

Ilari Koskinen

NÄKÖKULMA METAMODERNIIN HALLINTAAN

Tutkimus kuntaorganisaation päätöksenteon ja
ongelmanratkaisun konteksteista

Johtamisen ja talouden
tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2022

TIIVISTELMÄ

Ilari Koskinen: Näkökulma metamoderniin hallintaan – Tutkimus kuntaorganisaation päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteista
Pro gradu -tutkielma, 105 sivua, 1 liitesivu
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtamisen opintosuunta
Syyskuu 2022

Eräät tahot esittävät, että olemme siirtymässä kohti metamodernia aikaa. Metamodernissa ajassa on tarpeen hylätä modernin teesiin ja postmodernin antiteesiin keskittyvä dikotomia-ajattelu. Metamoderni näkökulma painottaa myös selkeämmin eteenpäin pyrkivää otetta organisatoristen ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisussa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin perehtyä tarkemmin sekä metamodernin yhteiskuntakäsityksen tarpeellisuuteen että sen kunnille tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Metodologisesti tämä tutkimus rakentui eksploratiivisen ja konstruktivisen tutkimuksen periaatteiden varaan. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli muodostaa teoriassa metamodernia orientaatiota mukaileva synteesinäkökulma moderneista ja postmoderneista johtamisen ja organisoinnin periaatteista. Tässä yhteydessä myös hyödynnettiin alkujaan yrittäjyystutkimuksen kontekstista peräisin olevaa efektuaatioteoriaa metamodernin, selkeämmin eteenpäin pyrkivän, ongelmanratkaisun operationaalistamisessa.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa metamodernin näkökulman tarpeellisuutta kartoitettiin kahdesta eri kuntaorganisaatiosta kerätyn aineiston avulla. Kartoituksen tuloksena selvisi, että tapausorganisaatioissa esiintyi työn tekemisen tapaan liittyviä painotuseroja, jotka näkyivät sekä johtamisessa että asiantuntijatyössä. Painotuserot johtivat siihen, etteivät kaikki olleet välttämättä valmiita hyödyntämään työssään esimerkiksi kokeilevia ongelmanratkaisumenetelmiä. Niinpä aineistossa nostettiin esiin tarve niin sanotusti sparrata henkilöstöä kompleksisuusajattelun hyödyntämiseen, jotta esimerkiksi kokeilevien menetelmien soveltamisesta voitaisiin saada enemmän irti. Lisäksi tuotiin esiin tarve asioiden ja ilmiöiden laajempaankin käsitteellistämiseen, jottei kaikkea tehtäisi kompleksista.

Tutkimuksen konstruktivisessa vaiheessa pyrittiin edelleen tarjoamaan metamodernissa hengessä vastaus siihen, mikä tapausorganisaatioiden toiminnassa oikeastaan on kompleksista ja mikä taas ei. Tässä yhteydessä selvisi, että tapausorganisaatioissa tehtävä monenkirjava perustyö, erilaisine siihen liittyvine prosesseineen, ei pääsääntöisesti ole kompleksista. Työhön liittyvä tekninen, selkeämmin ei-sosiaalinen, ulottuvuus oli myös omiaan vähentämään perustyön kompleksisuuden astetta. Tämä perustyön parissa tapahtuva päätöksenteko ja ongelmanratkaisu myös perustui useimmiten tavoiterationaaliseen kausaaliseen logiikkaan. Kaikesta huolimatta perustyönkin yhteydestä voitiin toisaalta tunnistaa tekijöitä, jotka ajoittain monimutkaistivat tai komplisoivat työskentelyä.

Kompleksisuus puolestaan nousi systemaattisesti esiin täysin uusien (palvelu)ratkaisujen kehittämiseen tähtävän toiminnan yhteydessä. Hanketoiminta taas on eräs keskeisistä tehtäväalueista, jossa tähdätään nimenomaan täysin uusien ratkaisujen kehittämiseen. Uuden kehittämiseen liittyvä kompleksisuuden hallinta perustui sekä postmoderniin konsensusperiaatteeseen että kokeilevaan ja yrittäjämäiseen etenemistapaan, mikä liitettiin tässä tutkimuksessa efektuaatioteoriaan ja metamoderniin orientaatioon. Lisäksi kohdatussa kompleksisuudessa havaittiin tiettyjä aste-eroja. Kompleksisuuden astetta voidaan myös laskea esimerkiksi tutkimukseen ja näyttöön perustuvalla tiedolla.

Tutkimuksen tuloksilla on puolestaan sekä käytännöllistä että teoreettista arvoa. Käytännössä tulosten pohjalta voidaan arvioida metamodernista näkökulmasta organisatoristen käytäntöjen ja toimintaperiaatteiden tarkoituksenmukaisuutta. Teoreettisella tasolla tulokset antoivat näyttöä efektuaatioteorian sovellettavuudesta kompleksisuuden hallinnan teoretisoinnissa. Tulosten perusteella on myös mahdollista paikata postmoderniin orientaatioon liitetyn hallintateorian puutteita. Lisäksi tutkimuksen teoriapohjalla ja tuloksilla tunnistettiin olevan yhteys metahallinnan käsitteeseen.

Avainsanat: metamoderni, postmoderni, moderni, Cynefin viitekehys, efektuaatioteoria, hallintateoria

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIELMAN TAUSTA	1
1.2	TUTKIMUSASETELMA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	3
2	KOHTI MODERNIN JA POSTMODERNIN SYNTEESIÄ	4
2.1	MODERNI AIKAKAUSI JA RATIONAALISUUS	5
2.1.1	<i>Moderni aikakausi</i>	5
2.1.2	<i>Tavoiterationaalisuus</i>	7
2.1.3	<i>Rajoitetun rationaalisuuden päätösteoria</i>	8
2.2	POSTMODERNI AIKAKAUSI JA KOMPLEKSISUUS	10
2.2.1	<i>Postmoderni aikakausi</i>	10
2.2.2	<i>Kommunikatiivinen rationaalisuus</i>	12
2.2.3	<i>Kompleksisuus</i>	13
2.3	METAMODERNI AIKAKAUSI.....	16
2.4	KOMPLEKSINEN, MONIMUTKAINEN JA YKSINKERTAINEN – KOLME ERILAISTA PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTIA	19
2.5	EFFEKTUAATIOTEORIA.....	23
2.5.1	<i>Kausaalinen logiikka</i>	26
2.5.2	<i>Effektuaalinen logiikka – yleiset periaatteet ja prosessuaaliset piirteet</i>	28
2.5.3	<i>Effektuaalinen logiikka voittoa tavoittelemattomassa kontekstissa</i>	35
2.5.4	<i>Kausaalisen ja efektuaalisen logiikan yhdistelmä</i>	37
2.6	TEOREETTINEN NÄKÖKULMA MODERNIN JA POSTMODERNIN METAMODERNIIN SYNTEESIIN	38
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	45
3.1	TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	45
3.2	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT.....	46
3.2.1	<i>Eksploratiivinen tapaustutkimus</i>	46
3.2.2	<i>Konstruktiiivinen tutkimus</i>	47
3.2.3	<i>Laadullinen tutkimus ja teoriaohjaava sisällönanalyysi</i>	49
3.3	TAPAUSORGANISAATIOIDEN KUVAUS	50
3.4	AINEISTON KUVAUS	50

4 KUNTAORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTIT	51
4.1 ONKO METAMODERNILLE NÄKÖKULMALLE TARVETTA?	52
4.2 YKSINKERTAISET JA MONIMUTKAISET KONTEKSTIT	57
4.3 KOMPLEKSISET KONTEKSTIT	66
4.4 EFFEKTUAALINEN LOGIIKKA KOMPLEKSISUUDEN HALLINNAN KEINONA	73
4.4.1 <i>Organisaatiouudistus ja sisäisesti motivoitunut effektuaatioprosessi</i>	74
4.4.2 <i>Työllisyyden kuntakokeilu ja ulkoisesti motivoitunut effektuaatioprosessi</i>	79
5 METAMODERNI NÄKÖKULMA KUNTAORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTEISTA	87
6 POHDINTA	93
LÄHTEET	98
LIITTEET	I

LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA

TAULUKKO 1. MODERNIN, POSTMODERNIN JA METAMODERNIN KESKEISET PIIRTEET JA PERIAATTEET KATEGORIOITTAIN.....	18
TAULUKKO 2. YKSINKERTAISET, MONIMUTKAISET JA KOMPLEKSISET PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTIT	23
KUVIO 1. KAUSAALISEN JA EFFEKTUAALISEN LOGIIKAN SEKÄ NÄIDEN MUODOSTAMAN EFFEKTUAATIOTEORIAN SJOITTUMINEN ERILAISTEN STRATEGISTEN LÄHESTYMISTAPOJEN TULEVAISUUDEN HALLINTA- JA ENNUSTAMISORIENTAATIOTA KUVAAVAAN NELIKENTTÄÄN	25
TAULUKKO 3. KAUSAALISEN LOGIIKAN KESKEISET PIIRTEET JA PERIAATTEET KATEGORIOITTAIN.....	28
KUVIO 2. EFFEKTUAALISEN PROSESSIN PERUSMALLI	31
TAULUKKO 4. EFFEKTUAALISEN LOGIIKAN KESKEISET PIIRTEET JA PERIAATTEET KATEGORIOITTAIN.....	34
KUVIO 3. KUVALLINEN YHTEENVETO TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ JA KÄSITEANALYYSISTA.	45
KUVIO 4. KONSTRUKTIO KUNTA A:N JA KUNTA B:N PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTEISTA SEKÄ NÄISSÄ SOVELLETTAVISTA RATKAISUKEINOISTA.....	93

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Suomalaiset kunnat läpikäyvät edelleen jo 1990-luvun alussa alkanutta murroksen vaihetta. Tämän murroksen vaiheen taustalla vaikuttaa vallitseva postmoderni aika ja siihen liittyvä pirstaleisuus, mihin kunnat ovatkin pyrkineet sopeutumaan vaihtelevin keinoin ja vaihtelevalla menetyksellä. Keinovalikoimaan ovat 1980-luvun lopulta alkaen kuuluneet muun muassa erilaiset hallinnonuudistukset, joilla on pyritty purkamaan perinteistä ja jäykkää hallintotapaa. Tämä murrosvaiheen alkuaikojen uudistustyö oli pitkälti valtiojohtoista ja tyyliään hyvin suoraviivaista. (Haveri & Maijainen 2017, 50.) Joukkoon on tosin mahtunut vahvemmin kuntavetoisiakin uudistushankkeita, joista lupaavin oli vuosina 1988–1996 toteutettu vapaakuntakokeilu (Ryynänen 2017, 103). Vapaakuntakokeilun tarkoituksena oli väljentää kuntien hallinnon järjestämisen ja sisäisen delegoinnin sääntelyä (Prättälä 2017, 282). 2000-luvulta alkaen kunnat ovat jatkaneet yhä enenevässä määrin omaehtoista uudistustyötään, joka on tosin kohdistunut enimmäkseen kuntaorganisaatioiden ja niiden palvelukoneistojen toiminnan tehostamiseen erilaisten rakenteellisten uudistusten avulla (Haveri & Maijainen 2017, 50). Tällaiset uudistukset eivät kuitenkaan enää yksin kykene valmistamaan kuntia tulevaisuuden kohtamiseen, vaan avuksi tarvitaan myös uudenlaisia ratkaisuja, jotka kiinnittävät huomion esimerkiksi vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja yhteiseen päätöksentekoon liittyviin kysymyksiin (Ansell & Gash 2007, 544; Haveri & Maijainen 2017, 50).

Edellä kuvatut lähtökohdat johtavat siihen, että kuntien on sekä arvioitava niiden toimintaan vaikuttavien instituutioiden tarkoituksenmukaisuutta että tarvittaessa muotoiltava näitä instituutioita uudelleen, siis sikäli kun tämä kuntien positiosta käsin on mahdollista. Yleisesti ottaen instituutioilla tarkoitetaan ihmisten kehittämiä suhteellisen kestäviä sääntökokoelmia ja organisoituja käytäntöjä, joiden tarkoituksena on luoda puitteita poliittiselle, taloudelliselle ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Instituutiot voivat viitata sekä epävirallisiin tekijöihin, kuten erilaisiin organisatorisiin käytäntöihin ja perinteisiin, että virallisempiin tekijöihin, kuten lakeihin. (North 1991, 97.) Instituutioiden vaikutukset toiminnan tavoitteisiin saattavat tietysti olla niin hidastavia tai estäviä kuin mahdollistavia ja oikeaan suuntaan ohjaaviakin (March & Olsen 2005, 4). Instituutioiden muuttaminen on puolestaan lähes poikkeuksetta hidasta, sillä ne ovat yleensä erittäin vastustuskykyisiä etenkin ulkoa tuleville muospaineille. Kyvyttömyys muuttaa instituutioita tarpeen mukaan voi edelleen johtaa erilaisiin kehitystä haittaaviin lukkiutumisiin. (Sotarauta 2017, 586.)

Erilaisten instituutioiden tarkoituksenmukaisuutta voidaan kuitenkin arvioida edellä kuvatun postmodernin näkökulman ohella myös tuoreemman metamodernin yhteiskuntakäsityksen kautta. Metamodernin näkökulman mukaan postmodernille aikakaudelle ominaista yhteiskuntien pirstaleisuutta, eli ihmisten vaihtelevia todellisuuskäsityksiä, ei ole kyetty hyödyntämään riittävän rakentavalla tavalla, mikä on puolestaan syventänyt esimerkiksi yhteiskunnissa eri tavoin ilmenevää jakautumis- ja polarisaatiokehitystä. Tämän seurauksena on ollut edelleen juuttuminen tietynlaiseen pysähtyneisyyden tilaan, mistä eteenpäin pääseminen vaatii sekä modernille että postmodernille ajalle ominaisten ajattelun ja toiminnan keinojen synteisinomaista soveltamista. Lisäksi erilaisten organisatoristen ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisussa tulisi muutenkin omaksua selkeämmin eteenpäin pyrkivä ote. (Vermeulen & van den Akker 2010; Corsa 2018.)

Metamoderni näkökulma herättää ensinnäkin kiinnostuksen tutkia tarkemmin sitä, onko näissä mainituissa väitteissä pirstaleisuuden hyödyntämisestä mitään perää. Voidaanko tästä havaita merkkejä erityisesti kuntaorganisaation toiminnassa. Lisäksi on tarpeen selvittää, millaisissa asiayhteyksissä modernia tai postmodernia orientaatiota, eli ajattelua ja toimintaa, voidaan oikeastaan painottaa sekä miten metamodernin näkökulman esiin nostamaa eteenpäin pyrkivämpää otetta voisi tuoda näkyvämmäksi niin teoriassa kuin käytännössäkin. Tämän kaiken pohjalta on puolestaan mahdollista arvioida kuntaorganisaation toimintaa kehystävien instituutioiden tarkoituksenmukaisuutta: tukevatko esimerkiksi tietyt vakiintuneet organisatoriset käytännöt organisaation ja sen toimintaympäristön kehitystä, ja voisiko vaikkapa aina rajallista työaikaresurssia kohdentaa instituutioiden suunnittelun avulla viisaammin.

Edellä mainittu filosofinen lähtökohta on kuitenkin sellaisenaan varsin abstrakti kunta- ja aluejohtamisen tarpeisiin. Tutkimusidean siirtämiseksi lähemmäs arkea, voidaankin päähuomio kohdistaa päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteihin, eli mahdollisesti vaihteleviin asiayhteyksiin ja tilanteisiin, joiden parissa kuntaorganisaatioissa toimitaan. Mahdollisten eroavaisuuksien tarkastelu on mielenkiintoista esimerkiksi siksi, että postmoderni näkökulma korostaa organisaatioiden ja yhteiskuntien kompleksisuutta (Eppel & Rhodes 2018, 949; Haynes 2018, 983). Kompleksisuus johtaa puolestaan siihen, etteivät modernit rationaaliset keinot sovellu kyseisten entiteettien parissa tapahtuvaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon (Frederickson 2015, 138). Toisaalta kuitenkin varoitetaan uskomasta tiettyjen tahojen rummutukseen maailman yksinomaisesta kompleksisuudesta ja perusteettomasta kaaoksen reunalla kulkemisesta (Kurtz & Snowden 2003, 466). Tämä saattaa pahimmillaan johtaa ajamaan niin sanottuun kompleksisuusansaan, jossa yksinkertaisiakin asioita

komplisoidaan tarpeettomasti (Raisio ym., 2018, 41). Mikä siis oikeastaan on kompleksista ja mikä taas ei?

1.2 Tutkimusasetelma, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämä tutkimus on kahden kuntaorganisaation tapaus tutkimus. Toisessa kuntaorganisaatiossa suoritettu harjoittelu ja työskentely osana erästä hanketta on vaikuttanut olennaisesti tutkimusaiheen ja -asetelman syntyyn. Tuolloin tehdyt havainnot johtivat pohtimaan tarkemmin erilaisia ongelmanratkaisun ja päätöksenteon alaisia tilanteita sekä niihin liittyvää johtamista ja organisointia. Tästä idean kehittäminen jatkuu edelleen teoreettisella tasolla sekä toisen tapausorganisaation hyödyntämisellä osana tutkimusta. Tutkimuksen kaksi tapausorganisaatiota esitellään lyhyesti luvussa 3.3.

Tämän tutkimustyön tavoitteet voidaan jakaa kaikkiaan kolmeen eri osaan, mistä kaksi ensimmäistä kytkeytyy tutkimuksen eksploratiiviseen eli teoriaa kehittävään vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tutkia sitä, kuinka käytännössä tehtyjä havaintoja ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta voisi teoretisoida. Tässä vaiheessa keskitytään erityisesti siihen, kuinka metamodernin näkökulman esiin nostama modernin ja postmodernin synteesi olisi muodostettavissa erilaisten teorioiden avulla. Tämän ohella on myös tarkoitus pohtia sitä, kuinka metamodernia ajatusta enemmän eteenpäin pyrkivästä yhteiskunnallisten ja organisatoristen haasteiden ratkaisusta voisi teoretisoida.

Tutkimuksen toisena (eksploratiivisena) tavoitteena on puolestaan arvioida kahdesta tapausorganisaatiosta kerätyn empiirisen aineiston avulla metamodernin näkökulman tarpeellisuutta. Tässä vaiheessa huomio kohdistuu siis ennen kaikkea siihen, onko aineistosta löydettävissä jotain sellaista, joka lisäisi kysyntää metamodernille näkökulmalle. Tässä yhteydessä voidaan esimerkiksi selvittää, onko aineistossa havaittavissa piirteitä, jotka viittaavat ihmisten vaihtelevien todellisuuskäsitysten yhteensovittamiseen liittyviin haasteisiin.

Tutkimuksen kolmas vaihe on puolestaan konstruktiiivinen vaihe, jonka tarkoituksena on laskea asioiden käsittelyn abstraktiotasoa ja mennä enemmän kuntaorganisaation arkisen työn tasolle. Ideana on, että eksploratiivinen vaihe rakentaa mahdollisuuksien mukaan perustan konstruktiiiviselle vaiheelle. Konstruktiiivisessä vaiheessa mielenkiinto kohdistuu erityisesti kuntaorganisaation päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteihin. Näihin kohdistuva tutkimus voidaan siis katsoa erityisen perustelluksi, jos eksploratiivinen vaihe nostaa esiin ihmisten todellisuuskäsitysten hyödyntämiseen liittyviä haasteita. Konstruktiiivisen vaiheen lopputuloksena syntyy puolestaan konstruktio, jonka

tarkoituksena on, tutkimuskysymykseen vastaamisen ohella, kuvata tapausorganisaatioista nousevia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteja sekä sitä, millaisia ratkaisukeinoja näissä konteksteissa sovelletaan. Eksploraatiivisen ja konstruktiiivisen vaiheen tutkimuskysymykset esitetään vielä alla.

Mitkä tekijät tutkimuksen aineistossa perustelevat metamodernin näkökulman tarpeellisuutta?

Millaisia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteja kuntaorganisaatio kohtaa toiminnassaan ja millaisia ratkaisukeinoja näissä konteksteissa sovelletaan?

Tutkimukseen liittyvistä rajauksista on vielä sanottava lyhyesti muutamalla sanalla. Ensinnäkin tämän tutkimuksen näkökulma perustuu nimenomaan tapausorganisaatioihin virka- ja palkkasuhteessa oleviin henkilöihin. Empiirinen aineisto kerätään siis heidän keskuudestaan. Tällaisella rajauksella pyritään ennen kaikkea tavoittamaan tutkimusaiheen tarkastelutasoksi kuntaorganisaation palkatun henkilöstön arkityön taso.

Toinen rajaus koskee puolestaan lainsäädäntöön liittyviä kysymyksiä. Lainsäädännön tarkastelu osana aihetta olisi tietysti sikäli perusteltua, että laeissa tai lainsäädännössä on kyse eräänlaisista toimintaa ohjaavista instituutioista. Tämän tutkimuksen näkökulma ei kuitenkaan ole oikeustieteellinen, vaan mielenkiinto kohdistuu tässä yhteydessä puhtaasti yhteiskunta-, organisaatio- ja johtamisteoreettisiin näkökulmiin.

2 KOHTI MODERNIN JA POSTMODERNIN SYNTEESIÄ

Moderni ja postmoderni aikakausi nähdään yleensä suhteessa toisiinsa eräänlaisena teesi-antiteesi-asetelmana. Tällainen asetelma viittaa siihen, että vaikka molempien aikakausien ominaispiirteet ja lähestymistavat ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon lomittuvatkin monin tavoin yhteiskunnissa ja organisaatioissa, nähdään nämä siitä huolimatta toistensa kilpailijoina. Modernin teesihän painottaa muun muassa rationaalisuutta, objektiivisuutta ja systemaattisuutta yhteiskunnallisen ja organisaattorisen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun perustana. Postmodernin antiteesi on puolestaan modernin teesin logiikan vastakohta, joka painottaa esimerkiksi yhteistyötä, konsensusta ja hallinnon demokraattisuutta. (Frederickson 2015, 129, 131; Green & Roberts 2012, 80–81; Boje ym., 1995, 49.)

Metamoderni näkökulma ei puolestaan tyydy tällaiseen kilpailuasetelmaan, vaan lähtee siitä ajatuksesta, että modernin ja postmodernin ajan orientaatioita voidaan hyödyntää nykyistä asetelmaa rakentavammallakin tavalla.

Edellisiin lähtökohtiin perustuen teoriaosuuskin rakentuu ensin kahden pääväylän varaan, joista ensimmäinen käsittelee modernia aikaa ja toinen puolestaan postmodernia aikaa. Teoriaosuus jalostuu alaluvun 2.3 metamodernia käsittelevästä osuudesta alkaen suuntaan, jossa teoriasisällöt koostuvat metamodernin näkökulman mukaisesti sekä modernista että postmodernista ontologiasta ja epistemologiasta. Viimeisenä esiteltävä efektuaatioteoria on puolestaan valmis teoria, jolla metamodernia näkökulmaa pyritään osaltaan operationaalistamaan. Teoriaosuuden päättävässä alaluvussa 2.6 modernista ja postmodernista pyritään muodostamaan metamodernia orientaatiota mukaileva synteesinäkökulma. Samassa alaluvussa perustellaan myös tarkemmin sitä, miksi tutkimuksessa hyödynnettävä efektuaatioteoria viittaa metamoderneihin piirteisiin ja periaatteisiin.

2.1 Moderni aikakausi ja rationaalisuus

2.1.1 Moderni aikakausi

Modernin aikakauden alku ajoittuu karkeasti ottaen valistusajan jälkeiseen aikaan, mistä lähtien erilaiset tieteen, teollisuuden, talouden ja valtiojärjestelmien mullistukset muokkasivat modernisaatiokehitystä läpikäyvien yhteiskuntien kollektiivista tietoisuutta (Levenson 2011, 1–2). Länsimaisten yhteiskuntien modernisaatio on siis eräänlaista 1700-luvun valistusajan jälkeistä luonnollista jatku-moa, jonka keskeisiä lähtökohtia ja arvoja ovat muun muassa optimismi, rationaalisuus ja edistysmielisyys (Zafirovski 2011, 3). Modernin ontologia eli käsitys todellisuudesta perustuu ajatukseen, jonka mukaan asioiden taustalta voidaan löytää objektiivinen totuus. Modernin epistemologia eli käsitys todellisuudessa sovellettavasta tiedonhankinnan tavasta perustuu puolestaan rationaaliin ja systemaattisiin keinoihin, joiden avulla objektiivinen totuus on myös löydettävissä. (Weiss 2000, 709; Hoogenboom & Ossewaarde 2005, 601; Harisalo 2008, 42.)

Moderni ajattelu näkee optimistisesti ihmisen toimijana, jolla on kykyä asioiden itsenäiseen ajatte-luun ja ymmärtämiseen, minkä kautta hän voi edelleen muuttaa maailmaa (Miller 2009, 158). Tästä johtuen moderni yhteiskunta rakentuukin eriytettyjen ja substanssiosaamista vaativien toimintojen varaan, mistä jokainen kuitenkin palvelee tietyn ennalta määritellyn vision, suuren kertomuksen, ta-voittelua (Heiskala 1995, 203). Eriytetyt toiminnot järjestetään edelleen hierarkkisesti suhteessa

toisiinsa ja tiettyyn toimintoon tekijäksi valikoituminen tapahtuu puhtaasti asiantuntemuksen ja soveltuvan koulutuksen perusteella (Green & Roberts 2012, 86; Clegg 1990, 181). Kokonaisuudessaan tällainen yhteiskunta erilaisine sen alaisuuteen kuuluvine organisaatioineen on järjestetty rationaalisesti eli järkiperaisesti (Miller 2009, 158).

Myös painotus kognitioon ohi toiminnan kertoo modernin näkemyksen rationaalisuuden tavoittelusta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että modernissa yhteiskunnassa tehdyillä päätöksillä on suurempi merkitys kuin käytännön toiminnalla, jolloin päätökset saavat aikaan toimintaa ja tekoja, eikä päinvastoin (Miller 2009, 164). Siten moderni yhteiskunta toimii kognitiivisesti kyvykkäiden ja asiantuntevien yksilöiden rationaalisesti asettamien tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen johtavien keinojen pohjalta (Hoogenboom & Ossewaarde 2005, 602).

