon älyä tulosten arvioinnissa ja edelleen kehittämisessä. Toiseksi jatkuva työskentely yhdessä nopeuttaa merkittävästi tiedon kulkua ja hyvinkin erilaisten osaamisten jatkuva törmäyttäminen taas kehittää osaamisia nopeasti. Monet prosessit voidaan osin tai kokonaan unohtaa, varsinkin jos myös hierarkiaa madalletaan (*holacracy*). Prosesseja voi keventää siksi, että jatkuva itseorganisoituva työ tekee mahdollisesti hyvinkin hierarkkiset ja byrokraattiset prosessit ja jatkuvat hyväksytykset tarpeettomiksi. Parhaimmillaan päätöksenteko voidaan siirtää lähes kokonaan työpajoihin ja tiimeille.

Todellisuus on sekä-että, ei joko-tai

Yhteisöllinen suunnittelu, kuten koko elämäkin, on vallitsevasti sekä-että. Se on kykyä suunnistaa yhdessä kiihtyvästi muuttuvassa jatkuvasti kompleksisoituvassa toimintaympäristössä, itseohjautuvasti parviällynä, jatkuvasti ja (itse)kriittisesti arvioiden ja kehittämisen. Todelliset muutokset tapahtuvat vanhan ja uuden rajapinnoilla hyödyntäen jotain hyvää sekä uudesta että vanhasta. Ja useimpiin kysymyksiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia.

Inhimillisiä kohtaamisia

Juuri nyt puheissa on ollut liiallinen ja jatkuva monen asian suorittaminen (*multitasking*), joka näkyy alisuorittamisena ja työn huonoina tuloksina jatkuvien keskeytysten takia. Yhteisöllinen suunnittelu sen sijaan tarjoaa inhimillisiä kohtaamisia joko kasvokkain tai virtuaalisesti. Intensiivisesti yhdessä, luottamusta rakentaen.

Kun yhteissuunnittelu muuttuu yhteisölliseksi suunnitteluksi, siitä tulee yhteisön työtapana. □

KIRJALLISUUTTA:

McCrystal, Stanley 2015. *Team of Teams: New Rules of Engagement for Complex World*. New York: Portfolio / Penguin.

Laloux, Frederic 2014. *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.

Mikkelsen, Kenneth & Martin, Richard 2016. *The Neo-Generalist: Where You Go is Who You Are*. London: LID Publishing.

Stilman, Jessica 2016. *Why It's Time to Embrace a 'Slash' Career*. Verkkosivu: <https://www.inc.com/jessica-stilman/why-you-should-be-proud-to-be-a-slash.html>

Elämä merkitsee sitä, että annat itsestäsi niin paljon kuin sinulla on annettavaa.

– Karen Allen

Dialogin lähtökohta on kohtaamistahto

Markku Envall kirjoittaa aforismissaan, että sujuvasti puhuvien ihmisten ajatukset ovat latteita, kun taas omaperäisten ajatusten esittäjä takeltelee. Kieli antautuu Envallin mukaan vastarinnatta vain ajatuksille, jotka se tuntee ennestään, ja asettuu tottumuksesta niiden muotoon – siitä latteus. Takeltelu puolestaan on sitä vastarintaa, jota kieli tekee uuden ajatuksen syntyessä: vain siten voi syntyä luovaa ajattelua.

TEKSTI PASI LANKINEN

EPÄVAKAASSA, EPÄVARMASSA, monimutkaisessa ja monitulkintaisessa VUCA-toimintaympäristössä takeltelu – uudenlainen suhtautuminen vuorovaikutustilanteisiin – on toivottavaa ja jopa välttämätöntä. Se asettaa puhujan ja kuullijan kohtaamiselle entistä lujemmat vaatimukset. Niiden toteutuessa dialogilla on mahdollisuus onnistua.

Suomen kielen sanan keskustelu alkuperä viittaa keskukseen ja keskikohtaan. Keskusteluksi kutsutussa tilanteessa tuodaan kielen avulla jokin läsnä olevien ihmisten keskelle, kenties yhteisesti tarkasteltavaksi ja jaettavaksi. Sanan tausta muistuttaa **Aristoteleen** esittelemän hyve-etiikan lähtökohtaa.