Modernin aikakauden yhteiskunnat voidaan käytännössä jakaa kahteen erilaiseen päätyyppiin. Näistä aiemmat edustavat weberiläisiä yhteiskuntia, joiden instituutioiden pääasiallinen tarkoitus on edistää ja jakaa taloudellista kasvua. Näitä seuraavien myöhäismodernien refleksiivisten yhteiskuntien instituutioiden tavoitteena on puolestaan erilaisten inhimillisten ja sosiaalisten haittojen torjuminen. Myöhäismodernit yhteiskunnat ovat ikään kuin läpikäyneet uuden modernisaation, minkä ansiosta ne ovat kykenevämpiä vastaamaan ensimmäisen modernisaatioaallon aiheuttamiin haasteisiin. Jos weberiläinen yhteiskunta tähtää kasvuun, niin päivittynyt myöhäismoderni yhteiskunta suuntaa huomionsa pikemminkin tuon kasvun aiheuttamiin lieveilmiöihin. Näiden lieveilmiöiden torjuminen vaatii puolestaan kykyä reagoida refleksiivisesti erilaisin keinoin erilaisiin odottamattomiin ja riskaabeleihin tilanteisiin, joita hektinen ja kasvuorientoitunut moderni yhteiskunta nostaa esiin. Myöhäismodernin yhteiskunnan refleksiivisyys edistää myös demokratiaa, sillä refleksiivisyys pakottaa byrokraattisen eliitin ottamaan vakavasti kansalaisten henkilökohtaiset ja sosiaaliset tarpeet. (Hoogenboom & Ossewaarde 2005, 605, 617.)

Weberiläisen modernin ja myöhäismodernin yhteiskunnan instituutioiden uudistustavat myös poikkeavat toisistaan. Weberiläinen moderni yhteiskunta keskittyy uudistamaan olemassa olevia rakenteita joko kehittämällä suoraan niiden hallintoa tai pyrkien edistämään niitä tukevien poliittisten linjausten syntyä. Refleksiiviset myöhäismodernit instituutiot eivät puolestaan ole kaikilta osin suunniteltuja, vaan ne syntyvät pikemminkin sosiaalisten tarpeiden perusteella. Näin ollen refleksiivisyyden esiin nostaminen ja hyödyntäminen vaatii ennen kaikkea olemassa olevien instituutioiden tarkoituksenmukaisuuden arviointia sekä näiden tarpeenmukaista ja radikaalimpaa uudistamista. (Hoogenboom & Ossewaarde 2005, 617.)

Erilaisten toimintojen ja järjestelmien eriytyneisyys muodostaa puolestaan suurimman haasteen modernille yhteiskunnalle, koska eriytyneisyys lisää samalla painetta säilyttää ja tuottaa kokonaisuuteen integroivia elementtejä (Heiskala 1995, 204). Organisaatioiden näkökulmasta eriytyneisyys tuottaa haasteita esimerkiksi työntekijöiden osaamisen hyödyntämiselle, sillä hierarkkisesti järjestetty ja eriytetty organisaatio ei salli poikkeamia vahvasti ennalta määriteltyihin toimintatapoihin. Tällöin työntekijät kiinnittyvät liiaksi tiettyyn toimenkuvaan, vaikka heillä olisi organisaation kannalta arvokasta osaamista annettavanaan muillakin osa-alueilla. (Green & Roberts 2012, 86–87.) Siten modernin painottama sitova päätöksenteko sekä siitä johdettu tarkoin ennalta määritelty toimintapa saattaa johtaa sivuuttamaan arvokkaita ja hyödyllisiä mahdollisuuksia (Miller 2009, 164).

Lisäksi haasteita aiheuttaa myös weberiläisen tavoiterationaalisuuden ja myöhäismodernin refleksiivisyyden yhdistäminen. Weberiläinen moderni yhteiskunta ei siis sinänsä katoa mihinkään, vaan siihen liittyvät elementit säilyvät osana erilaisia instituutioita, vaikkakin niiden kiistanalaisuus lisääntyy yhteiskunnallisen muutoksen seurauksena. Kiistanalaisuutta lisäävät organisaatioiden sisältä ja ulkoa yhteiskunnasta tulevat ja refleksiivisyyttä edellyttävät vaateet, joihin vastaaminen ei siis kuitenkaan sovi yhteen weberiläisen tavoiterationaalisuuden kanssa. (Hoogenboom & Ossewaarde 2005, 605; Beck ym., 2003, 2.)

2.1.2 Tavoiterationaalisuus

Suunnittelussaan ja toiminnassaan tavoiterationaalisuuteen nojaava organisaatio tai muu toimija asettaa ensin itselleen tavoitteet ja määrittelee vasta sen jälkeen tarkoituksenmukaiset keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Harisalo 2008, 147). Tavoiterationaalinen toiminta perustuu sille oletukselle, että päätöksentekijällä on käytössään kaikki kulloisenkin päätöksen kannalta olennainen menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen liittyvä tieto (Mallard 2020, 3). Tähän olennaiseen tietoon sisältyvät sekä talouteen ja toimintatapoihin että arvoihin liittyvät tiedot painokertoimineen (Harisalo 2008, 147). Nämä olennaiset tiedot voidaan edelleen siirtää laskentatehollisesti erinomaiseen järjestelmään, joka kykenee tuottamaan tavoitteiden kannalta rationaalisia päätöksiä ja siten myös tavoiteltuja tuloksia. Lisäksi tällaisen päätöksentekijän ratkaisuja on mahdollista ennakoita oman todellisuuskäsityksen pohjalta, tietämättä päätöksentekijän näkemyksistä tai käytettävistä laskentatavoista, koska hänen toimintansa voidaan olettaa asiaan liittyvien syy-seuraussuhteiden kannalta rationaaliseksi. (Simon 1997, 369.)

Historiallisesta näkökulmasta katsottuna tällainen tavoite-keinot-ajattelu on ollut etenkin armeijoiden tapana hioa sodankäyntiin liittyviä strategioitaan (Ries 2016, 7). Teorian käytännön sovellutuksiin kohdistuva kysyntä ei toki ole enää aikoihin rajoittunut vain armeijoiden tarpeisiin, vaan nykyään kaikenlaiset organisaatiot ovat kehittäneet järjestelmiään ja arviointiin tarkoitettuja toimintamallejaan siten, että ne vahvistavat oletusta rationaalisesta toiminnasta. Toiminnan rationalisointi on organisaatioissa usein niin syvään juurtunutta, että tästä ihanteesta poikkeavaan toimintaan suhtaudutaan kriittisesti ja kielteisesti. Organisaatiot kuitenkin tukeutuvat rationalisointiin epäilyksistään huolimatta, sillä siitä luopuminen aiheuttaisi liian suurta epävarmuutta mahdollisista seurauksista. (Harisalo 2008, 149–150.)

Tavoiterationaalisuus voidaan ymmärtää myös heuristisena eli epäformaalina ongelmanratkaisun lähestymistapana. Tällöin se tarjoaa erään kätevän ja selkeän selitysmallin tietyntyyppisten ilmiöiden kuvaamiseksi, ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. Olennaisen tärkeää on kuitenkin ymmärtää, etteivät nämä selitysmallit ole välttämättä aukottomia tai toimi sellaisinaan ikuisesti. (Van den Berg 2017, 3.)

2.1.3 Rajoitetun rationaalisuuden päätösteoria

Rajoitetun rationaalisuuden päätösteoria syntyi klassisen päätösteorian ihannoiman tavoiterationaalisuusajattelun kritiikiksi. Kritiikin mukaan tavoiterationaalisuus sivuuttaa sen, että erilaiset päätökset ovat usein hyvinkin avoimia erilaisille tulkinnoille. (Julmi 2019, 294; Harisalo 2008, 156.) Tulkinnanvaraisuus on seurausta tulevaisuuteen suuntautuvien päätösten epävarmuudesta, mitä rationaaliseksi oletettu päätöksentekijä joutuu paikkaamaan väistämättä kyseenalaiselle pohjalle rakentuvan mielikuvituksensa avulla (Mintrom 2015, 3). Lisääntynyt tulkinnanvaraisuus on puolestaan omiaan aiheuttamaan poikkeamia rationaaliin standardeihin. Tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden ohella päätöksenteon tulkinnanvaraisuutta lisää myös ihmisten kognitiivisten kykyjen rajallisuus, mikä siis vaikuttaa heidän ongelmanratkaisukykyynsä ja siten myös päätöksentekoon ja sen seurauksiin. Lisäksi ihmisten rajallinen tahdonvoima saattaa johtaa heidät tekemään ajoittain sellaisia päätöksiä, joilla tavoitellaan nopeaa mielihyvähäkökemusta ohi pitkän tähtäimen tulosten. Ihmiset ovat myös taipuvaisia tulkitsemaan erilaisia tuloksia ja todistuksia omien ennakkokäsitystensä pohjalta. On myös esitetty, että ihmisten on toisinaan vaikeaa arvioida jopa omia mieltymyksiään. (Sent 2018, 1374; Cristofaro 2017, 172; McKenzie ym., 2011, 404.)

Ihmisten henkinen, fyysinen ja tiedollinen rajoittuneisuus saa aikaan sen, että he tekevät optimaalisten ja rationaalisten päätösten sijaan pikemminkin sellaisia päätöksiä, jotka johtavat tyydyttäviin

ratkaisuihin (Cristofaro 2017, 172; Shakun 2001, 108). Näitä etsiessään he kohdistavat huomionsa tyypillisesti tuttuihin keinoihin, tilanteisiin ja olosuhteisiin (Harisalo 2008, 157). Tällaisten ratkaisujen hakeminen on myös usein reaktiivista, jo syntyneisiin ongelmiin puuttuvaa toimintaa. Ennakoi- viin ja vaihtoehtoisiin mahdollisuuksiin tarttuminen ei myöskään ole yleensä motivoivaa, vaan etsintä lakkaa tyydyttävän ratkaisun löydyttyä. (Cyert & March 2001.) Tavoitteena on siis se, että tehdyillä päätöksillä saadaan aikaan vaikutuksia, joilla tietty kynnystarve tulee ylityksi. Jatkuva päätyminen tälle tyydyttävälle tavoitetasolle ei luonnollisestikaan mahdollista koko potentiaalin lunastamista. (Cristofaro 2017, 172.)

Rajoitettu rationaalisuus voidaan nähdä myös erityisesti organisatorisena ilmiönä. Tähän liittyen esi- merkiksi Shapira (1997, 4) esittää, että toisin kuin yksilöillä, organisaatioilla käytössä oleva tieto on yleensä vain epäselvää, minkä seurauksena täydellisen rationaalisuuden saavuttaminen ei ole eten- kään organisaatioille mahdollista. Organisatorinen päätöksenteko on myös lähes poikkeuksetta si- dottu koko organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tämä puolestaan heikentää mahdollisuutta toimia refleksiivisesti tilanteen mukaan, mikä luo edelleen omat rajoitteensa rationaalisuudelle. Li- säksi päätöksenteko organisaatioissa perustuu pikemminkin erilaisiin valta-asetelmiin ja tietyn agen- dan ajamiseen, eikä niinkään päätöksenteon alaiseen asiaan liittyvien parametrien pohjalta tehtyihin laskelmiin. (Shapira 1997, 5.)

Edellisten ohella eräs organisaatioiden rationaalisen päätöksenteon rajoitteita esiin nostava toiminta- tapa on niin sanottu alueellinen konsultaatio, jolla tarkoitetaan organisaation päättäjien suorittamaa toiminnan vertaamista oman organisaation kaltaisiin vertailuyksiköihin esimerkiksi tietyn toimialan sisällä. Mikäli vertailussa ilmenee ongelmallisiksi koettuja puutteita ja eroja, ryhtyy vertailua suorit- tava organisaatio kehittämään toimintaansa. (March 2017, 76–77; Harisalo 2008, 159.) Pohjimmil- taan alueellisessa konsultaatiossa on kyse säännönmukaisuuksien luomisesta, eli toimintaan liittyvien rutiinien vahvistamisesta, mikä luo osaltaan turvallisuuden tunnetta ja rakentaa käsitystä oikeanlai- sesta toiminnasta. Yksimielisyys rutiinien pätevyydestä esimerkiksi tietyn toimialan sisällä ei kuiten- kaan takaa näiden rutiinien rationaalisuutta. (Harisalo 2008, 159.)

2.2 Postmoderni aikakausi ja kompleksisuus

2.2.1 Postmoderni aikakausi

Eräs keskeisistä postmoderniin yhteiskuntafilosofiaan vaikuttaneista tekijöistä on ollut Jean-Francoise Lyotardin kirjoittama ja vuonna 1979 julkaistu *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*-teos. Lyotard kertoo teoksessaan modernille aikakaudelle ominaisten tarkasteluhorisonttia kaventa-neiden suurten kertomusten väistymisestä, mikä puolestaan vapauttaa yhteiskunnallisen ja kulttuuri-
sen identiteetin määrittelypotentiaalia. Tämä potentiaali hyödynnetään niin sanottujen pienten kerto-
musten kehittämisessä, mistä uusi postmoderni yhteiskunta lopulta rakentuu. (Heiskala 1995, 205–
206.) Pienet kertomukset johtavat puolestaan siihen, että postmodernin ontologia perustuu subjekti-
vismiin ja epistemologia relativismiin (McLennan 2017, 100; Harisalo 2008, 42).

Postmodernin aikakauden alku ajoittuu siis kehittyneiden länsimaisten yhteiskuntien modernisaation
jälkeiseen aikaan, missä niille on muodostunut modernin teesin kritiikkinä yksilöllinen sosiokulttuu-
rinen identiteetti (Boje ym., 1995, 22; Wolf 1996, 208). Tälle on modernista positivistisesta ajattelu-
tavasta poiketen ominaista sen tulkinnallisuus, joka on syntyjään yhteisön omasta luovuudesta ja alati
muuttuvasta tavasta tarkastella yhteiskuntaa (Trueit 2012, 144; Harisalo 2008, 43–44, 46–47). Yh-
teisö myös puolustaa pluralistista eli moniarvoista identiteettiään, josta sen kollektiivinen arvo myös
pohjimmiltaan syntyy (Green & Roberts 2012, 81).

Tulkinnallisuudesta johtuen postmodernista yhteiskuntajärjestelmästä ei voida myöskään löytää py-
syvää ja kaikkea yhdistävää keskeistä symbolia, jonka avulla koko järjestelmä olisi kuvattavissa luo-
tettavasti (Trueit 2012, 144; Luhmann 2000, 39). Postmoderni aikakausi hylkää siis kaikki modernille
ajalle ominaiset suuret kertomukset, jotka estävät joustavuuden (Corsa 2018, 250; Sil & Katzenstein
2010, 25). Suurten kertomusten hylkäämisen myötä tiettyyn vakaaseen ja yksiselitteiseen visioon no-
jautuminen on lopulta mahdotonta (Trueit 2012, 144). Näin ollen postmodernin yhteiskunnan yleis-
kuvaa leimaakin jatkuva ennustamattomuus ja tietynlainen aaltomaisuus. (Gurstein & Angeles 2007,
25). Yhteiskunnan erilaisilta instituutioilta tämä taas vaatii avarakatseista suhtautumista, mikä sallii
moniarvoisuuden esiintymisen ohi tietyn yksittäisen ja suvereenin metodin etsimisen (Williams 2005,
7).

Vaikka postmodernin ja refleksiivisen myöhäismodernin instituutioiden uudistustavoitteet pitävätkin
sisällään osin samankaltaisia piirteitä, painottavat ne kuitenkin viime kädessä selkeästi erilaisia asi-
oita. Refleksiivisen myöhäismodernin yhteiskunnan tulee jälleenrakentaa ja käsitteellistää uudelleen

erilaiset instituutiot, jotta se kykenee vastaamaan erityisesti uuden modernin esiin nostamiin inhimillisiin tarpeisiin. Postmodernin yhteiskunnan instituutiot täytyy sen sijaan rakentaa ”tietoisien tuhon” kautta kokonaan uudelleen, koska modernit instituutiot eivät salli esimerkiksi postmodernin tavoittelemaa monenkeskisyttä. (Beck ym., 2003, 3, 17.)

Organisaatioiden näkökulmasta postmodernin aikakauden keskiössä ovat etenkin vaikeasti määriteltävät ja haltuun otettavat organisatoriset haasteet (Haveri & Maijoinen 2017, 46–47). Nämä liittyvät muun muassa käynnissä olevaan sukupolven vaihdokseen, jossa suuret ikäluokat eläköityvät hiljalleen ja nuorempi sukupolvi täyttää (työ)organisaatiot omine arvoineen ja odotuksineen. Erilaisten arvojen ja odotusten samanaikainen esiintyminen taas johtaa väistämättä haasteisiin, joita ratkotaan esimerkiksi pluralismiin perustuvan viestinnän avulla. Tämän tavoitteena on pyrkiä mukautumaan vallitsevaan toimintaympäristöön, jonka pluralistinen koostumus on syntynyt erilaisten taloudellisten, poliittisten ja sosiaalisten vaikutusten ristiaallokossa. Mukautumista konkretisoi konsensusratkaisuun päätyminen, minkä saavuttamisessa johtajilta vaaditaan yhteistyötä edistävää työskentelyotetta. (Green & Roberts 2012, 83–84, 86, 88.) Voikin todeta, että postmodernin ajan organisatoristen haasteiden ratkaisut löytyvät lopulta todennäköisimmin molemmista ääripäistä, kuin vain toisesta ääripäästä. (Haveri & Maijoinen 2017, 46–47).

Postmodernin tulkinnan perustuessa käsitykseen suurten kertomusten rapistumisesta, ei myöskään perinteisillä sitovilla organisatorisilla käytännöillä ja rakenteilla ole enää yhtä vahvaa merkitystä kuin aiemmin (Haveri & Maijoinen 2017, 46–47; Luhmann 2000, 39). Organisatoristen perinteiden kritiikki pohjautuu siihen, että ne edustavat useassa tapauksessa modernia viitteellisyyttä ja ohjattavuutta, minkä ohessa ne näkevät ihmisen ennakoitukykyisenä ja rationaalisenä toimijana, jolla on kykyä metaorganisointiin (Cooper & Burrell 1988, 104). Modernit organisatoriset käytännöt saattavat myös jättää huomiotta sen pluralismin, joka ei sovi modernissa hengessä hyväksytyyn käsitykseen edistyksestä. Näin ollen moderni organisaatio ikään kuin institutionalisoi etuoikeuden ja syrjäytymisen hylkäämällä erilaisten ihmisten totuudet, jotka ovat postmodernin käsityksen mukaisesti aina subjektiivisia. (Weiss 2000, 710–711.) Tästä syystä organisaatioiden tulee arvioida ja ennakoida niitä vaikutuksia, joita sen käytännöt ja rakenteet voivat saada aikaan sekä postmoderneissa työntekijöissä että organisaation toimintaympäristössä (Green & Roberts 2012, 87).

Edellä mainittuja puutteita paikkaamaan kehittynyttä ja horisontaalisesti suuntautunutta hallintateoriaa pidetään konkreettisimpana yksittäisenä tekijänä, joka ilmentää postmodernia yhteiskuntakäsitystä julkisessa johtamisessa ja politiikassa (Haveri ym., 2018, 38; Bogason 2008, 360; Miller &

Nunemaker 1999). Hallintateoria näkee perinteisen hallinnon tehottamana lähestymistapana, sillä sen ei katsota toimivan epäselvässä ja alati muuttuvassa nykymaailmassa, jossa ihmiset ovat entistä tietoisempia oikeuksistaan ja vaikuttamismahdollisuuksistaan (Stoker 2019, 6). Hallintateorian erilaisilla sovelluksilla onkin pyritty vastaamaan postmodernin yhteiskunnan esiin nostamiin haasteisiin ja vaatimuksiin, jotka edellyttävät pluralismin hyödyntämistä yhteiskunnallisen dynaamisuuden hallinnassa (Snellen 2014, 107; Wolf 1996, 33). Dynaamisuuden hallinta tulee ymmärtää paikallisen, alueellisen ja kansallisen näkökulman ohella myös ylikansallisenä, sillä postmodernin aikakauden haasteille on ominaista mahdollisuus vaihtaa niiden käsittelyn mittakaavaa, eli laajoja globaalisti merkittäviä haasteita voidaan käsitellä paikallisesti ja toisaalta paikallistason haasteita ratkaisukeinoineen voidaan viedä globaaliin toimintaympäristöön (Gurstein & Angeles 2007, 25).

Postmoderniin aikakauteen liittyvän dynaamisuuskehityksen yhteiskunnallisten ja institutionaalisten vaikutusten tunnistaminen saattaa muodostua suurimmaksi kyseiseen aikaan liittyväksi yksittäiseksi haasteeksi (Wolf 1996, 242). Postmodernin aikakauden dynaamisuus syntyy etenkin asioiden toistuvasta uudelleenmäärittelystä, minkä taustalla vaikuttaa haluttomuus nostaa esiin suuria kertomuksia. Asioiden toistuva uudelleen määrittely ja haluttomuus nostaa esiin suuria kertomuksia saattavat kuitenkin mahdollistaa omaan toimintaan liittyvän kritiikin ylimalkaisen kumoamisen ja muiden toiminnan mitätöimisen. Postmodernin pirstaleisuus siis legitimoit pohjimmiltaan kaikenlaisen agendan. (Weiss 2000, 728.)

2.2.2 *Kommunikatiivinen rationaalisuus*

Kommunikatiivinen rationaalisuus voidaan liittää erityisesti postmoderniin aikaan. Teoria kommunikatiivisesta rationaalisuudesta on osa Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaa. Habermasin (1981, 384) toimintatypologian mukaan inhimillisen toiminnan ideaalityypit voidaan jakaa sosiaaliseen ja ei-sosiaaliseen toimintaan. Näistä ei-sosiaalinen toiminta on aina tavoiterationaalista, kun taas sosiaalinen toiminta voi olla sekä strategista eli tavoiterationaalista toimintaa sosiaalisessa kontekstissa että kommunikatiivista eli yhteisymmärrykseen pyrkivää toimintaa. Strateginen toiminta on siis aina objektivoivaa ja välineellistä toimintaa, jolla pyritään ajamaan omaa etua muiden kustannuksella. Kommunikatiivinen toiminta on puolestaan subjektilähtöistä ja sovittelevaa toimintaa, jossa eri toimijat pyrkivät mukauttamaan subjektiiviset toimintasuunnitelmansa muiden toimijoiden vastaaviin suunnitelmiin. Tällainen yhteisymmärryksen tavoittelu on myös puheeseen ja kieleen sisäänrakennettu ominaisuus, johon eri toimijat ensisijaisesti pyrkivät. Niinpä strateginen toiminta onkin

pohjimmiltaan vain konsensusta tavoittelevan kommunikatiivisen toiminnan parasiiitti. (Habermas 1981, 384–387; Lafront 2018, 499–501.)

Edellä kuvatuista lähtökohdista johtuen sosiaalisen ja ei-sosiaalisen toiminnan rationaalisuutta myös arvioidaan erilaisin kriteerein. Ei-sosiaalinen toiminta on rationaalista, kun toimija saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti ulkoisessa maailmassa. Strategisen toiminnan rationaalisuus syntyy kuten ei-sosiaalisessa toiminnassa, mutta kontekstina on tässä tapauksessa sosiaalinen maailma. Kommunikatiivisen toiminnan rationaalisuus syntyy puolestaan yhteisesti jaetussa elämismailmassa, jossa erilaiset ja kommunikaatioprosessin kautta yhteensovitetut tulkinnat muodostavat käsityksen rationaalisesta toiminnasta. Siten tällainen kommunikatiiviseen toimintaan perustuva rationaalisuus ei myöskään sovi yhteen strategisen toiminnan tavoiterationaalisuuden kanssa. (Habermas 1981, 27–28; Lafront 2018, 499–501.)

2.2.3 *Kompleksisuus*

Kompleksisuuden käsite liitetään erityisesti postmoderniin aikaan, jossa tyytymättömyys mekaanisten selitysmallien voimaan on kasvanut (Eppel & Rhodes 2018, 949; Haynes 2018, 983). Kompleksisuus ei ilmiönä ole lähtökohtaisesti hyvä tai huono, vaan kyseessä on pikemminkin elämisen ja olemisen perusominaisuus. Kompleksisuus pitää sisällään erilaisia dynaamisia kehityssuuntia, joiden toteutumiseen voidaan vaikuttaa tehtävillä valinnoilla ja käytettävissä olevilla resursseilla. (Puustinen & Jalonen 2020, 35–37.) Potentiaalisten kehityssuuntien ohella kompleksisuus pitää yleisesti ottaen sisällään oletettua enemmän erilaisia mahdollisuuksia (Cilliers 1998, 2). Vaikka kehityksen suuntaan voidaankin siis vaikuttaa tehtävillä valinnoilla, ei kompleksisuuden täydellinen hallinta ole kuitenkaan lopulta mahdollista. (Puustinen & Jalonen 2020, 35–37.)

Kompleksisuuden käsitteen taustalta löytyy näkemys, jonka mukaan erilaiset entiteetit, eli tässä tapauksessa yhteiskunnat, organisaatiot ja ihmiset, ovat todellisuudessa dynaamisempia kuin useimmat perinteiset tieteelliset lähestymistavat olettavat. Erilaisiin entiteetteihin eivät myöskään vaikuta vain ulkoiset voimat, vaan niillä on lisäksi itseorganisoitumiskykyä. Itseorganisoitumiskyvyllä viitataan entiteettien jatkuvaan omaehtoiseen käsitysten ja mielihalujen määrittelyyn, minkä seurauksena entiteettien muutoksesta ei voida tehdä pitäviä johtopäätöksiä tietyssä hetkessä tapahtuvan tarkastelun perusteella. (Teisman & Klijn 2008, 288.) Kompleksisuutta ilmentääkin erityisesti sellainen entiteetti, jonka toimintaa ei ole mahdollista ymmärtää suoraan sen komponentteja analysoimalla (Rapoport ym., 2019, 34). Tällaisen entiteetin komponenteille ominaisia piirteitä ovat itseorganisoitumiskyvyn

ohella interaktiivisuus, keskinäisriippuvuus ja mukautuvuus. Tällaiset kompleksiset entiteetit pyrkivät myös tyypillisesti kasvattamaan ajan myötä kompleksisuutensa astetta. (Waddock 2015, 996.)

Kompleksisten entiteettien kehitys perustuu lopulta epälineaariseen, emergenttiin ja polkuriippuvaan vuorovaikutteiseen toimintaan, joka toteutuu erilaisten olemassa olevien asioiden ja satunnaisten tapahtumien välillä. Tulevaisuuskehityksen polkuriippuvuudesta huolimatta kompleksisilla entiteeteillä ei kuitenkaan ole vain yhtä potentiaalista kehityssuuntaa, vaan ajoittain kohdattavat muutokset voivat avata hyvinkin erilaisia mahdollisuuksia. (Eppel & Rhodes 2018, 950.) Muutosten aikaansäämien vaikutusten institutionalisoituminen tapahtuu puolestaan entiteettien palautesilmukoiden kautta, missä osien välinen vuorovaikutus joko kumoo muutoksen vaikutukset tai vahvistaa niiden kytkennän osaksi uudelleen määriteltyä suuntaa. Kompleksisessa kontekstissa esiintyvä näennäinen vakaus on puolestaan seurausta entiteettien palautesilmukoilla lukituista asioista. Toisaalta nämä palautesilmukat saattavat asianmukaiset muutostarpeet kumotessaan aiheuttaa myös entiteettien negatiivisen polkuriippuvan kehityksen. (Eppel 2017, 847–849.)

On myös tyypillistä, että kompleksisille entiteeteille ominainen monimuotoisuus ja varianssi tukee niiden joustavuutta ja sopeutumiskykyä, mikä puolestaan siivittää ne lopulta parempaan kehitykseen (Eppel & Rhodes 2018, 950). Monimuotoisuuden ja varianssin merkityksen lisääntyminen kehityksen turvaajana johtaa puolestaan yksilöiden merkityksen kaventumiseen, sillä yksilökeskeiset mekaaniset ratkaisut eivät riitä synnyttämään vaikuttavia tuloksia kompleksisessa toimintakontekstissa (Haynes 2018, 982). Mukautumisen mahdollistavat palautesilmukat selittävät puolestaan sen, kuinka entiteettien monimuotoisuus ja varianssi kanavoidaan erilaisten resurssien ja päätöksentekomahdollisuuksien pariin (Eppel 2017, 856).

Eritasoisten entiteettien, kuten yhteiskuntien ja organisaatioiden, kompleksisuus myös lomittuu toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että kompleksisessa yhteiskunnassa myös organisaatiot ilmentävät itse sisäistä kompleksisuutta (Waddock 2015, 996). Julkisorganisaatioissa tämä näkyy siten, että erilaisiin toimijoihin vaikuttaa lainsäädännön ja toimintaa ohjaavien periaatteiden ohella heidän itseorganisointumiskykynsä, joka puolestaan asettaa omat haasteensa ja muospaineensa julkissektorin perinteisille ja jäykille toimintatavoille (Teisman & Klijn 2008, 288–289; Head & Alford 2015, 712). Itseorganisointuminen näkyy esimerkiksi ihmisten ajoittain muuttuvina arvomaailmoina, jotka muotoutuvat dynaamisesti heidän henkilökohtaisen historiansa ja toisaalta tämänhetkisen elämäntilanteensa yhteisvaikutuksesta. Nämä erilaiset arvokäsitykset puolestaan ohjaavat heidän päätöksentekoaan sekä yleensä sitä, mitä he pitävät tavoittelemisen arvoisena. Julkisorganisaatioille taas on tärkeää se,

kuinka hyvin ne onnistuvat tukemaan näiden erilaisten itseorganisoituvien arvomaailmojen ja omien organisatoristen toimintaperiaatteidensa keskinäistä suhdetta. (Haynes 2018, 988–990.) Tämän haasteen ratkaisemiseksi julkissektorin organisaatioiden tulisikin omaksua sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat paremmin tilannekohtaisen mukautumisen (Teisman & Klijn 2008, 288–289; Head & Alford 2015, 712). Mukautumista vaativat haasteet ja mahdollisuudet eivät myöskään välttämättä konkretisoidu selvästi, vaan ne saattavat olla enemmän signaalinomaisia vihjeitä, joihin tulisi kuitenkin reagoida (Eppel 2017, 855).

Erityisesti julkisorganisaatioiden sisällä, arkisessa toiminnassa, kompleksisten haasteiden määrään vaikuttavat lisävästi muun muassa työn kytköksellisyys, emergenssi ja epälineaarisuus. Kytköksellisyteen liittyvillä vaikutuksilla viitataan esimerkiksi siihen, että organisaation kaikkia koskevat tavoitteet nähdään kuitenkin usein henkilöstä riippuen tärkeydeltään erilaisina tai tavoitteet voivat olla osalle jopa epäselviä. Koska kaikkia koskeviin tavoitteisiin ei suhtauduta yhtenäisesti, ei niihin liittyvä vastuunotto ja resursointikaan todennäköisesti muodostu kaikkein tasapainoisimmalle pohjalle. (Mäki 2020, 108–112.)

Emergenssin käsitteellä taas viitataan kompleksisuusajattelun yhteydessä erityisesti tilannesidonnaiseen itseorganisoitumiseen. Tilannesidonnainen itseorganisoituminen puolestaan sekä mahdollistaa kompleksisten asioiden paremman taklaamisen että toisaalta saattaa rakentaa haitallista pesäeroa itseorganisoituneen sisäpiiriin ja muun organisaation välille. Emergenssi voi siis olla sekä kompleksisuuden hallintaa edesauttava että organisaation yhtenäisyyttä heikentävä tekijä. (Mäki 2020, 108–112.)

Epälineaarisuus on puolestaan organisaation käytäntöjen jatkuvuuteen, eroihin ja ennustettavuuteen kytkeytyvä tekijä. Emergentti toiminta, kuten verkostojen itsenäinen muodostuminen, ja epälineaarisuus ovat myös kompleksisten haasteiden määrää lisäävinä tekijöinä vahvasti yhteydessä toisiinsa. Epälineaarisuus on erityisesti organisaatioiden keskijohdolle kompleksisia haasteita aiheuttava tekijä, koska esimerkiksi asiantuntijaverkostoja sisältävissä organisaatioissa verkostojen itsenäinen muodostuminen, toimintatapojen määrittely ja päätöksenteko saattavat usein ohittaa keskijohdon. Tällöin johto- ja raportointisuhteet näyttävät epäselvinä ja tilannekohtaisina, minkä seurauksena johdettavia asioita saattaa olla vaikea hahmottaa ja hallita perinteisen kontrollin keinoin. (Mäki 2020, 108–112.)

Kompleksisuudella on siis sekä positiiviset että negatiiviset puolensa. Kaiken kaikkiaan eräs keskeisistä haasteista liittyy itseorganisoitumiseen, joka saattaa lopulta johtaa vain itseensä viittaavaan toimintaan. Itseensä viittaavan toiminnan ongelma liittyy puolestaan kontekstin muiden entiteettien vaikutusten kieltämiseen, mikä taas sotii kompleksisuuden hallinnan perusajattelua vastaan. (Teisman & Klijn 2008, 289.) Tällaista itseensä viittaavaa toimintaa voi ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa entiteettien itseorganisoitumisen tuloksena syntyneiden arvojen hierarkia on epäselvä tai tiedossa olevan hierarkian järjestyksestä ei olla yhtä mieltä (Haynes 2018, 993).

2.3 Metamoderni aikakausi

Metamoderniin liittyvä keskustelu lähti varsinaisesti liikkeelle vuonna 2010, kun hollantilaiset kulttuurifilosofit Vermeulen ja van den Akker julkaisivat metamodernia aikaa käsittelevän artikkelinsa, jossa he kävivät läpi postmodernin ajan haasteita ja niiden käsittelyä. Artikkelin myötä alkaneen keskustelun mukaan postmodernille ajalle ominaista pluralismia ei ole kyetty hyödyntämään tarpeeksi rakentavalla tavalla, mikä on puolestaan lisännyt epävarmuutta ja epävakautta sekä syventänyt erilaisia globaalin mittakaavan ongelmia, kuten monin tavoin näkyvää yhteiskuntien jakautumis- ja polarisaatiokehitystä. Niinpä metamoderni keskustelu käy postmodernille ajalle ominaisten lähestymistapojen ympärillä, pyrkien katsomaan niitä uudesta ja rakentavan kriittisestä näkökulmasta. Olennaista on kuitenkin se, ettei metamodernissa ole kyse taantumisesta ja takaisin yksin moderniin suuntaan lipumisesta, vaan puhtaasti tulevaisuusorientoituneesta ja uutta luomaan pyrkivästä katsontakannasta. (Vermeulen & van den Akker 2010; Kilicoglu & Kilicoglu 2019, 493–494, 497; Gardner 2016, 86.)

Metamoderni aikakausi muodostuu eräänlaisesta oskillaatiosta eli huojunnasta, joka toteutuu modernien ja postmodernien näkökulmien välillä sekä tavallaan näiden läpi. Huojunta modernin ja postmodernin välillä ei myöskään ole tasaista, vaan pikemminkin vaihtelevaa tai jopa sattumanvaraista. Lisäksi tämä tulee ymmärtää molemmat tai ei kumpikaan dynamiikkana, eli sekä postmoderni että moderni esiintyvät metamodernissa yhdessä ja eivät ollenkaan yksittäisinä itsenään. (Vermeulen & van den Akker 2010.) Siten metamoderni näkemys ei myöskään lietso modernin ja postmodernin keskinäistä vastakkainasettelua tai käy vertailua niiden paremmuudesta, vaan tavoitteena on pikemminkin nostaa tulevaisuuden rakentamisen näkökulmasta esiin näiden kahden eri aikakauden arvokkaat ominaispiirteet ja tavat katsoa maailmaa (Kilicoglu & Kilicoglu 2019, 496–497). Metamoderni muodostaa siis eräänlaisen synteessin modernin teesistä ja postmodernin antiteesistä (Gardner 2016, 89–92).

Metamodernin näkemyksen mukaan kannattaa toisinaan pyrkiä esimerkiksi siihen, että kompleksisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi yritetään rakentaa pluralismiin eli moniäänisyyteen ja -arvoisuuteen pohjautuvia suuria kertomuksia, eikä niinkään välttämättä yritetä hyödyntää tätä pluralismia sellaisenaan, siihen mukautuen. Tällaisilla suurilla kertomuksilla on puolestaan ennen kaikkea toiminnallista arvoa, koska ne auttavat organisoimaan ihmisiä ja saattamaan erilaisia projekteja onnistuneesti loppuun. Ne muodostavat ikään kuin kerronnallisen rakenteen kompleksisten asioiden käsittelyyn, minkä ansiosta toimintaympäristöön kohdistuvat muutostarpeetkin voidaan tuoda konkreettisemmin esiin. Vaikuttavien tulosten aikaansaamiseksi näiden suurten kertomusten tulee kuitenkin olla vain väliaikaisia ja avoimia erilaisille haasteille, joita vaihtoehtoisten näkökulmien kannattajilla on niille tarjottavanaan. Niinpä metamodernien suurten kertomusten sisältämää sanomaa on aika ajoin korjattava ja suunnattava uudelleen asianmukaisen ja kohtuullisen kritiikin ja kehittämis ehdotusten pohjalta. Nämä erilaiset kertomukset myös kilpailevat keskenään, jolloin vain osa niistä kykenee selviytymään ja saavuttamaan todellisen suuren kertomuksen aseman. Kokonaisuudessaan kertomusten luomisen lähtökohtana tulee olla ymmärrys siitä, että ne eivät sellaisinaan kuvaa kontekstiansa lopullista ja kiistatonta kehitysastetta ja lopputulemaa, vaan ajatuksena on pikemminkin käsitellä kertomuksia eräänlaisina työkaluina, joita voidaan käyttää erilaisten ryhmien ja yhteisöjen järjestelemiseksi ja suuntaamiseksi tulevaisuuteen. (Corsa 2018, 241–242, 249, 264.) Kyky luoda näitä kertomuksia taas määrittää sen, millaisen tulevaisuuden tietty yhteiskunta tai yhteisö perii, vai periikö se sitä ollenkaan (Kirkpatrick 2014, 73).

Erilaisten ryhmien toiminnassa tällaiset kertomukset näkyvät esimerkiksi siten, että niiden avulla voidaan muodostaa yhteinen ja tietoisesti idealistinenkin suunta, jota kohti tavoitellaan. Jos tällainen onnistutaan luomaan, tulee siitä ikään kuin ryhmän olemassaolon ja toiminnan tarkoitus, mikä taas auttaa selkiyttämään tehtäviä ja niiden roolitusta. Yhteinen kertomus myös auttaa ryhmän jäseniä näkemään itsensä merkityksellisinä suhteessa muihin yksilöihin ja koko ryhmään tavoitteineen, jolloin he kykenevät paremmin arvioimaan ja järjeistämään toimintaansa kohti kertomuksen viitoittamaa suuntaa. (Corsa 2018, 245.)

Erityisesti johtamisen kannalta metamodernissa ajassa painottuu hybridimäinen johtaminen, sillä johtajalta odotetaan aiempaa enemmän osaamista sekä yksilöllisistä että yhteisöllisistä johtamistoimista (Kilicoglu & Kilicoglu 2019, 502). Näin ollen metamoderni johtajuus painottaa esimerkiksi aiempaa enemmän erilaisten modernien roolien ja instituutioiden hyödyntämistä uusien ja omaperäisten ratkaisujen kehittämisessä. Samalla on kuitenkin tärkeää olla vaipumatta postmodernille ominaiseen pysähtyneeseen kyynisyyteen (Gardner 2016, 92). Tällä viitataan siihen, että eri osapuolten on

tärkeää ymmärtää joidenkin tilanteiden ja asioiden tarvitsevan enemmän varmuutta, sulkemista ja uudelleenrakentamista, jotta asioissa päästään eteenpäin (Meyer 2021, 21).

Erilaiset metamodernin ajan sosiaaliset järjestelmät, kuten organisaatiot, eivät myöskään ole yksinomaan suljettuja tai avoimia, vaan pikemminkin huojuvat tietoisesti näiden vaihtoehtojen välillä. Niinpä tällainen sosiaalinen järjestelmä yrittääkin toisena hetkenä vaikuttaa toimintaympäristöönsä säilyttäen samalla oman sisäisen vakautensa ja taas toisena hetkenä pyrkii muovaamaan toimintaympäristöä yhteistoiminnallisilla menetelmin sekä samalla oman sisäisen järjestyksensä riskeeraten. (Meyer 2021, 22.) Taulukossa 1 tarkastellaan vielä kategorioittain eräitä modernin, postmodernin ja metamodernin ominaispiirteitä.

Taulukko 1. Modernin, postmodernin ja metamodernin keskeiset piirteet ja periaatteet kategorioittain (muokattu lähteistä Kilicoglu & Kilicoglu 2019, 506–508; Barker & Meyer 2020, 60–61).

Tarkastettava kategoria	Moderni	Postmoderni	Metamoderni
Keskeinen painotus	Ulkoa tulevan vaikutuksen korostaminen yhteiskunnallisen rakenteen ja nykytilan säilyttämiseksi.	Sisäinen kehitys tai itesesäätely, mitä edeltää epäjärjestys, epäsäännöllisyys ja jopa kaaos.	Huojunta modernin ja postmodernin välillä, molempien arvokkaita puolia integroiden sekä yhteiskuntaa poikkiteellisen näkemyksen kautta tulkiten.
Arvot	Materialistiset arvot: rationaalisuus ja yhteiskuntajärjestys.	Postmaterialistiset arvot: yksilöllisyys, ympäristönsuojelu, monimuotoisuus, sananvapaus ja poliittinen osallistuminen.	Modernin ja postmodernin arvojen synteesi.
Johtajuus	Yhden henkilön rajaton valta ja karismaattinen johtajuus.	Demokraattinen, pluralistinen, jaettu ja/tai hajautettu johtajuus.	Hybridijohtajuus, autenttinen johtajuus ja luova johtajuus.

Organi- saation rakenne	Hierarkkinen	Avoin ja litteä.	Holarkkinen, pyrkien tunnista- maan rakenteita kompleksisuu- den keskellä.
Näkö- kulma osalli- suuteen	Osallisuus perustuu henkilökohtaisiin ansi- oihin ja meriitteihin.	Moniäänistä osallisuutta, joka huomioi erityisesti heikommassa asemassa olevat.	Osallisuudessa painotetaan moniäänisyyttä ja heikom- massa asemassa olevia, mutta samalla tunnistetaan ja tunnus- tetaan myös yksilöiden osaa- minen.
Ajattelun lähtö- kohta	Horjumaton usko omaan totuuteen.	Halu selittää miksi muut ovat väärässä.	Uskomukset ovat tärkeitä, mutta aina on myös tiedostet- tava ja hyväksyttävä virheellis- ten käsitysten mahdollisuus.

2.4 Kompleksinen, monimutkainen ja yksinkertainen – kolme erilaista päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstia

Snowden (2000) esitteli ensimmäisenä päätöksenteon kontekstien moninaisuutta ilmentävän Cynefin viitekehyksen, jossa erilaiset päätöksenteon kontekstit jaetaan yksinkertaisiin, monimutkaisiin, kompleksisiin ja kaoottisiin. Viitekehyksen tietojohdamisen alaan liittyvä alkuperäinen sovellusalue on sittemmin laajentunut muun muassa julkisorganisaatioiden, paikallisyhteisöjen ja yritysten kehittämistehtävien pariin. Ideana on, että viitekehystä voidaan soveltaa näissä yhteyksissä niin politiikkatoimien muotoilussa ja ylimmän johdon strategisessa johtamisessa kuin operatiivisessa päätöksenteossakin. Viitekehys on myös sidottu usein jonkinlaiseen toimintatutkimukseen, mikä on jalostanut siihen liittyvää katsontakantaa vahvasti pragmaattiseen suuntaan. (Kurtz & Snowden 2003.)

Viitekehykseen lukeutuvaa kaoottista päätöksenteon kontekstia ei lähtökohtaisesti sisällytetä tähän tutkimukseen, ellei empiirinen osuus sitä erityisesti vaadi. Tämä tutkimus keskittyy siis lähtökohtaisesti yksinkertaisiin, monimutkaisiin ja kompleksisiin konteksteihin. Näistä yksinkertainen päätöksenteon konteksti viittaa tilanteeseen, jossa tavoiteltu ratkaisu ja sen saavuttamiseen johtavat keinot ovat suhteellisen vaivattomasti määriteltävissä jonkin kapean ja yleisesti tiedossa olevan

osaamisalueen turvin (Hancock 2016, 34–35). Muotoiltavassa ratkaisussa on siis kyse suhteellisen kiistattomasta *best practice* -tyyppisestä käytännöstä, jonka jokainen järkevästi ajatteleva on valmis hyväksymään ratkaisuksi kyseiseen tilanteeseen. Laaja hyväksyttävyyys perustuu puolestaan yksinkertaisen kontekstin korkeaan objektiivisuuden tasoon, minkä johdosta potentiaalisia ratkaisuvaihtoehtoja on hyvin vähän. Nämä ratkaisut ovat myös tyypillisesti helposti toistettavia, mikä puolestaan mahdollistaa niiden soveltamiseen liittyvien vaikutusten ennakoinnin. (Kurtz & Snowden 2003, 468.) Edellä mainittu ei kuitenkaan välttämättä tarkoita tavoitellun ratkaisun helppoa saavutettavuutta, sillä siihen pääseminen vaatii tässäkin yhteydessä yleensä paljon rutiiniluontoista työtä (McKenzie ym., 2011, 406). Etenkin yksinkertaisen kontekstin osalta on myös tehtävä jatkuvaa kriittistä arviointia kontekstin todellisesta luonteesta, koska ihmisillä on yleisesti ottaen taipumus etsiä turvaa ja helppoja ratkaisuja vääristä paikoista (Hancock 2016, 38).

Monimutkainen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksti lisää puolestaan asiantuntemukseen liittyviä vaatimuksia. Tällaisessa kontekstissa ei välttämättä lähtökohtaisesti tunneta asioiden välisiä syy-seuraussuhteita tai ne saattavat olla vain rajoitetun toimijaryhmän tiedossa. Päätöksenteko ja siihen liittyvä ongelmanratkaisu alkaa yleensä tiedossa olevien faktojen tarkastelulla ja/tai erilaisten skenaarioiden pohtimisella. (Kurtz & Snowden 2003, 468–469.) Asiantuntemuksen hyödyntäminen taas auttaa löytämään olennaiset tekijät epäolennaisen joukosta, jolloin ratkaisut kyetään muotoilemaan laadukkaammin ja usein myös nopeammin (McKenzie ym., 2011, 410). Monimutkaisen kontekstin ratkaisut perustuvat myös yksinkertaista kontekstia kokonaisvaltaisempaan näkemykseen, koska monimutkaisuus tuo mukanaan asiaan liittyvien tekijöiden vahvemman keskinäisriippuvuuden. Keskinäisriippuvuudesta johtuen onkin tärkeää tutkia eri tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotta kyetään edelleen löytämään syitä erilaisten tapahtumaketjujen toteutumiselle. Näin ollen monimutkaiseen kontekstiin lukeutuvat asiat ratkaistaan kaventamalla asteittain niiden tarkasteluhorisonttia, jolloin prosessin toisessa päässä voidaan lopulta hahmottaa tietty suhteellisen yksiselitteinen ratkaisu. (Hancock 2016, 35–36, 49.)

Monimutkaisuus ja kompleksisuus sekoitetaan usein toisiinsa, vaikka ne viittaavat todellisuudessa erilaisiin asioihin. Yleisesti ottaen jokin järjestelmä tai asia on vain monimutkainen, jos se on runsaastakin osatekijöiden määrästä huolimatta kuvattavissa luotettavasti. (Rapoport ym., 2019, 34; McKenzie ym., 2011, 406.) Monimutkaisessa kontekstissa on kuitenkin aina tarpeen tiedostaa siihen liittyvä riski asiantuntijatiedon ja osaamisen ylikorostamisesta, mikä voi puolestaan johtaa lopulta liian kapea-alaisen ratkaisun etsimiseen (McKenzie ym., 2011, 410). On siis täysin mahdollista, että

monimutkaiseksi käsitetty kontekstikin voi todellisuudessa olla jo lähtökohdiltaan hyvinkin kompleksinen (Puustinen & Jalonen 2020, 35; Cilliers 1998, 3).

Päätöksenteon monimutkaisuudella ja etenkin kompleksisuudella on taipumus lisääntyä noustaessa kohti strategista ylätasoa (McKenzie ym., 2011, 406). Kompleksisessa päätöksenteon kontekstissa mekaanisemmat yksinkertaisen tai monimutkaisen kontekstin ratkaisut eivät enää yksin kykene tuottamaan vaikuttavia ratkaisuja. Monimutkaisen kontekstin ratkaisut toimivat aina niin kauan, kunnes mukaan astuu mahdollisuus määritellä sosiaalista todellisuutta huomattavan monista eri näkökulmista. (Hancock 2016, 47–48, 51.) Tämä johtaa erilaisten muuttujien ja keskinäisyhteyksien määrän radikaaliin kasvuun, minkä seurauksena varsinaisen ongelman selkeä määrittely muuttuu lähes mahdottomaksi (Kurtz & Snowden 2003, 469). Mahdollisuus määritellä sosiaalista todellisuutta omista lähtökohdista käsin viittaa osaltaan siihen, että päätöksenteon alaisen kontekstin kompleksisuus syntyy pohjimmiltaan alhaalta-ylös-periaatteella yhteiskunnan tai organisaation ruohonjuuritasolta (Andersson ym., 2014, 147). Asiantuntijatiedon rooli on kompleksisessa kontekstissa asioita kyseenalaistava ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja haastava, millä on puolestaan esimerkiksi ylilyöntejä ennaltaehkäisevä vaikutus (McKenzie ym., 2011, 410).

Ongelman vaikeasta määriteltävyydestä johtuen kompleksisessa kontekstissa tehtävien päätösten absoluuttista oikeellisuutta tärkeämpää on niiden mahdollisimman laaja hyväksyntä. Mikäli tällaiseen kontekstiin kyetään tuottamaan toimiva ratkaisu, näyttää se jälkikäteen tarkasteltuna itsestään selvältä suhteessa alkutilanteeseen. Ratkaisu ja ongelman määrittely ovat siis tavallaan yhtä ja samaa prosessia. (Hancock 2016, 47–48, 51.) Kompleksiseen kontekstiin tuotettu ratkaisu ei myöskään ole sovellettavissa sellaisenaan uudelleen, koska kompleksisuuteen liittyvä itseorganisoituminen johtaa muuttuneen kontekstin ja sen seurauksena jo vanhentuneen ratkaisumallin väliseen ristiriitaan. Niinpä tällaiseen kontekstiin soveltuvat ratkaisut syntyvätkin lopulta melko sattumanvaraisten toimien tuloksena. (Kurtz & Snowden 2003, 469.) Tästä johtuen julkisen sektorin toiminnassakin on nostettu esiin tarve kokeilevammille lähestymistavoille, joilla voidaan saada aikaan sisäsyntyisiä ja haluttuun suuntaan vieviä muutoksia (Eppel & Rhodes 2018, 951).

Edellä esiteltyjen päätöksenteon kontekstien tarkastelu ja vertailu on sikäli tärkeää, koska melko laajalti vallalla oleva käsitys on, että erityisesti yhteiskunnallisen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstit ovat vain tietyllä tavoin kompleksisia, mikä taas ohjaa kritiikittömästi saman yleisluontoisen ratkaisukonseptin käyttöön. Lisäksi nämä kontekstit määritellään usein vain kompleksisiksi, eli lähtökohta on, että ne ovat vain kompleksisia eivätkä mitään muuta. (Alford & Head 2017, 398, 410–

411; Kurtz & Snowden 2003, 466.) Kaikenlaisissa yhteiskunnissa ja organisaatioissa on kuitenkin olemassa esimerkiksi piirteitä sekä monimutkaisuudesta että kompleksisuudesta, mistä johtuen näihin asioihin vaikuttamiseksi on myös omaksuttava erilaisia teoreettisia ja metodologisia lähestymistapoja (Andersson ym., 2014, 147). Pelkkään kompleksisuuteen nojaaminen saattaa nimittäin johtaa siihen, että epävarmuutta tai jopa kaaosta luodaan tarpeettomasti (Kurtz & Snowden 2003, 466).