Aristoteleen mukaan onnellisuus perustuu sellaiseen tehtävään ja

sen onnistuneeseen toteuttamiseen, joka on ominaista juuri ihmiselle – eli hyveeseen. Hyveen toteuttaminen on Aristoteleen mukaan mahdollista vain yhteisössä. Hyveelle on ominaista keskiväli, paheelle puolestaan liiallisuus tai puutteellisuus.

Keskustelun liepeille liittyy Aristoteleen esittelemistä hyveistä esimerkiksi ystävällisyys, jota ympäröivät paheet ovat mielitelevyys (liiallinen ystävällisyys) ja äreys (liian vähäinen ystävällisyys). Vastaavasti totuudellisuuden hyveen rinnalle asettuvat paheina kerskailevuus ja vaatimattomuus ja seurallisuuden hyveen rinnalle pellemäisyys ja jous.

Dialogi koostuu kreikan kielen sanoista dia 'läpi' ja logos 'tarkoitus, sana'. **William Isaacs** määrittelee dia-

login "merkitysten virtaukseksi". Dialogissa toteutuu yhdessä ajattelu, joka Isaacin mukaan tarkoittaa muun muassa sitä, että kaikki keskustelun osapuolet poistuvat tilanteesta uudistunein ajatuksin. Heidän tietonsa ja ennakkoluulonsa ovat asettuneet uuteen järjestykseen.

Eroon omista totuuksista

Dialogi saattaa olla inhimillisistä vuorovaikutustilanteista vaikein. Ihmiset tulkitsevat maailmaa oman käsitejärjestelmänsä varassa jo oman mielen-terveytensäkin vuoksi. Jokaisella on mielessään maailman hahmottamiseen kouliutunut omien totuuksiensa kasauma ja vieläpä omat kriteerinsä totuudellisuuden arviointiin.

Omien totuuksien tarjoaminen keskusteluun ainoina oikeina tai parhaina totuuksina saa monesti aikaan argumenttiyröpyyn, jossa tavoitteena on puolustaa omia näkemyksiä muiden näkemyksiä vastaan – ja jopa saada muut omaksumaan omat näkemykset maailman hahmottamisen peruspilareiksi. Vapaa keskustelu muuttuu näin suostutteluksi, vähättelyksi, väittelyksi tai inttamiseksi.

Dialogin lähtökohta on vapaassa keskustelussa, mutta puheenvuorujen säätelyttömyys ei vielä saa aikaan merkitysten virtausta. Enemmän kuin jäsentävää ohjailua tai tiukkaa puheenjohtajaa tarvitaan tietoisuutta omaa ajattelua säätelevistä taustaoletuksista ja käsitejärjestelmistä – ja niistä irti päästämistä. **Richard Sennett** esittää onnistuneen dialogin olevan todella haastavaa; hänen mukaansa se edellyttää aivan erityislaatuista vuorovaikutusta, jossa jokaisen on kyseenalaistettava omat hiljaiset oletuksensa ja jaetut maailmankuvansa.

Keskustelun kaksi pahetta

Aristoteleen hyve-etiikkaa ja Sennettiä seurailleen voisi kiteyttää, että onnistunutta dialogia uhkaa erityisesti kaksi pahetta: oikeassa olemisen pakko ja kasvojen menettämisen pelko.

Edellisessä paheessa yhdistyvät liiallinen oman elämämaailman kunnioitus ja liian vähäinen muiden kunnioitus. Oikeassa olemisen pakkoon liittyy voimakas alttius nimetä maailma omasta näkökulmasta, oman käsitejärjestelmän avulla ja pyrkiä vaikuttamaan muihin niin, että nämäkin omaksisivat kyseisen käsitejärjestelmän. Vapaassa keskustelussa oikeassa olemisen pakko ohjaa ottamaan puheenvuoroja vaikka väkisin.

Kasvojen menettämisen pelossa puolestaan yhdistyvät liiallinen muiden kunnioitus ja puutteellinen oman elämämaailman kunnioitus, mikä altistaa muiden vaikutukselle ja maailman ottamisen vastaan valmiiksi nimetynä. Vapaassa keskustelussa kasvojen menettämisen pelko saa aikaan myöntävyyttä ja omien ajatusten vähättelemistä, mikä näkyy esimerkiksi

vähäisinä puheenvuoroina tai osallistumattomuutena keskusteluun. Kielelliset merkitykset otetaan vastaan sellaisenaan.