Ihmisillä on myös taipumus pyrkiä muuttamaan oman etunsa pohjalta käsitystä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstista, jonka puitteissa kulloinkin toimitaan. On esimerkiksi tyypillistä, että ongelmien ilmaantuminen jonkin ratkaisun toimeenpanovaiheessa saa eri toimijat vääristelemään käsillä olevaa kontekstia, jotta epäonnistuminen voidaan vierittää yksittäisen henkilön syyksi, vaikka projektin työtapa on alun alkaen perustettu yhteistoiminnallisuuteen ja siitä seuraavaan toimijoiden yhteiseen vastuunkantoon. (Hancock 2016, 36.)

Päätöksenteon kontekstien tarkastelun yhteenvetona voidaan todeta, että yhteiskunnalliset muutokset on tiedostettava ja niihin on reagoitava kehittämällä uusia johtamis- ja organisoimismenetelmiä, mutta näitä uusia menetelmiä ei tule nähdä ristiriitaisina suhteessa perinteisempiin ja edelleen omissa asiayhteyksissään relevantteihin menetelmiin. Sen sijaan on huomattavasti tärkeämpää tunnistaa näiden erilaisten menetelmien toisiaan täydentävä, suhteellinen ja tilannesidonnainen vuorovaikutus. (Kurtz & Snowden 2003, 482.) Taulukossa 2 esitellään vielä kootusti edellä käsiteltyjen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstien keskeisiä eroja.

Taulukko 2. Yksinkertaiset, monimutkaiset ja kompleksiset päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstit (muokattu lähteistä Hancock 2016, 34–35, 48; McKenzie ym., 2011, 406, 410).

Päätöksenteon konteksti	Yksinkertainen	Monimutkainen	Kompleksinen
Tunnuspiirteet	Ei välttämättä helppo, mutta kausaaliset syy-seuraussuhteet ovat kuitenkin havaittavissa.	Syy-seuraussuhteet ovat edelleen havaittavissa, mutta tilanteen selventäminen ja ratkaisuvaihtoehtojen arviointi on vaikeampaa.	Syy-seuraussuhteita ei voida määritellä vahvasta keskinäisriippuvuudesta ja monitulkintaisuudesta johtuen.
Ratkaisukeinojen lähtökohta	Kausaalisuhteeseen perustuva ratkaisu, koska erilaisten vaihtoehtojen toimivuus ja vaikutukset voidaan arvioida etukäteen.	Kausaalisuhteeseen perustuva ratkaisu, jonka tunnistamiseksi tarvitaan kattavampaa tieto- ja osaamisrepertuaaria.	Ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, koska toiminnan vaikutukset kontekstiin ovat arvaamattomia.
Ratkaisun muotoilu käytännössä	Tiedonkeruu, tiedon analysointi, ratkaisun kehittäminen ja ratkaisun toimeenpano.	Muuten samanlainen kuin yksinkertaisessa kontekstissa, mutta erilaisten vaihtoehtojen tunnistaminen ja arviointi vaatii erityistä asiantuntemusta.	Toimintaa aikaansaavien valintojen tekeminen. On tärkeää etsiä ratkaisua myös pehmeämpien keinojen avulla. Asiantuntijatieto toimii neuvoa-antavana elementtinä.

2.5 Effektuaatioteoria

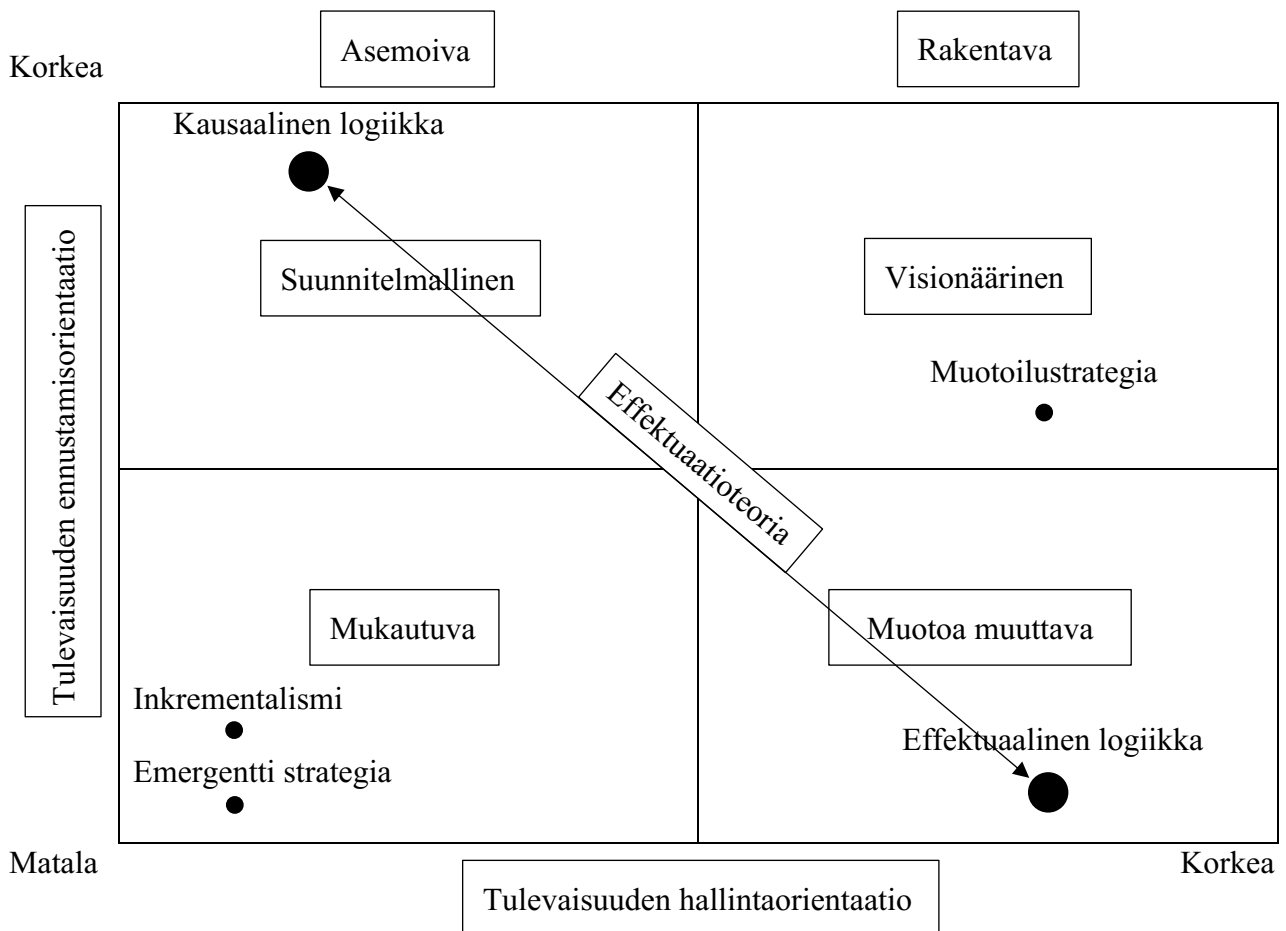
Yrittäjyystutkimuksen parissa syntynyt efektuaatioteoria kuvaa päätöksentekotapaa, jota kokeneet yrittäjät soveltavat luodessaan uutta yritystoimintaa. Effektuaatioteoriaan on sisäänrakennettuna idea tilanteen sanelemasta tavasta tehdä päätöksiä joko kausaalisen tai efektuaalisen logiikan pohjalta. Näistä päätöksenteon kausaalinen logiikka nousee esiin tilanteessa, jossa uuden luominen tapahtuu ennustettavassa toimintaympäristössä, kun taas efektuaalinen eli yrittäjämäinen logiikka liittyy

epävarmaan toimintaympäristöön, jossa tietynlaisten artefaktien ja kontekstin olemassaolosta ei voida mennä takuuseen. (Sarasvathy 2001, 243.)

Effektuaalisen logiikan ytimeen kuuluva yrittäjämäinen toiminta voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla olemassa olevaa tai erikseen järjestettävää tilannetta hyödyntäen luodaan jotain arvokasta uutuutta. Pyrkimys uuden asian luomiseen taas liitetään ennemmin vahvempaan tulevaisuusorientaatioon ja edelläkävijyyteen, kuin mukautumiseen tai passiiviseen seuraamiseen. Myös tavanomaista korkeampien riskien läsnäolon tiedostaminen ja hyväksyminen on olennainen osa yrittäjämäistä toimintaa. (de Jong ym., 2015, 983–984.)

Kausaalille ja efektuaaliselle logiikalle on yhteistä, että niiden varaan rakentuvalla käytännön toiminnalla voidaan tavoitella täsmälleen samaa tavoitetta, kuten vaikkapa tiettyyn toimialaan liittyvän uuden innovaation luomista. Näistä kausaalinen logiikka kuitenkin näkee tavoitteen ja sen saavuttamiseen johtavat keinot yksiselitteisempinä. Effektuaalinen logiikka taas lähestyy uuden luomista tietyn keino- ja osaamisvalikoiman avulla, millä myös pyritään yleensä kokonaan uudenlaisen toimintakontekstin luomiseen. Tähän keinovalikoimaan otetaan edelleen vaikutteita dynaamisen toimintaympäristön esiin nostamista satunnaisista tapahtumista. (Sarasvathy 2001, 245.)

Effektuaatioteorian efektuaalinen logiikka eroakin esimerkiksi perinteisemmistä strategiatyön lähestymistavoista juuri vahvan tulevaisuuden hallintaan tähtäävän orientaationsa vuoksi. Perinteiselle suunnittelukoulukunnan strategiatyölle on ominaista, että strategiatyön alainen yksikkö pyritään asemoimaan mahdollisimman tarkasti ja edullisesti toimintaympäristöön. Inkrementalismille eli asteittaiselle etenemiselle sekä emergentille strategialle on puolestaan ominaista strateginen joustavuus ja ajatus annettuna otetussa toimintaympäristössä olevien resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä, jotta mukautuminen toimintaympäristöön ja sen asettamiin vaatimuksiin olisi mahdollisimman tehokasta. Erilaiset visionääriset lähestymistavat, kuten muotoilustrategiat, taas olettavat toimintaympäristön olevan suhteellisen hyvin ennustettavissa, mutta tarvitsevan muutosta visionääriin tavoittelemaan suuntaan. (Wiltbank ym., 2006.) Kuviossa 1 esitetään vielä kausaalisen ja efektuaalisen logiikan sekä näiden muodostaman varsinaisen efektuaatioteorian sijoittuminen erilaisten strategisten lähestymistapojen tulevaisuuden ennustamis- ja hallintaorientaatiota kuvaavaan nelikenttään.



Kuvio 1. Kausaalisen ja efektuaalisen logiikan sekä näiden muodostaman efektuaatioteorian sijoittuminen erilaisten strategisten lähestymistapojen tulevaisuuden hallinta- ja ennustamisorientaatiota kuvaavaan nelikenttään (muokattu lähteistä Wiltbank ym., 2006, 983–984 ja Read & Smit 2009, 577).

Kokonaisuudessaan efektuaatioteoria muodostaa erään systemaattisen työväliseen nykyisten instituutioiden tarkoituksenmukaisuuden arviointiin. Arvioinnin perusteella voidaan luoda käsitystä siitä, mitkä instituutiot on säilytettävä suhteellisen muuttumattomina ja mitkä tulee puolestaan pitää joustavina tai jopa kokonaan uudelleen muotoiltavina. Effektuaatioteoria tarjoaakin mekanismeja erityisesti näiden joustavien instituutioiden uudelleenmuotoiluun. Instituutioiden tarkoituksenmukaisuuden arviointi ja tarpeenmukainen uudelleenmuotoilu auttaa puolestaan elämään ja menestymään maailmassa, jossa on väistämättä kohdattava erilaisia odotuksia ja vaatimuksia sekä kyettävä kehittämään täysin uudenlaisia ratkaisuja. (Sarasvathy & Dew 2008, 243.)

2.5.1 Kausaalinen logiikka

Effektuaatioteorian kausaaliseen logiikkaan perustuva toiminta on ominaista tilanteessa, jossa tietyn uuden asian luominen tapahtuu ennustettavissa olevassa toimintaympäristössä. Ennustettavuus mahdollistaa sen, että tavoitteen ohella myös sen saavuttamiseen johtavat keinot ovat määriteltävissä luotettavalla tavalla. Erilaisia keinoja ja vaikutuksia voidaan myös sijoittaa paremmuusjärjestykseen sen mukaan, kuinka hyvin ne kykenevät palvelemaan tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen päätöksenteon ytimessä onkin tilanteeseen liittyvien syy-seuraussuhteiden etsiminen, minkä pohjalta voidaan edelleen johtaa selkeät toimintalinjaukset. (Sarasvathy 2001.)

Kausaalisen logiikan perustuessa vahvasti syy-seuraussuhteiden havaitsemisen ja arvioinnin pohjalle, muistuttaa se luonteeltaan perinteistä, vahvaa etukäteisanalyysia painottavaa, strategista suunnittelua (Chandler ym., 2011, 375). Tällainen lähestymistapa näkee organisaation toimintaympäristöstä riippumattomana, mistä johtuen toimintaympäristön haltuunottoa kannattaakin lähestyä omassa rauhassa toteutettavien suunnitelmien ja laskelmien avulla (Sarasvathy 2001, 252). Kokonaisuudessaan kausaaliseen logiikkaan perustuva päätöksenteko on hyödyllistä, kun luotettavaa dataa ja siitä jalostettavaa varsinaista tietoa on riittävästi saatavilla erilaisten riskien ja mahdollisuuksien toteutumisen arvioimiseksi (Alvarez & Barney 2005, 778, 787–788). Alla esitellään vielä kausaalisen logiikan keskeisiä periaatteita (muokattu lähteistä Jiang & Rüling 2019, 183–184 ja Reymen ym., 2015, 354–355).

1. *Tarkat tavoitteet ohjaavat toimintaa.* Tavoitteiden asettamisessa hyödynnetään tietoa ja erilaisia etukäteen toteuttavia analyysejä. Näiden avulla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan uhat ja mahdollisuudet ennen kuin mitään on varsinaisesti tehty. Varsinaisen toteutusvaiheen oheen organisoidut valvontaprosessit tukevat ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista.
2. *Odotetut tulokset ohjaavat tavoitteiden määrittelyä.* Tulosten toteutumista ennakoidaan arvioimalla esimerkiksi erilaisten tapahtumakulkujen todennäköisyyttä sekä niihin liittyviä hyötyjä ja haittoja.
3. *On tärkeämpää hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa kuin erilaisia kontingenssitekijöitä.* Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen auttaa tarkassa etukäteissuunnittelussa, joka puolestaan mahdollistaa paremman varautumisen erilaisiin odottamattomiin tapahtumiin. Näiden odottamattomien tapahtumien hyödyntäminen ei yleensä auta saavuttamaan ennalta määriteltyjä tavoitteita.

Kausaalinen logiikka on siis luonteeltaan deduktiivista eli vahvaa etukäteissuunnittelua ja -analyysiä sekä asiantuntijatiedon tuottamisen rakenteita hyödyntävää. Siten kausaalinen logiikka tukee myös olemassa olevia organisatorisia rakenteita ja strategiaa. Deduktiivisuus auttaa siis tukemaan jo olemassa olevaa, muttei juurikaan edistä uusien ja merkittävien innovaatioiden syntyä. (Regner 2003, 77.)

Kausaalisuus, joka esiintyy inhimillisiä piirteitä sisältävässä kontekstissa, on käytännössä aina luonteeltaan probabilistista. Probabilistinen kausaalisuus viittaa siihen, että muuttujan X tietynlainen vaikutus johtaa muuttujan Y todennäköiseen toteutumiseen. Kausaalisuhteen probabilistisuudesta johtuen X ei kuitenkaan ole Y:n välttämätön tai riittävä ehto. Tällaisen kausaalisuhteen selvittämisessä voidaan käyttää tiedon ohella esimerkiksi erilaisia kokeiluja, joiden avulla pyritään löytämään asioiden välisiä riippuvuussuhteita. Eräs systemaattinen tapa probabilistisen kausaalisuhteen selvittämiseksi, on soveltaa niin sanottua kausaalisuuden tikapuiden menetelmää. Kyseinen menetelmä jakaa kausaalisuhteen etsimisen kaikkiaan kolmeen eri tasoon, jotka ovat suoritusjärjestyksessään yhteyden etsiminen, interventio ja kontrafaktuaalien etsiminen. Yhteyden etsimisellä viitataan käytössä olevan tiedon avulla tapahtuvaan muuttujien välisten säännönmukaisuuksien etsimiseen. Muuttujien välistä yhteyttä etsittäessä menneitä tapahtumakulkuja yhdistetään usein osaksi tulevaisuutta, mikä saattaa puolestaan tarjota mahdollisuuden ennustaa tiettyjen asioiden tulevaisuuskehitystä. Yhteyden etsimistä korkeammalla tasolla on varsinainen interventio, jolla tavoitellaan tietyn muuttujan aikaansaamaa vaikutusta toiseen muuttujaan. Interventiossa on siis yksinkertaisesti kyse tietoisesta toiminnasta, jolla pyritään vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Probabilistista kausaalisuhdetta varmentavien tikapuiden korkeimmalla tasolla etsitään puolestaan kontrafaktuaaleja eli vaihtoehtoisia tapahtumakulkuja, jotka olisivat saattaneet toteutua, mikäli tietty ennalta määritelty interventio olisi jätetty tekemättä. Kontrafaktuaalit perustuvat paljolti mielikuvitukseen, sillä niiden toteamiseksi ei tois-
taiseksi ole olemassa laskennallisia menetelmiä. (Kathalia & Nagaraj 2021, 191, 196–198.) Taulukossa 3 tarkastellaan vielä kategorioittain ja kootusti jo edelläkin esiteltyjä kausaalisen logiikan piirteitä ja periaatteita.

Taulukko 3. Kausaalisen logiikan keskeiset piirteet ja periaatteet kategorioittain (muokattu lähteestä Sarasvathy 2001, 251).

Tarkasteltava kategoria	Kuvaus
Totuutena pidettävät asiat	Toiminnan vaikutukset ovat totta.
Päätöksentekoon liittyvät kriteerit	Tietyn vaikutuksen aikaansaamisen tulee ohjata päätöksentekoa. Tietty vaikutus valitaan siltä odotettujen tulosten perusteella. Keinojen valinta taas riippuu siitä, millainen tavoiteltava vaikutus on ja millaista tietoa päätöksentekijällä on keinoista.
Hyödynnettävä osaaminen ja kyvykkyys	Kausaalinen logiikka hyödyntää erinomaisella tavalla tietoa.
Relevantti soveltamiskonteksti	Soveltamiskelpoisempi staattisissa, lineaarisissa ja itsenäisissä toimintaympäristöissä.
Suhtautuminen tulevaisuuden epävarmuuteen	Keskittyy epävarman tulevaisuuden ennustettaviin tekijöihin.
Perustana oleva logiikka	Niin kauan kun tulevaisuutta voidaan ennustaa, voidaan sitä myös hallita.
Lopputulema	Perinteinen strateginen suunnittelu luo pohjan tavoitteiden saavuttamiselle.

2.5.2 *Effektuaalinen logiikka – yleiset periaatteet ja prosessuaaliset piirteet*

Effektuaaliseen logiikkaan perustuva toiminta on puolestaan erityisen perusteltua epävarmassa tilanteessa, jossa tiettyä yksiselitteistä tilannekuvaa, saati tavoitetta, ei kyetä edes määrittelemään tarkasti etukäteen. Epävarmuus ja edellä esitelty kausaalinen logiikka johtavatkin keskenään selkeään ristiriitaan: rajallisen ihmistoimijan on asioiden välisiä syy-seuraussuhteita analysoimalla tuotettava arvokasta uutuutta epävarmuuden keskellä, vaikka hän ei useimmiten edes kykene hahmottamaan selvää tilannekuvaa. Kausaalisuudesta poiketen effektuaalinen logiikka lähteekin siitä perusajatuksesta, ettei uutuutta voida tuottaa epävarmassa tilanteessa syy-seuraussuhteisiin nojaamalla, vaan uudet ja mielenkiintoiset ratkaisut syntyvät tässä yhteydessä pikemminkin melko sattumanvaraisten tekojen

ja jopa korkealentoisten kuvitelmien ja uskomusten pohjalta. Koska epävarmuudesta johtuen ei ole selvää millaiseen tietoon on järkevää luottaa, saattaa sopivissa rajoissa ilmenevä sattumanvaraisuus saada aikaan tuloksia, joiden tarkastelu jälkikäteen saa nämä näyttämään itsestään selviltä suhteessa alkutilanteeseen. Todellisuudessa kyse on kuitenkin siitä, että joukko ihmistoimijoita on kyennyt näiden suhteellisen sattumanvaraisten tekojen avulla muuttamaan alkuperäistä todellisuutta, mikä taas edelleen nostaa useissa tapauksissa esiin kokonaan uuden potentiaalisten ratkaisujen avaruuden. Sattumanvaraisuudella on myös taipumus menettää tehoaan ajan myötä, jos työn alla oleva idea kykenee jalostumaan ja kasvattamaan merkitystään toimintaympäristössä. Tämä johtuu siitä, että luotua uutuutta voidaan jalostumisen myötä rutinoida, minkä seurauksena vapautuu tietysti edelleen kapasiteettia lisäuutuuden luomiseen. (Sarasvathy & Dew 2005, 535–536, 538, 548; Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008, 91.)

Effektuaaliseen logiikkaan liitetyn tiedostetun sattumanvaraisuuden hyödyntämisellä pyritään siis ikään kuin hallitsemaan tulevaisuutta. Hallintaorientaation johdosta uusien ratkaisujen luomisessa painotetaan yksityiskohtaisen laskelmoinnin ja suunnittelun sijaan erityisesti käytännön kehittämistyötä. Tällöin etenkin luovuus ja yrittäjämäisyys sekä vahvaa ennustamisorientaatiota halvemmat ja kevyemmät ratkaisut ovat työskentelyn kannalta merkittävässä roolissa. Näistä lähtökohdista syntyvien uusien ratkaisujen suurena tavoitteena on puolestaan mukautumisen tai tarkan asemoinnin sijaan luoda endogeenisesti eli sisäsyntyisesti kokonaan uudenlainen toimintakonteksti yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa. Tämä taas vaatii tuekseen mahdollisimman laajan innovatiivisten keinojen valikoiman. (Wiltbank 2006., 991, 993.)

Kuten kausaalille logiikalle, voidaan effektuaalisellekin logiikalle esittää tietyt yleiset periaatteet. Alla on tähän liittyen Sarasvathyn (2001, 252) esittämät effektuaalisen logiikan alkuperäiset neljä pääperiaatetta, joita on edelleen täydennetty sekä Jiangin ja Rülingin (2019, 182–183) että Sarasvathyn ja Dewn (2005, 550–551) tutkimuksissa esittämällä periaatteilla. Nämä siis antavat karkeat suuntaviivat effektuaaliselle prosessille, olematta kuitenkaan ehdottomia kaikissa tapauksissa, sillä toisinaan jokin periaatteista voi puuttua prosessin yhteydestä jopa kokonaankin (Jiang & Rüling, 2019, 197; Read & Smit 2009, 583).

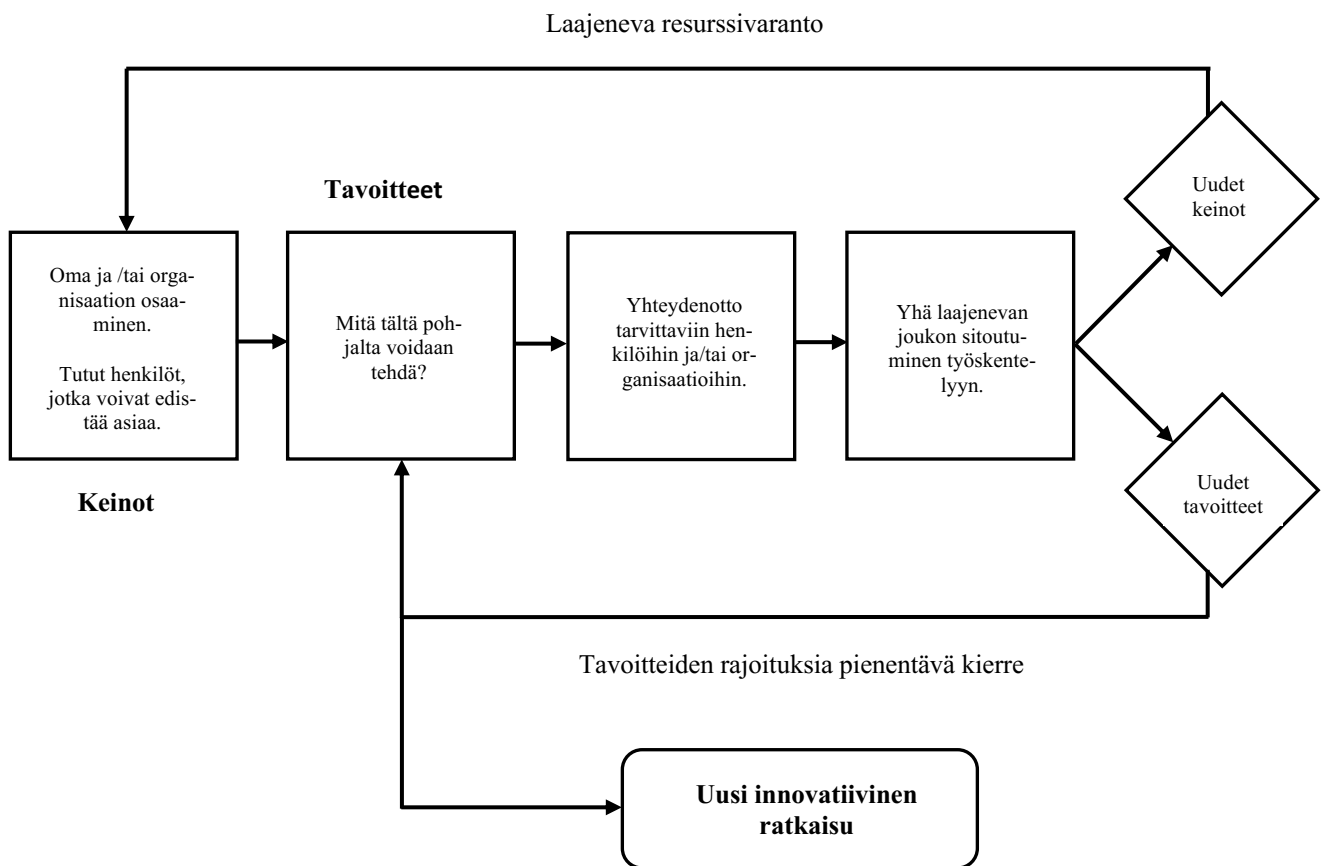
1. *Ennemmin siedettävissä oleva tappio kuin odotettu tulos.* Nykyhetkessä tapahtuvaa tuloksen maksimointia tärkeämpää on keskittyä tekemään sellaisia valintoja, joilla lisätään vaihtoehtojen määrää tulevaisuudessa. Siedettävissä oleva tappio ei myöskään ole jatkuvasti yhtä suuri, vaan se vaihtelee ajassa.

2. *Strategiset liittoumat ennen toimintaympäristön yksityiskohtaista analyysiä.* Effektuaalinen logiikka korostaa eri toimijoiden ja sidosryhmien keskinäisiä liittoumia ja kumppanuuksia, minkä kautta on tarkoitus vähentää epävarmuutta ja poistaa erilaisia esteitä. Kumppanuuksien ja liittoumien tulee antaa syntyä tilanne- ja kontekstisidonnaisten tarpeiden perusteella. Tällainen verkostomainen toiminta ei myöskään rajoitu vain organisaatioiden tai muiden virallisten tahojen väliseksi, vaan kumppanuuksia ja liittoumia voi syntyä tarpeeseen yhtä lailla vaikkapa paikallisyhteisön ja organisaatioiden kesken.
3. *On tärkeämpää hyödyntää erilaisia kontingenssitekijöitä, kuin ennalta olemassa olevaa tietoa.* Effektuaalinen logiikka soveltuu etenkin erilaisten odottamattomien ja vaikeasti ennustettavien tilanteiden hyödyntämiseen, mistä johtuen effektuaalisen toiminnan yhteydessä on myös pyrittävä välttämään joustavuutta rajoittavien polkujen valitsemista. Mikäli olemassa oleva tieto muodostaa riittävän uskottavan pohjan asian ratkaisulle, on kausaaliseen logiikkaan nojaaminen todennäköisesti parempi vaihtoehto.
4. *Epävarman tulevaisuuden hallinta on tärkeämpää, kuin sen ennustaminen.* Effektuaalinen logiikka lähtee siitä ajatuksesta, että siinä määrin kuin tulevaisuutta voidaan hallita, ei sitä tarvitse ennustaa.

Effektuaaliseen logiikkaan perustuva lähestymistapa ei kohdattavasta epävarmuudesta johtuen näe myöskään tiettyä toimintaympäristöä, organisaatiota tai näiden toimijoita toisistaan erillisinä, vaan näiden kaikkien katsotaan muodostavan prosessimaisesti yhteen liittyvän ja toimivan kokonaisuuden, jota rajoittavat vain prosessin toimintasyklin erilliset aloitus- ja päätepisteet (Sarasvathy 2001; Jiang & Ruling 2019, 171–172). Effektuaalisen logiikan prosessimaisuudesta johtuen kehittyvien ideoiden selviytyminen ja jalostuminen riippuukin niiden kyvystä kartuttaa tukea ja erilaisia resursseja yhteyteensä. Nämä puolestaan konkretisoituvat yleensä erilaisina kumppanuuksina ja niiden mukanaan tuomana tieto- ja osaamisvarannon kasvuna. Kyse on siis pohjimmiltaan siitä, kuinka suuri joukko erilaisia sidosryhmiä ja toimijoita on valmis niin sanotusti ostamaan työn alla olevan idean, jotta se voi jatkaa kehittymistään tai ylipäätään selviytyä. Idean selviytyminen ja jalostuminen kasvattaa iteratiivisesti kaikkien osallisten tieto-, taito- ja keinovaroja, mikä voi puolestaan synnyttää edelleen uusia ideoita ja tavoitteita sekä muuttaa käsitystä asioista, joiden parissa kulloinkin toimitaan. (Wiltbank ym., 2006, 991–992; Sarasvathy 2001.)

Aivan kuten erilaiset prosessit yleensäkin, jakautuu effektuaalinen prosessikin vaiheidensa osalta aloitus-, edistämisen- ja lopetusvaiheisiin. Näistä aloitusvaiheessa yrittäjämäinen toimija selvittää ensin itsekseen omaa osaamis- ja tietopohjaansa, mikä taas ohjaa prosessia kohti edistämisenvaihetta, jossa

effektuaalisen toimijan idea synnyttää ihanteellisessa tilanteessa erilaisia liittoumia ja kumppanuuk-
sia. Lopetusvaiheessa idean pohjalle syntyneet kumppanuudet ja liittoumat laajentavat keinovalikoi-
maa ja synnyttävät alkuperäisen idean pohjalta jopa kokonaan uusia tavoitteita. Prosessin lopetusvai-
heessa tapahtuu myös lopputulosten siirräntää takaisin osaksi uutta aloitusvaihetta ja kovaa strategista
ydintä. Etenkin prosessin lopetusvaiheen niin sanottu kärki sisältää siis usein kausaalisen logiikan
mukaisia jaksoja, joiden toteuttaminen on suunnan löytämisen myötä vähentyneen epävarmuuden
takia mahdollista. (Sarasvathy & Dew 2005; Jiang & Rüling 2019, 192, 181.) Kuviossa 2 esitetään
vielä effektuaalisen prosessin perusmalli.



Kuvio 2. Effektuaalisen prosessin perusmalli (muokattu lähteistä Wiltbank ym., 2006, 992 ja Sarasvathy & Dew 2005, 543).

Effektuaalisen prosessin kumppanuudet ja liittoumat eivät myöskään lähtökohtaisesti perustu käsi-
tyksiin, joiden mukaan osallistujat ovat joko opportunistisia vallitsevan tilanteen hyödyntäjiä tai toi-
saalta vahvan luottamuksen kautta toisiinsa sitoutuneita toimijoita. Sen sijaan lähtökohtana on prag-
maattisesti se, että on mahdotonta ennustaa ja arvioida etukäteen toisten tai edes välttämättä omiakaan
motiiveja. Näin ollen merkityksellisempää on sitoutuneisuus ja sen osoitus tässä ja nyt, mikä myös

määrää osallistujien todellisen arvon efektuaaliselle prosessille. Tämä myös pitää todennäköisemmin erilaiset opportunistit ja vapaamatkustajat verkoston ja koko prosessin ulkopuolella, koska efektuaalinen lähestymistapa vaatii jo lähtökohtaisesti aitoa halua osallistua käsillä olevan asian kehittämiseen omia resursseja riskeeraamalla ilman, että on olemassa mitään takeita kehitettävän asian menestyksestä. Esimerkiksi opportunistien sijaan tällainen lähestymistapa houkuttelee todennäköisemmin efektuaalisen prosessin pariin älykkäitä altruisteja, jotka suostuttelevat myös muut toimimaan altruistisesti. On toki syytä huomioida, ettei tietyssä vaiheessa esiintyvä altruismi tietenkään takaa sen itsestään selvää ja ainaista läsnäoloa, vaan prosessin edetessä tapahtuvat muutokset ovat tietysti aina mahdollisia. (Sarasvathy & Dew 2005, 557–558.)

Jiang ja Rüling (2019, 191–193) jakavat varsinaiset efektuaaliset prosessit vielä kahteen dominoivaan tyyppiin, jotka he nimeävät sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneiksi efektuaatioprosesseiksi. Sisäisesti motivoituneen efektuaatioprosessin käynnistymistä edeltää havainto toimintaympäristön epävarmuudesta, mikä yhdistyy sisäisten toimijoiden, kuten tietyn organisaation henkilöstön, vahvaan luottoon siitä, että kyseinen epävarmuus on myös otettavissa hallintaan. Sisäiset toimijat pyrkivät usein tällaisessa tilanteessa kehittämään organisaation sisäisten tiimien keskinäisen vuorovaikutuksen avulla ratkaisuja, jotka saattavat esimerkiksi perustua itsensä kaltaisten, mutta menestyneempien toimijoiden jäljittelyyn. Sisäisesti motivoituneessa prosessissa luotetaan vuorovaikutuksen perustassa ja keinovalikoimassa myös vahvemmin olemassa olevaan kokemukseen ja tietoon, koska vahva luotto kykyyn hallita kohdattavaa epävarmuutta mahdollistaa näiden mainittujen asioiden paremman hyödyntämisen. Tämä puolestaan ohjaa toimijat usein jonkin suhteellisen konkreettisesti jäsennettävissä olevan uuden asian, idean tai arvon luomiseen, mikä taas toteutuu yleensä jo jonkin olemassa olevan puitteissa. Sisäisesti motivoitunut prosessi sisältää siis erityisen selvästi sekä efektuaaliseen että kausaaliseen logiikkaan viittaavia piirteitä. (Jiang & Rüling 2019, 192–193.)

Ulkoisesti motivoitunut efektuaatioprosessi liittyy puolestaan edellistä esimerkkiä epävarmempaan tilanteeseen, jossa asianosaiset toimijat kokevat yksin omat kykynsä tilanteeseen nähden riittämättömiksi. He siis kokevat sisäisesti motivoituneesta prosessista poiketen jo lähtötilanteen hyvin epävarmaksi. Tällöin efektuaalisen toiminnan tavoite on myös yleensä jotain abstraktimpaa ja vielä voimakkaammin suuntaansa hakevaa, mistä johtuen prosessiin liittyvä vuorovaikutuskin on intensiivisempää ja laajemmalle suuntautuvaa. Ulkoisesti motivoituneen efektuaatioprosessin on myös yleensä tarkoitus synnyttää jokin radikaalimpi uusi ratkaisu, jonka avulla pyritään erottautumaan muista samankaltaisista toimijoista. Effektuaatioteorian yleisistä periaatteista tällaisessa prosessissa painottuu useimmiten siedettävissä olevan tappion arvioiminen, koska sisäisesti motivoitunutta

prosessia suurempi epävarmuus vaatii myös yleensä enemmän erilaisia kokeiluja. Kokeiluille ja niiden pohjalta syntyville kehittämisväylille antaa pelkän oikean ratkaisun hakemisen ohella suuntaa myös sen pohtiminen, mitä ei ainakaan kannata lähteä viemään eteenpäin. (Jiang & Rüling 2019, 191–194.)

Yleisiin periaatteisiin ja prosessuaalisiin piirteisiin liittyvänä yhteenvetona voidaan todeta, että efektuaalinen logiikka mukaillee hallintaorientaationsa vuoksi induktiivista eli resurssi- ja kokemuspohjasta yleistämään pyrkivää päätöksenteon ja strategiatyön logiikkaa (Sarasvathy 2001, 251–252). Käytännön strategia- ja suunnittelutyössä induktiivisuus näkyy muun muassa kompleksiseen toimintaympäristöön suuntautuvien kokeilujen sallimisena, minkä tarkoituksena on viedä iteratiivisesti yrityksen, erehdyksen ja oppimisen kautta organisaation toimintaa uudelle tasolle (Regner 2003, 77). Induktiivisuus myös vaatii luonnollisesti poikkeamaan perinteisistä hierarkkisista organisaatorakenteista ja käytänteistä suuntaan, jossa huomio kiinnitetään pikemminkin esimerkiksi laajaan osallistumiseen. (Sarasvathy 2001, 261.)

On toki huomioitava, että efektuaaliseen logiikkaan pohjaava toimintamalli ei yksin sellaisenaan ole tehokas tapa suurten organisaatioiden toiminnan järjestämiseen, koska efektuaalisen logiikan mukainen toiminta johtaa perinteistä suunnitteluorientaatiota todennäköisemmin epäonnistumiseen. Toisaalta efektuaaliseen logiikkaan nojaaminen mahdollistaa myös paremmin epäonnistumisen hallinnan, koska erilaiset ideat ja kokeilut kaatuvat tällaisessa tilanteessa yleensä aiemmin ja niihin on useimmiten sitoutunut vähemmän erilaisia suunnittelu- ja analyysiresursseja. Toisaalta efektuaaliseen logiikkaan perustuva toiminta johtaa onnistuessaan todennäköisemmin merkittäviin ja pitkällä aikavälillä kehittyviin ja menestyviin innovaatioihin, koska niiden jalostamisessa kyetään tällöin hyödyntämään paremmin toimintaympäristön dynaamisuus sekä sen esiin nostamat kontingenssitekijät. Innovaatioiden kehittämiseen liittyen on myös tyypillistä, että niiden luominen ja jalostaminen vaatii rinnalleen operatiivisen rakenteen, jonka tarve selittyy yksinkertaisesti efektuaalisen logiikan heikommalla rutiininsietokyvyllä. (Sarasvathy 2001, 261; Wiltbank ym., 2006, 993.) Taulukossa 4 tarkastellaan vielä kategorioittain ja kootusti osin jo läpi tekstin esiteltyjä efektuaalisen logiikan keskeisiä piirteitä ja periaatteita.

Taulukko 4. Effektuaalisen logiikan keskeiset piirteet ja periaatteet kategorioittain (muokattu lähteestä Sarasvathy 2001, 251).

Tarkasteltava kategoria	Kuvaus
Totuutena pidettävät asiat	Vain jotkin keinot ja työvälineet ovat totta.
Päätöksentekoon liittyvät kriteerit	Päätöksenteko on vahvasti riippuvaista erilaisten toimijoiden ominaisuuksista sekä heidän kyvystensä löytää ja hyödyntää erilaisia kontingenssitekijöitä. Päätöksenteko suuntautuu vaikutuksiin, joita tietyllä keinovalikoimalla voidaan saada aikaan. Ymmärrys kohtuullisesta menetyksestä tai hyväksyttävästä riskistä ohjaa tietyn vaikutuksen valintaan.
Hyödynnettävä osaaminen ja kyvykyys	Effektuaalinen logiikka hyödyntää erinomaisesti kontingenssitekijöitä.
Relevantti soveltamiskonteksti	Esiintyy useammin inhimillisiä elementtejä sisältävässä toimintaympäristössä. Effektuaalista logiikkaa oletetaan hyödynnettävän etenkin dynaamisissa, epälineaarisissa ja ekologisissa toimintaympäristöissä.
Suhtautuminen tulevaisuuden epävarmuuteen	Keskittyy tekijöihin, jotka ovat hallittavissa ennustamattomassa tulevaisuudessa.
Perustana oleva logiikka	Siinä määrin kun tulevaisuutta voidaan hallita, ei sitä tarvitse ennustaa.
Lopputulema	Tavoitteet saavutetaan ennen kaikkea kumppanuuksien ja muiden yhteistoiminnallisten strategioiden avulla.

2.5.3 *Effektuaalinen logiikka voittoa tavoittelemattomassa kontekstissa*

Effektuaalisen logiikan esiintymistä ja soveltamista on tutkittu myös muiden kuin puhtaasti ansaintataloudellisten toimijoiden parissa. Esimerkiksi Johannisson (2018), Chandra ja Paras (2021), Malsch ja Guieu (2019) sekä Yusuf ja Sloan (2015) tutkivat efektuaalisen logiikan ilmenemistä sosiaalisen yrittäjyyden parissa. Sosiaalinen yrittäjyys voidaan määritellä yksilöiden, ryhmien, verkostojen ja/tai organisaatioiden parissa ilmeneväksi yrittäjämäiseksi asenteeksi ja toiminnaksi, minkä tavoitteena on synnyttää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin pariin uusia ja käänteentekeviä ratkaisuja sosiaalisten ongelmien ratkaisuun (Yusuf & Sloan 2015, 419). Effektuaaliseen logiikkaan perustuvalla toiminnalla pyritäänkin tällaisessa kontekstissa pikemminkin vastaamaan tiettyihin puutteisiin ja tarpeisiin, kuin rakentamaan suoranaisesti mahdollisuuksia uuden yritystoiminnan luomiseen, mikä sekään ei tietenkään ole täysin poissuljettua (Johannisson 2018, 398; Yusuf & Sloan 2015, 431–432).

Sosiaalisen yrittäjyyden parissa operoiva efektuaalinen toimija hyödyntää dynaamista toimintaympäristöä yhdistäessään käytettävissä olevia resursseja ja sosiaalisia tarpeita. Resursseja on tarpeen mukaan kyettävä yhdistämään uusien ratkaisujen luomiseksi kaikilta kolmelta sektorilta. Näistä erityisesti julkisen sektorin yhteistoiminnallisuutta ja uutta julkista hallintaa korostavat toimintatavat tarjoavat efektuaalisille sosiaalisille yrittäjille aiempaa parempia kanavia vaikuttaa erilaisiin asioihin. (Chandra & Paras 2021, 1865–1857.)

Effektuaalisessa sosiaalisessa yrittäjyydessä on myös kiinnitettävä erityistä huomiota potentiaalisiin maineriskeihin. Siedettävissä olevaa tappiota tulee siis tarkastella yhtä lailla suhteessa sekä taloudellisiin että maineeseen liittyviin tekijöihin. Aiheutuneet mainehaitat voivat tietenkin aiheuttaa säröjä, jotka puolestaan heikentävät näitä kohdanneen imagoa ja luotettavuutta yhteiskunnallisten asioiden hoitajana. (Johannisson 2018, 399–400.)

Malsch ja Guieu (2019) taas korostavat omassa tutkimuksessaan efektuaaliseen toimintaan liittyvien kumppanuusverkostojen merkitystä. Verkostoilla on erityisen tärkeä rooli etenkin niukan tieto- ja resurssivarannon kanssa toimittaessa, sillä verkostot tarjoavat tätä varantoa rikastavan ja kartuttavan rakenteen. Verkostot lähtevät tällöin yksittäisen yrittäjämäisen toimijan tai ryhmän verkostosta ja laajenevat ajan myötä yhä suuremmiksi useiden yrittäjämäisten toimijoiden verkostoiksi. Effektuaalisen logiikan mukaisesti verkostojen tarkoituksena ei myöskään ole toimia vain staattisina tiedon ja

resurssien vaihdon alustoina, vaan ne ovat ennen kaikkea yhteenliittymiä, joilla tähdätään aina tietyn idean yhteiseen jatkojalostamiseen. (Malsch & Guieu 2019.)

Yleisten periaatteiden ohella efektuaalinen prosessikin sisältää tiettyjä sosiaalisen yrittäjyyden kontekstissa ilmeneviä erityispiirteitä. Chandra ja Paras (2021) jakavat efektuaalisen prosessin kahteen erilaiseen jaksoon, joista toisen he nimeävät äärimmäisen efektuaation jaksoksi ja toisen puolestaan laskelmoidun efektuaation jaksoksi. Näistä äärimmäinen efektuaatio liittyy vahvasti epävarmaan tilanteeseen, millaisia useimmat efektuaalisen logiikan soveltamiskontekstit etenkin alussa ovat. Äärimmäinen efektuaalinen jakso on siis koko prosessin alkuvaihetta, jossa yrittäjämäiset toimijat ovat usein taipuvaisia vieläpä suurentamaan siedettävissä olevaa riskiä, jotta ratkaisujen kehittäminen ja tilanteen eteenpäin vieminen tapahtuisi mahdollisimman nopeasti. Tässä tilanteessa prosessiin liittyvä kumppanuusverkosto on yleensä myös laajimmillaan. Ratkaisujen kehittyessä ja tilanteen tasaantuessa efektuaalinen prosessi siirtyy edelleen laskelmoituun jaksoon, jossa esimerkiksi verkostokumppaneiden kerryttäminen on valikoivampaa ja perustuu yleensä selkeämmin siihen, mitä kullakin kumppaniksi pyrkivällä toimijalla on tarjota kehitteillä olevan asian jatkojalostamiseen. Tätä muutosta äärimmäisestä laskelmoituun efektuaatioon selittää painopisteen siirtyminen ulkoisesta toimintaympäristöstä sisäiseen; kun ulkopuolella oleviin asioihin saadaan selvyttä, kasvaa huoli sisäisen järjestyksen kyvystä hallita ja viedä eteenpäin tätä ulkopuolelta uutuutena esiin noussutta asiaa. (Chandra & Paras 2021.)

Aarstad ja Jakobsen (2019) nostavat puolestaan edellisiin sosiaalista yrittäjyyttä käsitteleviin tapauksiin liittymättömänä esiin seikkoja, joiden huomioimisella voi olla merkitystä kunnille ja alueille. Aarstad ja Jakobsen selvittivät Norjaan sijoittuvassa tutkimuksessaan sitä, onko yritystoiminnan aloittamiseen liittyvässä logiikassa eroja harvaan ja tiiviisti asuttujen alueiden välillä. Tutkimustulokset osoittavat, että kausaaliseen logiikkaan pohjautuvaa toimintaa esiintyy enemmän harvaan asutuilla alueilla, kun taas efektuaalinen logiikka on yleisempää tiivisti asutuilla alueilla. Näin ollen yritystoimintaan liittyvien sidosryhmien, kuten kuntien, tulisi tiedostaa alueellaan sijaitsevien yrittäjien toimintalogiikkaan liittyvät ominaisuudet, jotta yritystoiminnan arviointi, kehittäminen ja tukeminen olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista. (Aarstad & Jakobsen 2019.)

Effektuaalisen logiikan soveltamista on tutkittu myös suoranaisesti kuntatutkimuksen kontekstissa. Mäensivu ym. (2016) toteuttivat keskikokoisessa suomalaiskaupungissa tapaustutkimuksen, jossa havainnollistettiin efektuaalisen logiikan ilmenemistä ja soveltamista kaupungin lasten ja nuorten palveluihin liittyvän kehittämistoiminnan parissa. Tutkimuksessa esitellyn kehittämistoiminnan

tavoitteena oli kerryttää uutta tietoa ja muita resursseja, minkä avulla pyrittiin edelleen ratkomaan mainituissa palveluissa esiintyviä ongelmia. Perustan kehittämistoiminnalle loi vahva idea- ja kokeilulähtöisyys, mikä konkretisoitui yksittäisen laajamittaisen tavoitteen määrittelyn sijaan erilaisten potentiaalisten ideoiden ja niistä syntyneiden kokeilujen kirjona. Kehittämistoiminnan ensimmäinen vaihe perustui hankintaorganisaatiossa lanseerattujen kokeilevien minipilottien varaan. Kokeilujen taustalla olevien ideoiden kannalta merkityksellisintä oli, että niiden tuli sisältää jotakin lasten ja nuorten palvelujen kannalta tärkeää ja arvokasta uututta. Lisäksi ideoiden tuli kerryttää jo alkuvaiheessa taustalleen riittävästi kannatusta ennen kuin niistä saatettiin muotoilla varsinaisia minipilotteja. Osa näistä minipiloteista myös kykeni tuottamaan ongelmanratkaisun kannalta hyviä tuloksia. Kuntaorganisaation merkitys oli puolestaan huomattava etenkin näiden uusien ratkaisujen ylöspäin skaalaajana, eli niistä uusia ja entistä selkeämpiä tavoitteita muotoilevana toimijana. (Mäensivu ym., 2016.)

Kokonaisuudessaan tutkimus nostaa esiin kaksi tekijää, jotka tulisi erityisesti huomioida, kun effektuaalista logiikkaa tarkastellaan kuntaorganisaatiossa tai julkisella sektorilla yleensä: Ensimmäkin julkissektorin innovaatiot syntyvät usein kollektiivisen eli yhteisöllisen toiminnan pohjalta, joten efektuaalisen logiikan soveltamista tulisi kuntien yhteydessä tarkastella myös enemmän kollektiivisenä toimintana. Toiseksi effektuaaliseen logiikkaan perustuvan toiminnan avulla syntyneiden innovaatioiden vaikuttavuus yleistyy vasta institutionaalisen työn kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että myös strategisten ja operatiivisten johtamisprosessien tulisi noudattaa effektuaalista logiikkaa, jotta innovaatioiden jatkojalostaminen ja levittäminen olisi mahdollista. (Mäensivu ym., 2016, 197–198.)

2.5.4 Kausaalisen ja effektuaalisen logiikan yhdistelmä

Kuten edellisissä alaluvuissa on jo useasti mainittu, esiintyy kausaaliseen ja effektuaaliseen logiikkaan pohjautuva päätöksenteko ja näistä johdettu toiminta usein jonkinlaisena yhdistelmänä tai vaihteluna tietyssä toiminnallisessa prosessissa (Sarasvathy 2001; Johannisson 2018; Jiang & Rüling 2019; Chandra & Paras 2021; Yusuf & Sloan 2015, 424; Yrjönkoski 2019). Tätä yhdistelmää ja siihen liittyvää vaihtelua puolestaan ohjaa iteraation kautta kerrytettävä palaute, jonka myötä esimerkiksi aiemmin effektuaalinen prosessi voidaan epävarmuuden vähentyessä muuttaa myöhemmin kausaaliseksi (Jiang & Rüling 2019, 196–198). Siten alkutilanteessa vallitsevat ehdot eivät jatku muuttumattomina loputtomiin, vaan ne elävät havaintojen, itsesäätelyn ja käytännön toimijuuden myötä, mikä taas muokkaa koko prosessia jatkuvasti tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. Niinpä kyky siirtyä näiden kahden eri logiikan välillä nousee keskeiseen rooliin merkittävien tulosten

saavuttamisessa. Kyky siirtyä ei toki sellaisenaan vielä riitä, vaan lisäksi tulisi myös kehittää yleisesti valmiuksia arvioida sitä, milloin juuri tiettyyn logiikkaan painottuva lähestymistapa on parempi kuin toinen. (Reymen ym., 2015.)