Avainsanoja dialogia uhkaavien paheiden voittamisessa ovat luottamus ja rohkeus. Luottamus kumpuaa ajatuksesta, että kaikilla muillakin keskusteluun osallistujilla on jotakin tärkeää sanottavaa asiointilasta. Koska merkitykset eivät ole sanojen ominaisuuksia, vaan ne syntyvät kulloisenkin tilanteen ehdoilla yhteisesti neuvotellen, kukaan ei ole varsinaisesti oikeassa. Sen sijaan dialogin lopussa kaikki voivat olla yhdessä oikeassa suhteessa siihen, mitä on yhdessä nimetty.

Rohkeus lähtee ajatuksesta, että mokaaminen ei ole haitallista. Oikeastaan mokaaminen on jokaisen velvollisuus. Kun jokainen keskusteluun osallistuja ottaa riskin tulla väärinymmärrytyksi, merkitysten virtaus alkaa toimia ja yhdessä ajattelu saada ilmaa alleen. Rohkeus edellyttää niin ikään luottamusta siihen, että kaikki ovat dialogin hengessä mukana. Oikein ymmärtäminen saattaa olla monesti tuhoisampaa vuorovaikutuksen sujumisen kannalta kuin sen ihmetteleminen yhdessä, mistä oikein onkaan kyse.

Asiantuntijuuden uusi suunta

Luottamuksen ja rohkeuden kautta syntyy yhteisymmärrystä ja -toimintaa edistävien keskustelutilanteiden hyve, kohtaamistahdo. Kohtaamistahdossa yhdistyvät rohkeus ja luottamus, jotka yhdessä saavat aikaan kunnioituksen muita tilanteeseen osallistujia kohtaan. Näin vapaana keskusteluna alkava vuorovaikutus voi muotoutua dialogiksi.

VUCA-maailmassa dialogiosaaminen on yksi asiantuntijoiden tärkeimmistä perusominaisuuksista. Vain kohtaamistahdon avulla on mahdollista tulla toimeen ja luoda uutta epävakaa, epävarmassa, monimutkaisessa ja monitulkintaisessa toimintaympäristössä, jossa tilanteiden ennakoiminen on vaikeaa. Tärkeää ei ole se, mitä tietää tullessaan yhteen mui-

den kanssa – paljon tärkeämpää on se, mitä yhteistoiminnan aikana oppii ja miten oma ajattelu siinä samalla vinksauttaa. Tämä edellyttää valmiutta vaikuttua myös muiden ajatuksista ja varsinkin yhteisestä ajattelusta.

Hankaluuksia dialogin onnistumiselle aiheuttavat eri alan asiantuntijoiden erilaiset tavat nimetä maailmaa ja sen ilmiöitä. Näin kehkeytyneet käsitejärjestelmät ovat syntyneet esimerkiksi alan opintojen ja työssä toimimisen perusteella. **Jaana Parviaisen** mukaan kognitiivinen epäsymmetria vallitsee tilanteissa, joissa samassakin organisaatiossa työskentelevillä eri alan asiantuntijoilla ei juurikaan ole käsitystä toistensa asiantuntijuusaloista ja niiden kautta itsestään selviksi muodostuneista puhetoivoista.

Parviainen käyttää esimerkkinä sairaalaympäristöä, jossa lääkärit ja sairaanhoitajat puhuvat samasta potilaasta erilaisten teoreettisten lähtökohdientien pohjalta ja käyttävät erilaista terminologiaa. Hän kummeksuu, kuinka on mahdollista, että asiantuntijoiden ja maallikoiden välinen tiedonmuodostus voisi onnistua, jos saman alan asiantuntijoidenkin on vaikeaa ja joskus mahdotonta ymmärtää toisiaan.

Asiantuntijuutta tulisikin tarkastella pikemmin prosessina kuin asiantuntijatiedon ja asiantuntijaominaisuuksien omistamisena. Näkemys istuu hyvin tilanteisiin, joissa on tarkoitus saada aikaan yhteistä toimintaa ja yhteistä ajattelua. Asiantuntija ei saa ilmaantua vuorovaikutustilanteeseen oman alansa edustajana vaan dialogiin osallistujana, joka on valmis asiantuntijuutensa jatkuvaan haastamiseen ja itsensä kehittämiseen yhdessä muiden kanssa. Asiantuntijoiden on uskaltauduttava mukaan yhteiseen takelteluun.