Johannisson (2018) mainitsee kausaalisen logiikan esiintyvän rinnakkain ja kerroksittain efektuaalisen logiikan kanssa myös sosiaalisen yrittäjyyden parissa. Näiden keskinäinen yhteiselo konkretisoi-
tuu etenkin erilaisten projektien yhteydessä, missä kausaalinen elementti tukee efektuaaliseen lo-
giikkaan pohjaavaa projektitoimintaa ja estää siten organisaation luhistumisen esimerkiksi mahdolli-
sen epäonnistumisen hetkellä. Näiden kahden logiikan roolitusta tulisi myös selkeyttää, sillä se aut-
taisi osaltaan poistamaan erilaisia valta- ja vastuusuhteisiin liittyviä kiistoja. (Johannisson 2018, 398,
400.) Myös Yusuf ja Sloan (2015, 424) ja Chandra ja Paras (2021) nostavat esiin havainnon kausaa-
lisen ja efektuaalisen logiikan yhteiselosta sosiaalisen yrittäjyyden parissa, mainiten muun muassa
efektuaalisen logiikan painottuvan voimakkaammin toiminnan epävarmempaan alkuvaiheeseen.
Tässäkin tilanteessa kausaalista logiikkaa esiintyy kuitenkin ajoittaisina viiluina efektuaalisen toi-
minnan seassa (Yusuf & Sloan 2015, 431).

Effektuaalisen ja kausaalisen logiikan roolien selkeyttämisellä voidaan myös vaikuttaa siihen, kuinka
erilaiset sidosryhmätoimijat suhtautuvat näihin erilaisiin päätöksenteon ja ongelmanratkaisun lähes-
tymistapoihin. Erilaiset sidosryhmät vaativat usein enemmän kapea-alaisempaa kausaalista ja fo-
kusoitua lähestymistapaa kuin laajempaa ja satunnaisuudelle avoimempaa efektuaalista lähestymis-
tapaa. Sidosryhmien edustajat tulkitsevat efektuaaliseen logiikkaan perustuvan lähestymistavan
usein sen laajemman keino- ja tavoiterepertuaarin johdosta efektuaalisen toimijan kyvyttömyydeksi
tehdä niin sanottuja oikeita ratkaisuja. Sidosryhmät näkevät siis ongelmien johtuvan lähes poikkeuk-
setta puutteellisesta suunnittelusta sekä sen pohjalta tehdyistä vääristä valinnoista. (Reymen ym.,
2015, 375.)

2.6 Teoreettinen näkökulma modernin ja postmodernin metamoderniin synteisiin

Moderniin aikaan liittyvät periaatteet painottavat erilaisten entiteettien, kuten yhteiskuntien ja orga-
nisaatioiden, säännönmukaisuutta. Modernien entiteettien säännönmukaisuus syntyy sekä objektiivivi-
suutta korostavasta ontologiasta että (tavoite)rationaalisuutta ja systemaattisuutta korostavasta epis-
temologiasta. Siten modernien entiteettien todellisuudesta voidaan löytää objektiivinen totuus erilai-
sin tietoon, asiantuntemukseen ja suunnitelmallisuuteen perustuvien menetelmin. Rationaaliset ja am-
mattitaitoiset ihmistoimijat kykenevät puolestaan löytämään tämän erilaisten

ongelmanratkaisutilanteiden taustalla piilevän objektiivisen totuuden. Mainitun kaltaiset ihmistoimijat kykenevät muotoilemaan kulloinkin käsiteltäviin ongelmiin kausaalisuhteiltaan eli syy-seuraussuhteiltaan parhaat mahdolliset ratkaisut. Kausaalisuhteiltaan parhaiden ratkaisujen avulla tuotetaan edelleen parhaat mahdolliset tulokset. Edelliset modernit ydinteesit mukailevat myös Habermasin (1981) toimintatypologian ei-sosiaalista toimintaa sekä sosiaalisen toiminnan strategista ulottuvuutta.

Objektiiviset, tavoiterationaaliset ja systemaattiset lähtökohdat johtavat edelleen siihen, että modernien entiteettien organisoinnissa ja johtamisessa painotetaan niin sanottuja suuria kertomuksia. Nämä voidaan ymmärtää entiteettejä ohjaaviksi ja mittakaavaltaan vaihteleviksi strategioiksi tai muiksi vastaaviksi visioiksi. Tällaiset suuret kertomukset mahdollistavat sen, että modernit entiteetit voidaan järjestää vakaiksi ja hierarkkiseksi. Rationaaliset ja ammattitaitoiset ihmistoimijat puolestaan mahdollistavat suurten kertomusten mukaisen suunnan ylläpidon.

Modernin näkemyksen painottama ihmisten rationaalisuus on kuitenkin käytännössä aina luonteeltaan rajoittunutta. Rajoittunut rationaalisuus on seurausta ihmisten yleisestä inhimillisestä puutteellisuudesta, mikä vaikuttaa muun muassa heidän kykyynsä arvioida ja järjestää hierarkkisesti tunteita, tietoa ja erilaisia preferenssejä. Tällainen inhimillinen puutteellisuus taas aiheuttaa häiriöitä rationaaliseksi oletettuun päätöksentekoon sekä siitä johdettuun varsinaiseen operatiiviseen toimintaan.

Rajoitettu rationaalisuus myös korostuu erilaisissa organisaatioissa, joissa yksittäisten ihmisten rajoittuneisuus ikään kuin kertaantuu. Organisaatioiden rationaalisuutta rajoittaa myös se, että niiden parissa tehtävä päätöksenteko sitoutuu usein jo aiemmin tehtyihin päätöksiin, minkä seurauksena mahdollisuus refleksiiviseen reagointiin on yleensä melko heikko. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että organisaatiot ovat ainakin osittain pakotettuja toimimaan rationaalisen suunnan vastaisesti.

Tietyistä puutteistaan huolimatta moderneihin tavoiterationaaliisiin periaatteisiin nojaava strategiatyö ja päätöksenteko näkyy monin tavoin erilaisten organisaatioiden toiminnassa. Modernin lähestymistavan käyttö perustuu siihen, että puutteistaan huolimatta sen avulla päästään useimmiten vähintäänkin tyydyttäviin tuloksiin sellaisissa tilanteissa, joissa asioiden väliset kausaalisuhteet ovat suhteellisen hyvin löydettävissä. On myös tärkeää ymmärtää, että tällaiset kausaalisuhteet ovat käytännössä aina sosiaalisessa ja inhimillisessä toiminnassa luonteeltaan probabilistisia.

Modernin teesin vastavoimaksi kehittyi postmodernin antiteesi, jonka ydinajatus on hylätä modernille ajalle ominaiset suuret kertomukset. Positivismiin viittaavien modernien suurten kertomusten kieltäminen johtaa puolestaan siihen, että postmodernin ontologia perustuu subjektivismiin ja

epistemologia relativismiin. Näin ollen postmodernit entiteetit, kuten yhteiskunnat ja organisaatiot, rakentuvat kaikilla tasoilla pääasiassa tulkinnallisista subjektiivisista kertomuksista, jotka ilmentävät entiteettien pluralistista koostumusta.

Subjektivismilla, relativismilla ja pluralismilla on puolestaan huomattava vaikutus postmodernien entiteettien kompleksisuuteen, joka taas ilmenee monitasoisena dynaamisuutena, ennustamattomuutena ja keskinäisriippuvuutena. Postmodernien entiteettien kompleksisuus johtaa siihen, ettei niihin liittyvässä analyysissä ja ongelmanratkaisussa voida soveltaa tehokkaasti modernin näkemyksen painottamia objektivoivia, mekanistisia ja säännönmukaisuutta rakentavia menetelmiä. Nämä menetelmät eivät toimi kompleksisessa dynaamisessa kontekstissa, jossa tulisi olla jatkuvasti valmis reagoimaan ja muuttamaan toimintaa kontekstista nousevan palautteen perusteella. Niinpä postmodernit entiteetit tuleekin nähdä kompleksisuuteen mukautuvina, jolloin niiden parissa sovellettavien organisoimisen ja johtamisen keinojen tulee myös tukea tätä reagoititapaa.

Käytännössä postmodernien kompleksisten entiteettien johtamisen ja organisoimisen ytimessä ovat erilaiset horisontaalisesti suuntautuneet toimintatavat. Tällaisten toimintatapojen soveltaminen mahdollistaa moderneja menetelmiä paremman kompleksisuuden hallinnan, koska horisontaalisuus tukee subjektiivisten kertomusten kanavoitumista päätöksentekotilanteisiin. Niinpä horisontaalinen suuntautuneisuus johtaa myös monenkeskisyyteen, joka tarkoittaa edelleen yksilöiden merkityksen kaantumista. Konsensuksen saavuttaminen päätöksenteossa on puolestaan konkreettinen osoitus postmodernin subjektiivisuuden ja monenkeskisyyden huomioonottamisesta. Tällainen konsensuseseen pyrkivä kommunikatiivinen toiminta mukailee myös Habermasin (1981) toimintatypologiaan liittyvää kommunikatiivisen rationaalisuuden ideaa.

Postmodernin ajan potentiaaliset haasteet liittyvät yhteiskuntien eri sektoreilla ilmenevän dynaamisuuskehityksen ja todellisuuskäsitysten pirstoutumisen aiheuttamiin ongelmiin. Näistä dynaamisuus saattaa johtaa kyvyttömyyteen ennakoida tulevia tapahtumia. Todellisuuskäsitysten pirstoutumisella viitataan puolestaan ristiriitaisuuksiin, joita todellisuuden luonteeseen liittyvien tulkintojen parissa esiintyy. Erityisesti viimeksi mainittu asia voi myös johtaa siihen, että voimavaroja kulutetaan väärin asioihin.

Haasteita huolimatta postmodernien entiteettien subjektiivisuus tarjoaa asianmukaisiin johtamisen ja organisoimisen menetelmiin yhdistettynä mahdollisuuden rakentaa poikkeuksellisen laajalti hyväksytyjä ratkaisuja. Tällaiset ratkaisut kykenevät tukemaan monipuolisia todellisuuskäsityksiä ja arvoja

sekä yleensä osallisuutta. Subjektiivisten todellisuuskäsitysten hyödyntäminen saattaa myös edesauttaa täysin uusien ja luovien ratkaisujen kehittämisessä.

Metamoderni näkökulma pyrkii puolestaan yhdistämään edellä kuvatun modernin teesin ja postmodernin antiteesin eräänlaiseksi synteetiksi. Metamodernin näkökulman mukaan postmodernin ajan pluralistisen kompleksisuuden hyödyntäminen ei ole onnistunut riittävän hyvin, mikä on puolestaan johtanut tietynlaiseen pysähtyneisyyteen. Tähän ratkaisuna ei kuitenkaan ole paluu puhtaasti modernien periaatteiden pariin, vaan nimenomaan metamodernin orientaation uskotaan tarjoavan tilanteen kannalta rakentavia ideoita.

Metamodernin orientaation ensimmäinen periaate peräänkuuluttaa pluralististen suurten kertomusten rakentamista. Postmodernin ajan periaatteena on hyödyntää kulloiseenkin tilanteeseen sisältyvä pluralismi sellaisenaan ja siihen mukautuen, kun taas metamoderni näkemys lähtee siitä, että pluralismia voidaan pyrkiä hyödyntämään myös selkeämmin eteenpäin pyrkivällä tavalla. Eteenpäin pyrkivää otetta puolestaan konkretisoivat mainitulle pluralistiselle pohjalle rakentuvat suuret kertomukset, jotka tosin ymmärretään moderneista suurista kertomuksista poiketen jatkuvalla arvioinnille ja muutoksille alttiiksi. Metamodernit suuret kertomukset ovat siis epätäydellisiä eivätkä ne välttämättä perustu postmodernien kertomusten tavoin itseisarvoisesti konsensukseen.

Metamodernin näkemyksen toinen keskeinen ajatus liittyy puolestaan sekä modernin että postmodernin ajan periaatteiden samanaikaiseen hyödyntämiseen. Postmoderni aika on johtanut modernien periaatteiden sivuuttamiseen, joten metamoderniin näkemykseen liitetäänkin tarve tuoda uudelleen esiin modernille ajalle ominaista ajattelua ja ongelmanratkaisua. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että modernien ja postmodernien periaatteiden soveltuvuudesta tulee myös käydä jatkuvaa keskustelua, eli niiden keskinäinen roolitus ei ole pysyvä, vaan molemmat tulisi huomioida joustavasti ja tilansidonnaisesti.

Postmoderneja ja moderneja periaatteita on aiemminkin käsitelty yhdessä, mutta ne esitetään yleensä toistensa kannalta ongelmallisena teesi-antiteesi-asetelmana. Samankaltainen asetelma liittyy usein erilaisiin modernin ja postmodernin filosofian yhteyteen liitettäviin teorioihin. Esimerkiksi Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria ei sinänsä kiellä hierarkioita, mutta näkee muun muassa niihin liittyvän tavoiterationaalisuuden itsekeskeisenä, mikä tekee edelleen hierarkioistakin ongelmallisia. Blaun (2022) mukaan tällainen tulkinta on osin virheellinen ja vanhentunut, koska itsekeskeisyys ei ole tavoiterationaalisuuteen sisäänrakennettu ominaisuus, vaan pelkästään siihen

mahdollisesti liittyvä lieveilmiö. Tavoiterationaalinen toiminta voi siis yhtä lailla olla muiden etuja palvelevaa, mikäli muihin kohdistuvia vaikutuksia halutaan ja voidaan arvioida etukäteen. Tällainen vaikutusten arviointi saattaa luonnollisesti johtaa vaikkapa siihen, että jokin muille haitallinen asia jätetään tekemättä. Myöskään kommunikatiivinen toiminta ei välttämättä aina ole konsensukseen johtavaa tai edes pyrkivääkään kommunikatiivisesti rationaalista toimintaa, vaan siihen saattaa yhtä lailla liittyä oman edun nimissä tapahtuvaa muiden hyväksikäyttöä. Toki kommunikatiivinen toiminta voi yhtä hyvin olla aitoon konsensukseen johtavaa ja kommunikatiivisesti rationaalistakin toimintaa. (Blau 2022.)

Habermasin ja kriittistä yhteiskuntateoriaa edustavien tulkinnoista poiketen näitä kahta rationaalisuuden muotoa ei tulisikaan nähdä kilpailevina tai toisensa poissulkevinä, vaan pikemminkin erilaisten ongelmien ratkaisuun soveltuvina ja ratkaisukeinojen tarkoituksenmukaista varianssia ilmentävinä lähestymistapoina. Lisäksi nämä rationaalisuuden muodot esiintyvät useimmiten toisiinsa limittyneinä, minkä johdosta tietynlaisten ongelmien ratkaisussa ei myöskään ole perusteltua nojata vain yhteen rationaalisuuden muotoon. Näin ollen esimerkiksi osallisuutta korostavan toiminnan parissa tarvitaan myös tavoiterationaalista orientaatiota, samoin kuin hierarkiatkin tarvitsevat kommunikatiiviseen rationaalisuuteen nojaavaa toimintaa. (Blau 2022.) Tällainen näkökulma mukailee myös metamodernia ajatusta modernien ja postmodernien arvokkaiden periaatteiden synteisistä, jolloin esimerkiksi hierarkioihin ja horisontaalisesti suuntautuneisiin hallintatapoihin liittyvä ja kahtiajakoisena näyttäytyvä tarkastelu jää taka-alalle, ja merkittävämpään asemaan nousee modernien ja postmodernien ontologisten ja epistemologisten näkökulmien joustava, tilannesidonnainen ja ennakkoluuloton soveltaminen.

Myös kompleksisten adaptiivisten systeemien tutkimus käsittelee moderneja ja postmoderneja periaatteita jossain määrin yhdessä. Kompleksisten adaptiivisten systeemien lähtökohtana on kuitenkin se, että maailma (systeemi) ymmärretään alkujaan kompleksiseksi (ks. esim. Kurtz & Snowden 2003, 468; Turner & Baker, 2019, 16–17). Cynefin viitekehys sen sijaan yhdistää selkeämmin erilaiset päätöksenteon kontekstit ja mukailee siten paremmin metamoderniin näkökulmaan liitettyjä ontologisia ja epistemologisia käsityksiä.

Ensimmäinen askel metamodernien periaatteiden operationaalistamiseksi onkin pohtia erilaisia päätöksenteon konteksteja. Kysymys on siis siitä, millaiseksi todellisuus kulloisessakin tilanteessa lähtökohtaisesti ymmärretään ja millaisia keinoja todellisuuteen liittyvässä päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa painotetaan. Tämä puolestaan ohjaa tarkoituksenmukaisten organisoinnin ja

johtamisen menetelmien soveltamiseen. Erilaiset päätöksenteon kontekstit jaetaan tässä tutkimuksessa aiemmin esitellyn Cynefin viitekehyksen mukaisesti yksinkertaisiin, monimutkaisiin ja kompleksisiin.

Yksinkertaiset ja monimutkaiset kontekstit viittaavat moderneihin periaatteisiin, koska niihin liittyvässä päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa voidaan tukeutua kausaalisten syy-seuraussuhteiden tavoiterationaaliseen etsimiseen ja määrittelyyn. Mahdollisuus löytää syy-seuraussuhteita johtaa puolestaan tiedon, asiantuntemuksen ja yksilöiden merkityksen korostumiseen, mistä kaikki ovat myös keskeisiä moderneja periaatteita. Siten yksinkertaisissa ja monimutkaisissa konteksteissa korostuukin sellaisten asiantuntevien yksilöiden merkitys, joilla on koulutukseen, kokemukseen ja kognitiivisiin kykyihin perustuva mahdollisuus löytää käsillä olevien haasteiden kannalta olennaiset kausaaliset syy-seuraussuhteet. Kuten jo aiemmin mainittiin, on myös tärkeää huomata, että nämä kausaalisuhteet ovat käytännössä aina probabilistisia kaikessa inhimillisessä toiminnassa.

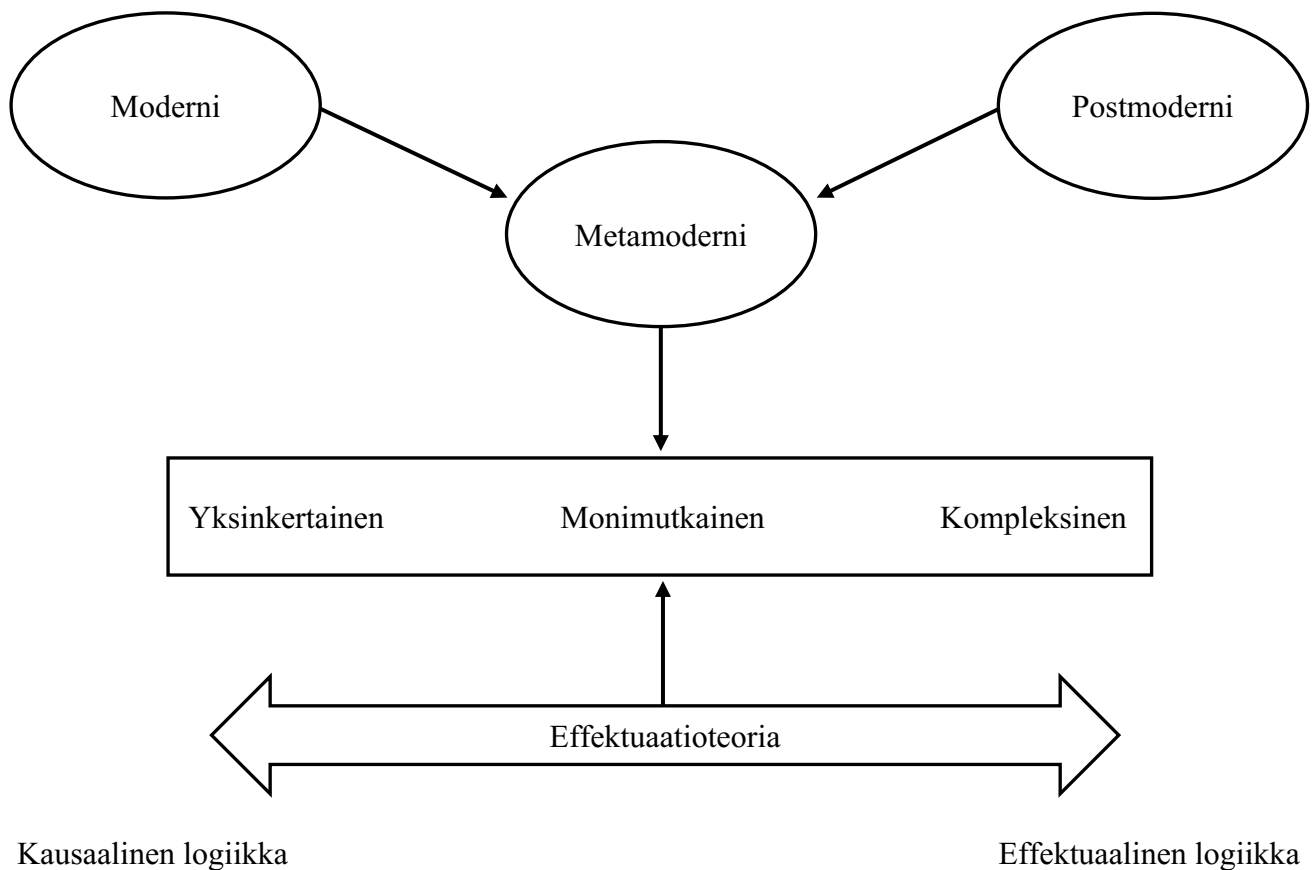
Vaikka näissä kahdessa kontekstissa onkin paljon samankaltaisuutta, viittaavat yksinkertaiset päätöksenteon kontekstit kuitenkin selkeämmin weberiläiseen käsitykseen modernista orientaatiosta, kun taas monimutkainen konteksti mukailee pikemminkin myöhäismodernia refleksiivistä käsitystä. Niinpä yksinkertaiset kontekstit voidaankin nähdä lähtökohtaisesti sidottuina jäykempiin toimintatapoihin, joiden tarkoituksena on taata jonkin suhteellisen muuttumattoman asian toteuttaminen. Monimutkaisissa konteksteissa on puolestaan jo viitteitä kompleksiseen suuntaan, joten niihin liittyvien instituutioiden tulee myös sallia paremmin refleksiiviset poikkeamat rutiineihin.

Kompleksisissa päätöksenteon konteksteissa korostuvat puolestaan sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn liittyvät kysymykset, mikä johtaa siihen, että näissä konteksteissa ei voida soveltaa yhtä tuloksetkaasti moderneja tavoiterationaalisuutta, osaamista ja asiantuntemusta korostavia keinoja. Tästä syystä kompleksisissa konteksteissa on nojaututtava postmodernia näkökulmaa mukaileviin subjektiivisiin kertomuksiin, eli käytännössä päätöksenteko ja ongelmanratkaisu on perustettava sen varaan, mitä käsillä oleva todellisuus merkitsee hyvinkin erilaisille subjekteille. Tällainen tiedon ja asiantuntemuksen roolin kaventuminen johtaa myös pehmeämpien tekijöiden merkityksen kasvuun. Tämä tarkoittaa sitä, että pehmeämmistä tekijöistä voimansa saavat todellisuuskäsitykset ovat päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kannalta yhtä merkittäviä tai jopa merkittävämpiä, kuin pääasiassa tietoon ja asiantuntemukseen nojaavat subjektiiviset todellisuuskäsitykset. Näiden subjektiivisten todellisuuskäsitysten yhteensovittamisessa tulisi päätyä edelleen konsensukseen, joka on puolestaan osoitus kommunikatiivisesti rationaalisesta päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta.

Toinen askel metamodernien periaatteiden operationaalistamisessa on efektuaatioteorian lähestymistapojen sovittaminen aiempiin päätöksenteon konteksteihin. Effektuaatioteorian kausaalinen logiikka soveltuu yksinkertaisiin ja monimutkaisiin päätöksenteon konteksteihin, joissa voidaan soveltaa modernien periaatteiden mukaisia ja kausaalisuhteisiin perustuvia ratkaisutapoja. Effektuaalinen logiikka soveltuu puolestaan erityisesti kompleksisiin päätöksenteon konteksteihin, joissa siis astuu mukaan suurempi mahdollisuus sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn. Effektuaatioteoriaa käsittelevässä kirjallisuudessa tuodaan myös jatkuvasti esiin efektuaaliseen ja kausaaliseen logiikkaan liittyvä tilannesidonnainen vaihtelu ja lomittuminen, mikä osaltaan mukailee metamodernia näkökulmaa modernien ja postmodernien periaatteiden synteisistä.

Effektuaalisen prosessin perusmalli mukailee myös ideaa kompleksisten entiteettien palautesilmukoiden kautta tapahtuvasta mukautumisesta (ks. esim. Galkina & Atkova 2020). Effektuaalisen logiikan orientaatio poikkeaa kuitenkin tavanomaisesta postmodernista konsensukseen pyrkivästä kompleksisuuden hallinnan orientaatiosta. Effektuaalisen logiikan pyrkimyksenä on luoda uusia yhteistoinnallisuuteen perustuvia ratkaisuja, joiden ensisijaisena tavoitteena ei kuitenkaan ole postmodernin näkökulman tavoin mukautua toimintaympäristöön, vaan tavallaan muuttaa tätä kokeilevien toimien avulla. Siten efektuaalisessa logiikassa onkin viitteitä erityisesti metamoderniin näkökulmaan, jonka mukaan yhteiskunnallisesta ja organisatorisesta pluralismista tulisi rakentaa niin sanottuja metamoderneja suuria kertomuksia, eli käytännössä epätäydellisiksi ymmärrettyjä tavoitteita, jotka perustuvat erilaisiin tulkintoihin todellisuudesta, mutta eivät edusta postmodernin näkemyksen mukaista ja kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen mukautumaan pyrkivää konsensusta. Metamoderni näkökulma on siis pikemminkin uutta tulevaisuutta rakentava, mistä syystä siinä on myös selkeitä viitteitä efektuaalisen logiikan tulevaisuuden hallintaorientaatioon. Effektuaaliseen logiikkaan liittyvä prosessi tarjoaa myös itsessään pragmaattisen näkökulman näiden niin sanottujen metamodernien suurten kertomusten rakentamiseen.

Teoriaosuuden yhteenvetona voidaan todeta, että erilaisia päätöksenteon konteksteja ja niihin liittyviä todellisuuskäsityksiä saattaa olla kannattavaa tarkastella, jotta käytössä olevien ratkaisukeinojen koko kirjo saadaan metamodernissa hengessä kohdistettua ja hyödynnettyä tarkoituksenmukaisesti. Kyse on siis oikeastaan kyvystä yhdistää vaihtelevat ongelmanratkaisun ja päätöksenteon kontekstit niihin soveltuviin analyttisiin ja käytännöllisiin keinoihin. Effektuaatioteoria tarjoaa puolestaan oman metamodernin lisänsä perinteisempien lähestymistapojen oheen. Kuviossa 3 esitetään vielä kuvallinen yhteenveto teoriaosuudesta ja käsiteanalyysistä.



Kuvio 3. Kuvallinen yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä ja käsiteanalyysistä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofia ottaa kantaa tieteellisen tiedon luonteeseen ja tieteelliseen selittämiseen liittyviin kysymyksiin. Näihin kysymyksiin vastaaminen auttaa muodostamaan käsityksen siitä, kuinka tieteen ja tutkimuksen ymmärretään ylipäätään toimivan. (Godfrey-Smith 2003, 2.) Filosofia on siis oikeastaan kaikenlaisten tieteiden perusta, josta eri tieteenalat ovat aikojen saatossa eriytyneet, jättäen kuitenkin filosofian disiplinaalille ongelmiaan pohdittaviksi. Tieteen ja filosofian nykyiselle yhteiselolle on siis olemassa melko kauas historiaan johtavat juuret. (Rosenberg 2011, 18.)

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat perustuvat kriittiseen tieteelliseen realismiin, joka on eräs tieteenfilosofiaan sovelletuista tieteellisen realismin muodoista. Niiniluodon (1999, 10) mukaan kriittiseen tieteelliseen realismiin liittyy käsitys siitä, että ainakin osa todellisuudesta on

ihmismielestä riippumaton. Tieteelliset teoriat, ja tieteellinen tutkimus yleensä, pyrkivät puolestaan tavoittamaan tämän todellisuuden ymmärtäen kuitenkin, että siitä johdetut totuudet voivat olla epätäydellisiä tai epätosiakin. Nämä totuudet eivät siis välttämättä ole suoraan tai edes helposti saavutettavissa ja määriteltävissä. Tieteen mahdollisuus lähestyä totuutta on kaikesta huolimatta hyvä, koska erilaiset teoriat ovat yleensä olennaisilta osin riittävän lähellä totuutta tai osin jopa tosia. Lisäksi teeteeseen liittyvä itsekorjautuvuus auttaa ajan myötä kasvattamaan erilaisten teorioiden totuudenkaltaisuutta. (Niiniluoto 1999, 10.)

Ainakin osin ihmismielestä riippumattoman todellisuuden olemassaoloon uskomisen sijoittaa kriittisen tieteellisen realismin ikään kuin naiivin realismin ja skeptisismien väliin. Näistä naiivit realistit ajattelevat varmennetun totuuden olevan helposti saavutettavissa, kun taas skeptikot kieltävät todellisen tiedon esiintymisen tai mahdollisuuden edistyä sitä kohti. (Niiniluoto 1999, 13.) Tällaisesta naiivin realismin ja skeptisismien välimaastoon sijoittumisestaan johtuen kriittisen tieteellisen realismin katsontakannassa on havaittavissa samankaltaisuutta teoriaosuuden metamodernin näkökulman kanssa. Perusteena tälle on se, että naiivi realismi voidaan nähdä myös äärimmäisenä modernina ajatteluna. Skeptisismissä on puolestaan piirteitä postmodernista ajattelusta, joskaan postmodernin subjektiivinen ja relatiivinen maailmankuva ei kuitenkaan näe todellisen tiedon esiintymisen mahdollisuutta yhtä ongelmallisena ja kiistanalaisena. Postmoderni näkökulmahan painottaa pikemminkin tiedon ja totuuden suhteellisuutta sekä näiden muodostumisen sosiaalisia prosesseja, kieltäen kuitenkin skeptisismien tavoin yksiselitteisen tiedon ja totuuden mahdollisuuden. Kaikesta huolimatta metamodernin ja kriittisen tieteellisen realismin pyrkimykset sijoittautua edellä mainittujen ääripäiden väliin, tekevät niiden näkökulmista ainakin osin päällekkäisiä. Toisaalta kriittinen tieteellinen realismi ei kuitenkaan näytä tämän hyvin kevyen tarkastelun perusteella korostavan erityisesti näiden ääripäiden synteessinäkökulmaa.

3.2 Menetelmälliset lähtökohdat

3.2.1 Eksploratiivinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus rakentuu tutkimusstrategisesti kahden erilaisen tapaustutkimustyyppin varaan, joista ensimmäinen on eksploratiivinen eli kartoittava tapaustutkimus. Eksploratiivisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uusia teoreettisia ideoita tai hypoteeseja, joiden kantavuutta voidaan edelleen koetella joko samassa tai uusissa tutkimuksissa (Eriksson & Koistinen 2005, 13). Tällainen tutkimusprosessi alkaa usein käytännön havainnoista ja kokemuksesta nousevan tutkimuskysymyksen

muotoilulla, minkä tueksi määritellään kirjallisuutta apuna käyttäen muutamia keskeisiä muuttujia. Tämän jälkeen valitusta tutkittavasta tapauksesta kerätään tarvittava aineisto. Aineiston analyysin ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta luodaan hypoteesi, jota edelleen testataan, monipuolistetaan ja täsmennetään uusien tapausten ja relevantin tutkimuskirjallisuuden avulla. (Eisenhardt 1989, 533, 536.) Tämän tutkimuksen eksploratiivinen osuus etenee edellä kuvatussa järjestyksessä.

Useita tapauksia hyödyntävän eksploratiivisen tapaustutkimuksen aineiston analyysi muodostuu siis sekä yksittäisten tapausten sisäisestä analyysistä että tapausten välisestä analyysistä. Tällä pyritään löytämään tapausten sisällä ja välillä ilmeneviä eroja ja säännönmukaisuuksia, joita tarkastellaan edelleen suhteessa hypoteesiin ja siitä muodostuvaan teoriaan. Tällainen teorian ja empirian vuoropuheluun rakentuva iteratiivinen prosessi auttaa luonnollisesti muovaamaan kehittyvää teoriaa suuntaan, jossa se kuvaa hyvin empiirisen datan ominaisuuksia. Toisaalta myös empiria sitoutuu jo alusta alkaen vahvasti teoriaan, jolloin empirian pohjalta tapahtuva teoriaan kontribuominenkin mahdollistuu helpommin. (Eisenhardt 1989, 539–540.) Tällainen teorian ja empirian vuoropuheluun perustuva analyysitapa mukailee puolestaan abduktiivista eli teoriaohjaavaa logiikkaa (Earl Rinehart 2021, 305).

Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan teorian ja empirian vuoropuheluun, eikä varsinaisten tapausorganisaatioiden keskinäiseen vertailuun. Toki tapausorganisaatiot analysoidaan ensin sisäisesti ja tapausten keskinäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä tunnistetaan, mutta tätäkin olennaisempaa on selvittää, mitä annettavaa tapauksilla on teorian kehittämiseksi. Tapausorganisaatioita myös hyödynnetään koko tutkimustehtävän tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa. Näin ollen sovellettavan eksploratiivisen tutkimusstrategian pääasiallisena tarkoituksena on rakentaa mahdollisuuksien mukaan otolliset lähtökohdat myöhemmälle konstruktivisen tutkimusstrategian soveltamiselle. Toki eksploratiivinen ote näkyy varmasti läpi koko tutkimuksen, mutta se kuitenkin painottuu selkeästi tutkimusprosessin alku- ja keskivaiheisiin.

3.2.2 Konstruktivinen tutkimus

Tämä tutkimus rakentuu eksploratiivisen tutkimusstrategian ohella konstruktivisen tutkimuksen periaatteiden varaan. Konstruktivinen tutkimus on tapaustutkimustyyppi, minkä soveltamisella tähdätään tietyn ongelman ratkaisevan konstruktion eli rakennelman luomiseen. Tällaisen ongelman kannalta on tärkeää, että sen ratkaiseminen on myös tieteellisen tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Ongelman ratkaiseva valmis konstruktio voi esimerkiksi olla jonkinlainen vahvasti teoriaan

kytkeytyvä malli, kaavio, suunnitelma tai organisointitapa. Vahva kytkentä teoriaan takaa puolestaan sen, että valmis konstruktio tarjoaa ihanteellisessa tilanteessa myös uutta tieteellistä tietoa. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993.)

Tapaus tutkimuksen ohella konstruktiiivinen tutkimus lukeutuu myös interventionistisen tutkimuksen variantteihin. Lukan ja Vinnarin (2017, 724) mukaan interventionistisen tutkimuksen toteutustapa ja painotukset voivat tilanteesta ja tutkimuksen tavoitteista riippuen vaihdella paljonkin. Eräs keskeisistä eri tutkimusten välille vaihtelua synnyttävistä muuttujista on toteutettavan intervention voimakkuus. Käytännössä tutkijan toteuttama interventio vaihtelee usein voimakkuudeltaan heikosta maltilliseen. Tällöin tutkijan tavoitteena on vaikuttaa organisaation kontekstuaalisiin elementteihin, kuten tietynlaisen kapasiteetin kasvuun, eikä niinkään varsinaisiin järjestelmiin tai työprosesseihin. (Lukka & Vinnari 2017, 724.) Tässäkään tutkimuksessa muodostettavalla konstruktioilla ei tähdätä voimakkaaseen suoraan järjestelmiin tai työprosesseihin kohdistuvaan interventioon, vaan tavoitteena on pikemminkin vaikuttaa juuri tapausorganisaatioiden kontekstuaalisiin elementteihin edistämällä niiden tietoisuutta erilaisista päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteista.

Esimerkiksi perustutkimuksesta konstruktiiivinen tutkimus eroaa juuri interventionistisen otteensa vuoksi. Lähtökohtaisena tavoitteena on siis vaikuttaa tapausorganisaation toimintaan uuden normatiivisen sovelluksen luomisen ja käyttöönoton kautta. Perustutkimuksessa huomio sen sijaan keskittyy tietämyksen ja ymmärryksen lisäämiseen ilman erityisiä vaikuttamistavoitteita. Tavanomaisesta konsultoinnista konstruktiiivinen tutkimus puolestaan eroaa läpi tutkimusprosessin mukana kulkevan vahvan teoreettisen kytkennän vuoksi. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 6; Lukka & Vinnari 2017, 724–725.)

Kasanen ym. (1993, 3) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi voidaan jakaa kaikkiaan kuuteen eri vaiheeseen, joiden järjestys voi tuki vaihdella tapauskohtaisesti. Jokin vaiheista saattaa myös tutkimuksesta riippuen korostua. Alla esitellään nämä vaiheet, joiden yhteydessä kuvataan myös tämän tutkimusprosessin eteneminen.

1. Etsi relevantti käytännön ongelma, jolla on myös tutkimuspotentiaalia.

Idea tutkimusaiheesta syntyy toisessa tapausorganisaatioissa suoritettujen harjoittelun ja työskentelyn aikana. Arkisesta työstä tehdyt havainnot johtavat idean syntyyn. Tehdyt havainnot liittyvät eri henkilöiden välisiin johtamisen, ongelmanratkaisun ja päätöksenteon eroihin. Voisiko näitä sovittaa paremmin yhteen?

2. *Hanki kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta.*

Idean kehittäminen jatkuu varsin mittavalla tutkimuskirjallisuuteen perehtymisellä. Tämä tutkimusprosessin vaihe sisältää paljon eksploratiivisia elementtejä. Tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen ohella on tärkeää pohtia jatkuvasti teorian merkitystä suhteessa alkuperäiseen käytännön ongelmaan, jottei teoria ohjaa sivuraiteille.

3. *Innovoi eli kehitä ratkaisuidea tutkimusongelmaan.*

Teoriaan ja jo osin empiriaan perustuvan innovoinnin tuloksena syntyy hypoteesia ilmentävä käsiteanalyysi. Käsiteanalyysi on myös samalla eksploratiivisen osan kulmakivi. Eksploratiivista osaa pyritään kuitenkin vielä vahvistamaan empiirisen aineiston analyysin alkuvaiheessa. Tämän tarkoituksena on rakentaa otolliset lähtökohdat myöhemmälle analyysille, jonka lopputuloksista muodostetaan toiseen tutkimuskysymykseen vastauksen antava konstruktiio.

4. *Osoita, että kehitetty ratkaisuidea toimii.*

Konstruktiiivisen osan tuottamia tuloksia on jo osittain hyödynnetty Kunta A:n hanketoiminnan kehittämisessä. Mitään muuta ratkaisuidean toimivuudesta ei voida lausua tässä vaiheessa.

5. *Osoita kehitetyn ratkaisuidean teoreettinen kytkentä ja tieteellinen kontribuutio.*

Tätä käsitellään tarkemmin pohdintaluvussa.

6. *Tutki ratkaisun laajempaa sovellettavuutta.*

Tätä käsitellään tarkemmin pohdintaluvussa.

3.2.3 *Laadullinen tutkimus ja teoriaohjaava sisällönanalyysi*

Tämä tutkimus toteutetaan konstruktiiivisen ja eksploratiivisen tutkimusstrategian ohella laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista aineiston tarkastelu kokonaisuutena, jolloin siitä pyritään löytämään looginen ja ainutlaatuinen sisäinen rakenne. Tämän rakenteen pohjalta luodaan tutkimusongelmaan suhteessa oleva tulkinta, joka ei tietenkään saa olla ristiriidassa muiden aineistosta esiin nousevien ja luotettavaksi arvioitujen asioiden kanssa. (Alasuu-tari 2011.)

Tutkimuksen aineisto analysoidaan abduktiivisella eli teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on selkeä teoreettinen kytkentä, mutta analyysi ei kuitenkaan perustu suoraan esimerkiksi jonkin tietyn teorian testaamiseen. Vaikka aiemman tutkimustiedon merkitys siis näkyikin toteutettavassa analyysissä, on teoriaohjaava sisällönanalyysi luonteeltaan

pikemminkin uusia ajatusmalleja kehittävä, kuin esimerkiksi teorialähtöiselle sisällönanalyysille ominaisesti aiempia testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Varsinaisen analyysiprosessin tarkempi toteutus tuotiin esiin kahdessa edellisessä alaluvussa.

3.3 Tapausorganisaatioiden kuvaus

Tutkimuksen tapausorganisaatioina on kaksi eri puolella Suomea sijaitsevaa kaupunkia. Tapausorganisaatioita nimitetään tutkimuksen empiirisessä osassa *Kunta A:ksi ja Kunta B:ksi*. Näistä Kunta A lukeutuu asukaslukunsa perusteella pienten kaupunkien joukkoon ja Kunta B puolestaan suurten kaupunkien joukkoon. Molemmat kaupungit ovat maakuntiansa elinkeinoelämän vetureita ja korkeakoulukaupunkeina myös alueidensa kannalta tärkeitä tutkimus- ja kehittämistoiminnan keskuksia.

Kunta A ja koko sitä ympäröivä alue on tunnettu upeasta ja jopa eksoottisiksikin kutsutusta luonnostaan sekä siihen liittyvistä urheilu- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksista. Kunta B on puolestaan kansainvälisesti hyvin verkostoitunut kaupunki, joka on noteerattu maailmalla esimerkiksi ympäristöasioiden hoidon saralla. Kunta B osallistuu myös varsin aktiivisesti erilaisten kansainvälisten tapahtumien järjestämiseen.

Vahvuuksistaan huolimatta molemmilla kaupungeilla ja niiden sijaintialueilla on toki omat haasteensaakin. Nämä liittyvät Kunta A:n tapauksessa etenkin kauan jatkuneeseen muuttotappioon ja työvoimapulaan, joka on merkittävää erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä eriasteisissa opetustehtävissä. Kunta B:n haasteet taas liittyvät muun muassa työllisyydenhoitoon, jota hankaloittaa koko alueen pitkälti teollisuuteen painottuva elinkeinorakenne ja väestön keskimäärin alhainen koulutustaso.

3.4 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto koostuu esitellyissä organisaatioissa toteutetuista puolistrukturoiduista teema-haastatteluista. Haastateltuja on kaikkiaan 12 ja heistä jokainen on kaupunkiorganisaatioihin virkattai palkkasuhteessa. Haastatellut kuuluvat organisatoristen tehtäviensä puolesta pääasiassa kaupunkiorganisaatioiden ylimpään johtoon tai keskijohtoon. Kuitenkin kaksi haastatelluista edustaa myös enemmän asiantuntijatehtävien ja asiakasrajapinnan työntekijöiden tasoa. Näiden kahden muista poikkeavan haastateltavan valinta selittyy sillä, että heillä on erityistä tietoa aineiston analyysissä käsiteltävään työllisyyden kuntakokeiluun liittyen. Tästä huolimatta he kykenevät kuitenkin

antamaan vastauksia myös koko tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin, mikä on puolestaan tärkeää koko aineistokokonaisuuden kannalta.

Poliitikkojen poisrajaaminen ja keskittyminen nimenomaan kaupunkeihin virka- ja palkkasuhteessa olevaan henkilöstöön, on tietoinen valinta. Tällä pyritään saavuttamaan tutkimukselle mainittuun joukkoon keskittyvä näkökulma, joka on myös mahdollisesti asiakeskeisempi ja vähemmän poliittisia näkökulmia sisältävä. Tokihan politiikka on olennainen osa kuntaorganisaation toimintaa, mutta sen merkitystä pyritään kuitenkin vaimentamaan juuri tässä tutkimuksessa.

Kaikista haastatteluista on myös äänitallenteet, jotka on edelleen litteroitu tekstimuotoon. Litteroiduista äänitallenteista muodostuu yhteensä 157 sivua tekstiä. Kunta A:n haastattelut (7 kpl) toteutettiin syys–joulukuussa 2021 ja Kunta B:n (5 kpl) puolestaan kesä–elokuussa 2022. Keskiarvo haastattelun kestolle on noin 49 minuuttia. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

4 KUNTAORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTIT

Tämä aineiston analyysin esittävä luku rakentuu siten, että alaluku 4.1 muodostaa eräänlaisen empiriisen jatkumon tähän asti toteutetulle eksploratiiviselle tutkimukselle. Kyseisessä alaluvussa on tarkoitus arvioida lyhyesti Kunta A:sta ja Kunta B:stä koostetun aineiston avulla tutkimustehtävän ja sen ympärille rakennetun teorian relevanssia. Tällä pyritään luomaan otolliset lähtökohdat tutkimuksen konstruktiiviselle osalle, joka alkaa luvusta 4.2 ja jatkuu käytännössä tämän pääluvun loppuun asti. Toki eksploratiivinen eli kartoittava ja teoriaa kehittävä ote jatkuu sinänsä läpi koko aineiston analyysin. Painotus kuitenkin siirtyy analyysin edetessä enemmän konstruktiivisen suuntaan, minkä lopputuloksena syntyvän konstruktion on tarkoitus vastata erityisesti jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Eri osien välillä on myös pieniä käsittelytekniisiä eroja. Eksploratiivinen osa käsittelee asioita hieman enemmän ilmiötasolla ja yleisluontoisemmin, kun taas konstruktiivisen osan tavoitteena on mennä yhä enemmän arkisten ja käytännönläheisten asioiden pariin. Molempien osien keskeinen yhtäläisyys on kuitenkin se, että analyysi pyritään sitomaan jatkuvasti teoriaan, eli teorian ja empirian vuoropuhelusta ei tingitä.

4.1 Onko metamodernille näkökulmalle tarvetta?

Kunta A:sta ja Kunta B:stä kerätyn aineiston perusteella moderniin ja postmoderniin johtamiseen ja organisointiin liittyvien asioiden yhteensovittamista kannattaa tarkastella yksityiskohtaisemmin. Modernilla johtamisella ja organisoinnilla, mitä nimitetään tässä yhteydessä usein yksinkertaisemmin moderniksi orientaatioksi, viitataan ajattelun ja toiminnan suuntautuneisuuteen, jossa painottuu kausaalinen logiikka ja siihen liittyvä tavoiterationaalisuus. Näiden ytimessä on näkemys maailmasta suljettuna järjestelmänä, jossa päätöksenteko ja ongelmanratkaisu perustuu siihen, että asioiden taustalta voidaan löytää jokin vahvasti perusteltavissa oleva yleispätevä ratkaisu. Tällaisten ratkaisujen kannalta on myös olennaista, että ne voidaan tuottaa periaatteessa kenen tahansa toimesta, kunhan käytössä on tilanteen kannalta relevanttia tietoa ja asiantuntemusta.

Postmoderni orientaatio voidaan puolestaan ymmärtää suuntautuneisuutena, jossa kiinnitetään huomiota (ihmisten) itseorganisoitumiseen ja mahdollisuuteen määrittellä erilaisin tavoin sosiaalista todellisuutta. Nämä lähtökohdat johtavat puolestaan kompleksisen maailmankuvan korostumiseen. Teoriassa postmodernia orientaatiota mukaileva päätöksenteko ja ongelmanratkaisu nojaa kommunikatiiviseen rationaalisuuteen, jonka perusidea on se, että ihmiset määrittelevät keskenään toiminnalleen rationaalisen suunnan. Konsensukseen päätyminen on puolestaan konkreettinen osoitus yhteisen rationaalisen suunnan löytämisestä. Postmodernissa kompleksisessa maailmassa on myös korjattava usein yhteisesti määriteltyä rationaalista suuntaa, koska jatkuva itseorganisoituminen johtaa maailman alituisen muutokseen.

Metamoderni orientaatio muodostuu puolestaan modernien ja postmodernien arvojen ja periaatteiden synteisistä. Synteisinäkökulmaa täydentää vielä ajatus siitä, että toiminnan rationaalisuus, oli kyse sitten kommunikatiivisesta rationaalisuudesta tai tavoiterationaalisuudesta, ei aina ole ensisijaista tai tavoiteltavaakaan. Toisinaan saattaa olla perustellumpaa edistää vain tiettyjen rajojen puitteissa toteutettavaa ja tulevaisuutta rakentavaa toimintaa, arvioimatta erityisen syvällisesti sen rationaalisuutta. Viimeksi mainittu näkökulma liitetään tässä tutkimuksessa erityisesti efektuaaliseen logiikkaan, jonka ytimessä on ajatus tulevaisuuden rakentamisesta yrittäjämäisellä ja kokeilevalla otteella.

Aineistosta ilmenee, että molemmissa organisaatioissa esiintyy johtamisen osalta henkilökohtaisia eroja siinä, painottuuko johtamisessa enemmän moderniksi vai postmoderniksi tulkittava tapa tehdä asioita. Mikäli henkilökohtaisessa johtamistavassa painottuu esimerkiksi moderni orientaatio, saattaa se johtaa epäilyksiin tai jopa vaikeuteen hyväksyä mainitusta orientaatiosta poikkeavia ajattelu- ja

toimintamalleja. Vastaavanlaista todellisuuskäsitysten pirstaleisuutta mainitaan esiintyvän johtajien ohella myös asiantuntujatehtävien tasolla.

Tällainen pirstaleisuus ei tietyllä tavalla latautuneesta kirjoitusasustaan huolimatta viittaa lähtökohteisesti mihinkään negatiiviseen. Pirstaleisuudessa on pikemminkin kyse vain siitä, että ihmisillä on ainakin osittain henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja näkemyksiin perustuvia käsityksiä todellisuuden luonteesta. Tämä johtaa edelleen siihen, että myös työn tekemisen tavoissa painottuvat hieman erilaiset asiat. Erityisesti moderni orientaatio näkyy aineistossa muun muassa turvallisuushakuisuutena ja toimintaa ohjaavana mieltymyksenä, jonka mukaan asioiden tulisi olla mahdollisimman pitkälle etukäteen suunniteltuja. Niinpä olisikin hyödyllistä selventää ensinnäkin sitä, millaisissa asiayhteyksissä modernista orientaatiosta poikkeavien menetelmien soveltaminen on erityisen perusteltua.

Osa meistä haluaa, että kaikki on viimeiseen asti suunniteltu. Se on hallinnassa. Sitä on helppo tehdä. Se ei vaadi erityistä päänsäilyä. Ja se tuota säästää työaikaa, että varmaan tämmöinen ekonominenkin ajattelu osalla on.

Vois olla jonkunlaista sparrausta tai koulutusta, vähän eväitä niin kun ei pelkästään johtajille, toki johtajakin tarvii ilman muuta ja erityisesti tarvii, mutta että organisaatioissa olis jotenkin semmoinen meininki, että siellä saa tehdä uusia avauksia, siellä saa kokeilla.

Todellisuuskäsitysten pirstaleisuus ja siitä seuraava vaihteleva suhtautuminen työn tekemisen tapoihin voi liittyä myös sukupolvien välisiin eroihin. Tämä on erityisesti postmoderniin aikaan liitetty asia, josta muun muassa Green ja Roberts (2012) mainitsevat. Kyse on siis siitä, että suuret ikäluokat ja nuorempi työntekijäpolvi kohtaavat organisaatioissa erilaisine työhön liittyvine arvoineen ja odotuksineen. Nuoremman sukupolven kerrotaan olevan useammin postmodernin orientaation ja vanhemman sukupolven puolestaan enemmän modernin orientaation kannalla. Niinpä modernista orientaatiosta poikkeavien johtamis- ja organisoimismenetelmien soveltamiselle tulisikin rakentaa parempia perusteluja etenkin vanhemman työntekijäpolven parissa. Perustelujen rakentamisen ohella tulisi pohtia yleisemminkin vanhemman työntekijäpolven suhdetta post- ja metamoderneihin johtamis- ja organisoimismenetelmiin. Tässä suhteessa kiintoisa kysymys on se, onko kaikkien oltava yhtä vahvasti sitoutuneita kaikkeen uuteen, vai voisiko erilaisia työtehtäviä pyrkiä myös jakamaan kohdenne- tummin erilaisten henkilöiden hoidettaviksi? Mikäli asiaa tarkastellaan mainitun sukupolvikysymyksen näkökulmasta, kyse ei ole ikärasismista, vaan pikemminkin jokaisen mieltymyksistä ja valmiuksista riippuvan työnkuvan rakentamisesta.