Kohtaaminen ei ole helppoa. Omista lähtökohdista on vaikea tinkiä, omat ajatukset tuntuvat usein parhaimmilta. **Markku Envall** pukee kohtaamishaasteenkin osuvasti aforismin muotoon: ”Ihminen on sen kokoinen, minkä verran hänen ajatuksensa ja tunteensa kahmaisevat maailmaa. Pienin on se, joka haluaa olla oma itsensä.” □

KIRJALLISUUTTA:

Aristoteles 1983. *Nikomakhoksen etiikka*. 2. painos. Kääntänyt ja selityksen varustanut Simo Knuutila. Helsinki: Gaudeamus.


Envall, Markku 1983. *Rakeita*. Aforismeja. Helsinki: WSOY.

Isaacs, William 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Suomentanut Maarit Tillmann. Helsinki: Kauppakaari.

Parviainen, Jaana 2006. *Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – esimerkkinä asiantuntijatyö*. Teoksessa Kollektiivinen asiantuntijuus. Toimittanut Jaana Parviainen. Tampere:

Tampere University Press.

Sennett, Richard 2004. Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa. Suomentanut Kaisa Koskinen. Tampere: Vastapaino.



Kyky ajatella tänään toisin kuin
eilen erottaa viisaat jääräpäistä.

- John Steinbeck

Yhteissuunnittelun periaatteet

Ihmiset ovat kautta aikojen kokoontuneet leirinnuotion äärelle jakamaan kokemuksia ja kertomaan tarinoita. Yhteisöllisyys ja yhteistyö on tärkeä voimavara myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden työ tulee olemaan jatkuvaa oppimista. Yhdessä ja yhteistyössä.

Työtä tehdään yhteisten pelisääntöjen ja periaatteiden pohjalta, toisiamme kannustan ja tukien.

YHDESSÄ JA YHTEISTYÖSSÄ

- Opimme, teemme, jaamme, arvioimme tilannehuoneissa ja työpajoissa
- Toimimme tavoitteellisesti, tuloksellisesti, ratkaisukeskeisesti ja priorisoiden
- Ennakoimme jatkuvasti tulevaa
- Kuuntelemme, ymmärrämme, kehitämme vuorovaikutteisesti
- Lisäämme yhteistä ymmärrystä ja näkemystä
- Työskentelemme osaamiseen perustuen, itsenäisesti ja joustavasti – vapaus ja vastuu tasapainossa
- Innostamme ja kannustamme toisiamme lämpimästi
- Olemme avoimia, läpinäkyviä ja demokraattisia
- MITÄ on meillä tärkeämpää kuin KUKA

Tehyn yhteissuunnittelun työpajoissa on laadittu lista yhteissuunnittelun ja yhteistyön periaatteista. Lista kietoutuu ennakointi- ja muutuskäytännön sekä yhteissuunnittelun ympärille. Toimintaympäristö muuttuu nyt niin nopeasti, että meidän on vaikea pitää kiinni merkityksen tunteistamme. Tässä tilanteessa jatkuvasta dialogista tulee olennaisen tärkeä keino yhteisen, jaetun ymmärryksen lisäämiseen ja eheytymiseen. Kun tietoa ja osaamista jaetaan jatkuvasti yhdessä, kaikki kehittyvät ja kehittävät.

Yhdessä olemme enemmän!



Maailmasta on tullut epävarma ja monitulkintainen paikka. Myös lisääntynyt kompleksisuus, kiihtyvät muutokset ja räjähdysherkkyys liittyvät VUCAksi kutsuttuun ilmiöön.

VUCA tekee pitkistä prosesseista, hitaasta suunnittelusta ja kankeasta päätöksenteosta vanhentuneita toimintatapoja. Ennakointi- ja muutoskyvykkyyden lisäämiseksi vaaditaan uusia ideoita ja työmuotoja. Siiloutuneen asiantuntijuuden, silloin tällöin tapahtuvien kohtaamisten ja turhien kokousten tilalle tarvitaan faslitoitua yhteistyötä ja yhdessä suunnittelua.

Hyvä ratkaisu on osaamisperusteiset ja itseorganisoituvat tiimit, jotka työskentelevät joustavasti ja jatkuvasti yhteissuunnittelun keinoin tilannehuoneissa, työpajatiloiissa ja etäkohtaamisissa digitaalisten välineiden avulla.

Yhdessä ja yhteistyössä!