Jos me aatellaan, että meidän vaatimukset ja tahtotila yhä useammalla ihmisellä ja varsinkin meidän nuorella polvella meidän tekijöistä on se, että päästäis kohti sellaista ketterämpää toimintamallia ja haluttais myöskin sitä valtaa itse siihen meidän omaan työhön.

Mä luulen, että se vaan tapahtuu aika hitaasti se muutos kunnissa. Kun kunnissa ollaan perinteisesti pitkään töissä, että täällä voi olla niitä 40 vuotta samassa putiikissa työtänsä tehneitä, jotka ei nyt ehkä sen viimeisen viiden vuoden aikana jaksa enää kaikki välttämättä niin niihin uusiinkaan hömpötyksiin lähteä mukaan.

Edellinen sukupolvikysymys on kuitenkin tarpeeton tilanteessa, jossa henkilö on motivoitunut ottamaan osaa vaikkapa kokeilevan kehittämisen työtehtäviin. Niinpä pohdinta siitä, voisiko osa henkilöstöstä tehdä työtään moderniin orientaatioon nojaten, ei saa mennä yksittäisen henkilön motivaation edelle. Kun motivaatiota löytyy esimerkiksi kokeilevan kehittämisen tehtäviin, on asioita pikemminkin pyrittävä järjestämään siten, että osanottaminen myös onnistuu.

Mutta kyllä sitten, jos henkilöllä on halu kehittää ja hän tuo sitä jatkuvasti esiin omassa tehtävässään, niin monesti niitä mahdollisuuksia myös avautuu...Sitten pyritään hakemaan niitä ratkaisuja niin, että pystytään hyödyntämään niitä ihmisten vahvuuksia ja vaikka siirtymään toisiin tehtäviin, että pääsee vielä enemmän kehittämään.

Entä jos tilanne on kuitenkin se, että etenkin vanhemman sukupolven työntekijät ovat yleisesti ottaen melko haluttomia osallistumaan esimerkiksi kokeilevaan kehittämistyöhön? Menetetäänkö tämän takia jotain? Vanhemman sukupolven työntekijöillä on epäilemättä kehittämistehtävien kannalta arvokasta tietoa ja osaamista, joten heidän kannustamistaan modernista orientaatiosta poikkeavaan työskentelyyn voidaan pitää tärkeänä.

Kannustamisen osalta palataan aiemmin mainittuun näkökulmaan, jonka mukaan modernista orientaatiosta poikkeavien menetelmien soveltamiselle tulisi rakentaa parempia perusteluja. Ideaalitalanne on siis tässäkin yhteydessä se, että vanhempi työntekijäpolvi ymmärtäisi paremmin, milloin heidän asiantuntemukselleen on erityistä kysyntää vaikkapa kokeilevan kehittämistyön alueella. Tämä samainen ideaalitalanne on tietysti ideaalitalanne myös koko muun henkilöstön kohdalla. Kokonaisuuden kannalta paras vaihtoehto onkin epäilemättä se, että kaikki ymmärtäisivät ja tunnustaisivat paremmin niitä konteksteja, joissa moderni orientaatio ei tarjoa riittäviä keinoja asioiden laadukkaaseen ratkaisuun, vaan tarvitaan esimerkiksi postmodernia orientaatiota mukailien mahdollisimman laajalajaisen toimijajoukon osallisuutta ja/tai metamodernia orientaatiota mukailien yrittäjämäisellä ja kokeilevalla otteella etenemistä. Kyse on siis viime kädessä siitä, että kyky tunnistaa ja ymmärtää

paremmin näitä konteksteja auttaisi myös jokaista tiedostamaan selkeämmin oman merkityksensä ja osuutensa kompleksisuuden hallinnassa.

Olennaista on myös se, että pohja moderneista toimintamalleista poikkeavien menetelmien soveltamiselle rakennetaan pitkälti päivittäisessä johtamistyössä. Impulssin on siis tultava enimmäkseen organisaation sisältä. Tämä perustelee edelleen sitä, että parempi ymmärrys kompleksisemmista päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteista on tärkeää etenkin johtajille. Kasvanut ymmärrys mahdollistaa sen, että johtajat voivat myös perustella muille paremmin esimerkiksi kokeilevien menetelmien tarpeellisuutta. Kasvanut ymmärrys ja paremmat perustelut johtavat edelleen yhtenäisempään tilannekuvaan ja korkeampaan sitoutuneisuuteen tietynlaisten menetelmien soveltamisessa, mikä puolestaan tarjoaa lopulta mahdollisuuden saavuttaa parempia tuloksia.

Kyllähän me joka päivä rakennetaan näitä asioita...Ihan mennään palaverikäytäntöön ja kaikkeen tähän työn organisointiin, yhdessä tekemisen malleihin, millä tavalla on totuttu käsittelemään ongelmia, hakemaan ratkaisuja, ratkaisemaan asioita.

*Ainahan voi palkata jotain konsultteja pitämään vaikka kehittämispäiviä ja herättele-
mään sitä vaikka kokeilemisen ideologiaa, mutta jotenkin mä itse uskon siihen, että se on
se jatkuva johtamistyö mitä tehdään.*

Aineistosta nousee siis esiin, että modernista orientaatiosta poikkeavan johtamisen ja organisoinnin merkitystä sekä soveltamismahdollisuuksia kannattaa tehdä näkyvämmäksi. Toisaalta nostetaan myös esiin tarve tunnistaa ja käsitteellistää asioita laajemminkin, kuin vain modernin orientaation purkamisen näkökulmasta. Kaikkeen ei ole syytä suhtautua itsetarkoituksellisesti etenkin postmodernille orientaatiolle ominaisen kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Sen sijaan tärkeämpää on pyrkiä yhdessä tunnistamaan ja käsitteellistämään erilaiset kohdattavat asiat, jotta päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa kyetään hyödyntämään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti erilaisten ratkaisukeinojen koko kirjo.

Kyllä se on ihan olennaista myös sitten tietysti sellaiseen suuntaan, että pyörää ei kannata kehittää uudestaan.

Ihan pelkästään tällainen asioiden käsitteellistäminen, onkohan se oikea sana? Me voidaan puhua samasta asiasta eri käsitteillä, niin että ne ei koskaan kohtaa. Mä näen, että pienestäkin asiasta voi tulla haastava, kompleksinen, jopa ilkeä, jos me emme löydä yhteistä kieltä.

Tällainen ajattelu puolestaan mukailee sekä metamodernia orientaatiota että erilaiset todellisuuskäsitykset yhdistävän Cynefin viitekehyksen perusideaa. Näiden molempien mukaan päätöksenteon ja ongelmanratkaisun lähtökohdat perustuvat viime kädessä erilaisten kontekstien asettamiin vaatimuksiin. Mikäli kontekstit vaihtelevat, johtaa se luonnollisesti siihen, että niissä sovellettavat päätöksenteon ja ongelmanratkaisun menetelmätkin vaihtelevat. Näin ollen postmodernia orientaatiota mukaileva asioiden komplisointi, purkaminen ja uudelleenmuotoilu ei välttämättä tarjoa kaikissa asiayhteyksissä tarkoituksenmukaisinta vaihtoehtoa päätöksenteon ja ongelmanratkaisun perustaksi. Kuten sekä Kurtz ja Snowden (2003) että Raisio ym. (2018, 41) esittävät, pelkkään kompleksisuusajatteluun nojaaminen voi johtaa siihen, että päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua myös komplisoidaan turhaan. Niinpä esimerkiksi tiettyjä toimivia asioita voidaan myös pyrkiä säilyttämään, jotta vaikkapa aina rajallisia resursseja kyetään suuntaamaan viisaammin sinne, missä niiden tarve on kriittisin. On tietysti myös tärkeää suhtautua juuri nyt selkeiltä ja suoraviivaisilta näyttäviin, siis Cynefin viitekehystä mukailleen yksinkertaisiin tai korkeintaan monimutkaisiin, asioihin avoimesti sen kannalta, että niiden mainittu luonne ei välttämättä pysy sellaisenaan tästä ikuisuuteen.

Yhteenvedona tutkimuksen eksploraatiivisesta osuudesta voidaan todeta, että metamodernia orientaatiota mukailevalle modernin ja postmodernin synteesinäkökulmalle on kysyntää. Erilaiset ihmiset painottavat usein ajattelussaan ja toiminnassaan joko enemmän modernia tai postmodernia orientaatiota. Toisaalta aineistosta nousee myös esiin todellisuuskäsitysten kannalta kokonaisvaltaisempakin ajattelua, mikä viittaa suoraan metamoderniin orientaatioon. Näistä syistä johtuen olisikin hyödyllistä ymmärtää syvällisemmin ja paremmin, millaisissa asiayhteyksissä tietynlaiset todellisuuden käsittämisen tavat ovat erityisen perusteltuja. Parempi ja syvällisempi ymmärrys auttaa myös perustelemaan muille vakuuttavammin, miksi jonkin toimintatavan soveltaminen juuri tietyssä kontekstissa olisi tarkoituksenmukaisinta. Kasvanut ymmärrys johtaa parhaassa tapauksessa siihen, että ihmiset käsittävät asioita yhtenäisemmin, jolloin heidän on helpompaa ottaa osaa esimerkiksi kompleksisten asioiden työstämiseen tai ainakin hyväksyä juuri heidän henkilökohtaisesta ajattelustaan poikkeavien päätöksenteon ja ongelmanratkaisun menetelmien soveltaminen. Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun alaisien asioiden luonteen syvällisempi pohtiminen voi myös auttaa ohjaamaan erilaisia työtehtäviä sopivien henkilöiden hoidettaviksi. Tämän kautta organisaatio voi rakentaa paremmin jokaiselle mieluisan työnkuvan.

4.2 Yksinkertaiset ja monimutkaiset kontekstit

Edellisessä alaluvussa tuotiin esiin, että joihinkin asioihin liittyvän päätöksenteon ja ongelmanratkaisun piirissä saattaa olla perusteltua nojata moderniin orientaatioon. Tässä alaluvussa on tarkoitus perehtyä Kunta A:sta ja Kunta B:stä koostetun aineiston avulla tarkemmin siihen, mitä nämä mainitun kaltaiset asiat oikeastaan ovat. Tämän lisäksi analysoidaan myös sitä, kuinka näitä modernin todellisuuskäsityksen piiriin lukeutuvia asioita oikeastaan aineistossa käsitellään ja voidaanko käsittelyä esimerkiksi vahvistaa, kritisoida tai rikastaa tutkimuksen teorialla.

Aineistosta nousee ensinnäkin esiin, että on olemassa tiettyjä aloja, joilla esiintyy korostuneesti Cynefin viitekehyksen mukaisia yksinkertaisia ja monimutkaisia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteja. Nämä mainitut kontekstithan lukeutuvat modernin orientaation piiriin, kuten teorialuvussa esitettiin. Teorialuvussa tuotiin myös esiin, ettei kontekstin yksinkertaisuus tai monimutkaisuus tarkoita läheskään aina sitä, että näissä konteksteissa tapahtuva ongelmanratkaisu ja päätöksenteko olisi helppoa. Kyse on pikemminkin siitä, että kyseisissä konteksteissa tuotettavat ratkaisut ovat vahvemmin ja selkeämmin perusteltavissa, mistä johtuen ne ovat myös kiistattomampia kuin ratkaisut kompleksisissa konteksteissa, missä jo asioiden luonteeseen liittyvää määrittelyvaltaa on enemmän ja laajemmin hajautuneena erilaisille toimijoille.

Eräs paljon yksinkertaisia ja monimutkaisia päätöksenteon konteksteja sisältävä ala on IT-ala, jonka pääasiallisena tehtävänä on tuottaa ja tarjota erilaisia IT-palveluja kuntaorganisaation ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. IT-alan tehtävien keskiössä ovat tekniset järjestelmät ja niiden puitteissa tuotettavat ratkaisut. Kyse on siis mekaanisista, tiettyjä toimintaperiaatteita noudattavista, järjestelmistä. Tällaisten lähtökohtien vallitessa kerrotaan olevan mahdollista tunnistaa selkeitä kausaalisia syy-seuraussuhteita asioiden väliltä. Näiden syy-seuraussuhteiden selkeyttäminen saattaa vaatia voimavaroja, mutta ne ovat kuitenkin yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien ideaa mukaillen lopulta tunnistettavissa sopivan asiantuntemuksen turvin. Kun syy-seuraussuhteet kyetään lopulta tunnistamaan IT-alan asiantuntemuksen turvin, on kyse tämän jälkeen enää tarvittavien päätösten tekemisestä.

Se on tekniikkaa. Sieltä on selkeästi tunnistettavissa, miten mikäkin ratkaisu vaikuttaa mihinkin ja minkälaisia päätöksiä joudutaan vaikka tekemään... Näen sen ite sillä tavalla, että tämän tyyppiset jutut on helpostikin suunniteltavissa, toki saattaa viedä aikaa ja paukkuja.

Kausaalisuhteiden havaitseminen mahdollistaa sen, että IT-alan peruspalveluja sekä niihin liittyviä sisäisiä perusprosesseja voidaan kehittää IT-alan oman asiantuntemuksen turvin. Mainituissa asiayhteyksissä kyetään määrittelemään tarkoituksenmukaiset tavoitteet ja niiden saavuttamiseen johtavat keinot, joten asioiden komplisoinnista ei ole erityistä hyötyä. Perustyön parissa tulisi siis pikemminkin jo lähtökohtaisesti pyrkiä tuottamaan mahdollisimman yksinkertaisesti yksinkertaisia ratkaisuja, jottei asioista tehdä turhaan liian vaikeita.

Jos sisäisistä prosesseista puhutaan, niin jotkut kehittämisasiat, että kehitetään jotain semmoista asiaa, joka koskee koko organisaatiota, niin se voidaan tehdä sillä pikkuporukalla ja sitten se vaan lanseerataan, että tässä on teille nämä uudet systeemit.

Ne on kuitenkin pitkälti peruspalveluita mitä tuotetaan. Toki sielläkin voidaan hyödyntää tällaisia uusia hienoja juttuja palvelutuottamiseen, mutta lähtökohtaisesti, mitä yksinkertaisempi palvelu, sitä parempi.

IT-ratkaisuihin liittyvä päätöksenteko ja ongelmanratkaisu muistuttaa Habermasin (1981) toimintatypologiaan lukeutuvaa ei-sosiaalista toimintaa, joka puolestaan on aina tavoiterationaalista toimintaa. Ei-sosiaalinen toiminta tapahtuu siis ikään kuin sosiaalisesta todellisuudesta erillisessä ympäristössä. Toisaalta IT-alan teknisten järjestelmien parissa toteutettavat työtehtävät sisältävät myös sosiaalisen elementin, koska palvelujen on tarkoitus vastata tilannesidonnaisesti erilaisen ihmisjoukon tarpeisiin. Työtä ei siis tehdä puhtaasti ei-sosiaalisessa teknisessä ympäristössä. Näin ollen IT-alan yksinkertaiset ja monimutkaiset päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstit ovat Habermasin toimintatypologiaa mukailleen tavallaan yhdistelmä ei-sosiaalista toimintaa ja sosiaalista strategista toimintaa eli sosiaalisessa kontekstissa toteutettavaa tavoiterationaalista toimintaa.

Blaun (2022) mukaan Habermasin tavoiterationaalisuuteen liittäminen näkemys sen automaattisesta itsekeskeisyydestä on ainakin osin virheellinen ja vanhentunut, koska itsekeskeisyys on pikemminkin vain tavoiterationaaliseen toimintaan mahdollisesti liittyvä lieveilmiö. Tavoiterationaalinen toimija voi siis yhtä lailla toimia muiden hyödyksi, kunhan muiden kannalta hyödyllisiä asioita kyetään tunnistamaan ja niitä halutaan ottaa huomioon. IT-alaa käsittelevä osa aineistosta tukee Blaun näkemystä, koska IT-alan peruspalvelujen suunnittelun lähtökohtana on aina kulloisenkin palvelun lopukäyttäjän näkökulma. Lähtökohtana eivät siis ole IT-alan tai sen henkilöstön omat (itsekkäät) tarpeet, vaan tilanteesta riippuen sisäisten ja/tai ulkoisten asiakkaiden tarpeet, jotka siis ovat peruspalvelujen kohdalla myös tunnistettavissa.

Toki siinä on aina se tarjottavan palvelun näkökulma aina se lähtökohta, eli kelle tarjotaan ja mitä tarjotaan. Ja tietysti tällaisiin niin kun perustarpeisiin on tekniset ratkaisut löydettävissä ja aikansa kun tuota suunnittelee, niin ne sieltä kanssa löytyy.

Perustarpeisiin kehitettävät ratkaisut ovat myös usein soveltamiskelpoisia hyvinkin erilaisten alojen parissa. Toisin sanoen IT-alan peruspalvelujen suunnittelutyön lähtökohtana voi ainakin osittain olla se, että mainituissa asiayhteyksissä voidaan muodostaa jokin yleispätevä ratkaisu, joka on myös hyödynnettävissä joko sellaisenaan tai hieman muunneltuna pitkälti kaikkialla. Tämä auttaa puolestaan sekä yhtenäistämään organisatorisia käytäntöjä että toisaalta säästämään järkevissä paikassa resursseja.

No hyvänä esimerkkinä tää sähköinen allekirjoitus, niin siellä on kaks vaihtoehtoo, eli liitetäänkö jokaiseen palveluun tämä tällainen oma ratkaisu sähköisestä allekirjoituksesta vai mietitäänkö kattavasti koko palvelukenttää ja siellä nämä allekirjoitustarpeet ja yhteinen ratkaisu näille. Meillä on nyt sitten lähtökohtana, että kun tarpeet selvitetään, niin haetaan sitä yhtenäistä ratkaisua hyvin moneen tarkoitukseen. Eli se on palvelussa kun palvelussa yhdenmukainen, samannäköinen. Onhan siinä sillon tietty kustannusvaihtuskin, että ostetaanko se ratkaisu tavallaan kerran vai useamman kerran.

Perustarpeisiin liittyvien IT-ratkaisujen vahva ennakkosuunnittelu ja yleispätevyys mukailee modernia orientaatiota. Nämä perustarpeisiin liittyvät ratkaisut tuotetaan siis todellisuudessa, jossa vallitsee korkea objektiivisuuden taso. Kyse on siitä, että IT-alaan liittyvä asiantuntemus antaa mahdollisuuden tuottaa ratkaisuja, joiden kiistanalaisuus on vähäinen tai jopa olematon. Tällaiset perustarpeet ratkaisuineen linkittyvät Cynefin viitekehyksen yksinkertaisiin päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteihin, joissa voidaan tuottaa *best practice* -tyyppinen ratkaisu, jonka jokainen järkevästi ajatteleva on valmis hyväksymään. Niinpä edellinen esimerkki yhtenäisen sähköisen allekirjoituksen suunnittelusta ohi jokaisen toimialan yksilöllisiin tarpeisiin muotoillusta vastaavasta ratkaisusta näyttäytyy perusteltuna. Komplisoinnin mahdollisuus siis tiedostetaan, mutta kontekstin selkeys ja kiistattomuus ohjaa kuitenkin valitsemaan kausaaliseen logiikkaan ja tavoiterationaalisuuteen perustuvan lähestymistavan, millä saavutetut tulokset myös edistävät mainituilta osin organisatoristen toimintojen yhtenäistämistä.

IT-ala siis näyttää tällaisen tutkimuksen aineistossa yksittäisistä aloista selkeimmin modernia orientaatiota mukailevana. Toisaalta, kuten käsittelystä saattoi jo havaita, on aivan keskeistä, että edellä esitelty näkökulma pätee nimenomaan perustyön parissa. Perustyössähän oli kyse sisäisten perusprosessien ja perusratkaisujen parissa työskentelystä. Tilanne siis muuttuu, kun siirrytään pois tämän perustyön alueelta. Tähän asiaan palataan tarkemmin alaluvussa 4.3.

Tarkastellaan kuitenkin ensin aineistoa vielä laajemmin modernin orientaation näkökulmasta. Heti alkuun voidaan todeta, että vastavanlaisia moderniin orientaatioon lukeutuvia yksinkertaisia ja monimutkaisia päätöksenteon konteksteja esiintyy myös muiden alojen parista. Tällaiset kontekstit liittyvät IT-alaa mukaillen tavalla tai toisella perustyöhön ja sen erilaisiin prosesseihin.

Yksinkertaisiin konteksteihin viittaavat esimerkiksi hallintoalan yhteydessä esiintyvät tavanomaiset valmisteluasiat ja kokousten järjestäminen. Näistä molempiin on kehittynyt ajan myötä vakiintunut käsitys siitä, mitä esimerkiksi hyvin järjestetyn kaupunginvaltuuston kokouksen tai jonkin rutiiniasian valmistelun tulee pitää sisällään. Siten näissä konteksteissa voidaan tuottaa jälleen suhteellisen kiistaton *best practice* -tyyppinen ratkaisu sopivan asiantuntemuksen avulla. Asioiden komplisointi ilman erityistä syytä ei siis tarjoa mitään lisähyötyjä, vaan pikemminkin kuluttaa turhaan voimavaroja.

Tietysti kaikki nuo valmistelutehtävät ja kokousten pyörittämiset, niin kyllähän ne tietää, että miten ne tehdään ja miten ne tapahtuu. Niissä nyt ei oo kovin paljon ihmettelemistä...Jos on kyse tästä ihan kaupungin perustoiminnan ja hallinnon pyörittämisestä ja kaikesta tuommoisesta yleisemmästä, niin omasta päästä kirjoitellaan ja tehdään kokemuksella.

Tilanne kuitenkin muuttuu asteen verran monimutkaisempaan suuntaan, mikäli esimerkiksi valmistelutehtävät sisältävät kytköksiä muihin substanssialoihin. Tällöin tilanteen ja tavoitteiden selventäminen vaatii luonnollisesti asiaankuuluvien alojen asiantuntijoiden osallistumista työprosessiin. Tästä huolimatta valmistelutehtävän vetovastuu on kuitenkin viime kädessä hallintoalan hallussa. Voidaankin ajatella, että tarve pyytää lausuntoja muualta ilmentää poikkeamaa, joka monimutkaistaa ainakin hetkeksi normaalisti yksinkertaista valmisteluprosessia. Tällainen muutos viittaa nimenomaan prosessin hetkittäiseen monimutkaistumiseen, koska tilanteen kannalta olennaiset syy-seuraussuhteet voidaan kuitenkin lopulta löytää yhdessä asiantuntijoiden kesken.

Mut sitten monestihan niissä on sellaisia erilaisia liittymäpintoja, että täytyy pyytää lausuntoja tai muita näkökulmia muiltakin ihmisiltä...Niin tuota eihän minulla riitä asiantuntemus niihin sisältöjä arvioida. Kyllähän niihin pitää pyytää sitten kannanottoja muualtakin.

Talouselämyksen tehtävissä yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien alueelle sijoittuvat esimerkiksi talousarvio- ja tilinpäätösprosessien hoitaminen ja kehittäminen. Nämä toistuvat aina tietyllä peruskaavalla, rytmittäen samalla talouselämyksen vuotuisia tehtäviä. Toistuvuus mahdollistaa edelleen sen, että

näistä prosesseista voidaan myös tunnistaa helpommin sekä toimivia asioita että erilaisia kipupisteitäkin.

Kun mä ajattelen talousprosesseja, niin nämähän on sillä tavalla helppoja prosesseja mun mielestä ja selkeitä...Kuntataloudessakin meillä on kaks isoa pääprosessia. Meillä on tää talousarvioprosessi, mikä vie aina syksyn käytännössä. Sit meillä on toinen pääprosessi tilinpäätösprosessi, elikkä se on niin kun sen kevätkauden. Elikkä meidän työrytmitty näiden mukaan.

Näistä talousarvioprosessia kehitettiin Kunta A:n organisaatiossa taloustiimin toimesta. Prosessista tunnistettiin tiettyjä ongelmia, jotka monimutkaistivat sen toteutusta. Ongelmat kyettiin kuitenkin poistamaan talousasiantuntemukseen perustuvien ratkaisujen avulla. Kyse on siis siitä, että ongelmien taustalta voitiin löytää tiettyjä syy-seuraussuhteita, joita manipuloimalla asiat voitiin korjata.

Meidän controllerit huomas sieltä asioita, jotka aiheuttaa viime hetken kiirettä loppuvuonna. Me palattiin askeleissa taaksepäin ja todettiin, että joitakin asioita voi aloittaa jo ennen kesälomakautta. Se oli yks tärkeä havainto. Ja sit toinen oli se, että mikä myöskin aiheuttaa epäselvyyttä tuolla ikään kuin asiakkaitten puolella, oli se kokonaisuuden hahmottaminen, ja miten se aikataulutus oikein menee. Sit me huomattiin ja ideoitin, että jos me järjestettäis sellainen info siinä alkusyksystä. Kerrotais miten tää prosessi menee, aikataulutus, eri vaiheet ja muut. Sit annettais ihmisille mahdollisuus kysyä. Se olis keino selkeyttää omalta osalta muille sitä meidän tekemistä. No näin me sitten tehtiin tänä syksynä, että hyvin nopealla aikataululla sovittiin, että pidetään tällainen muutaman tunnin info. Ja se sitten koettiin hyvänä, että asiakkailta ja tavallaan kentältä tuli positiivista palautetta.

Edellinen lainaus nostaa lisäksi esiin kommunikaation tärkeyden. Vaikka tietty pienehkö asiantuntijajoukko kykeneekin joissain tilanteissa määrittelemään toiminnalle rationaalisen suunnan, on tämä valittu suunta myös kyettävä perustelevaan ja altistamaan asiaankuuluvalla arvioinnille. Tavoiterraationaalinen toiminta näyttäytyy epäilemättä, Habermasia mukaillen, itsekeskeisenä, jos ratkaisuihin ei kerrota riittävän avoimesti ja uskottavasti perustellen. Yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien päätöksenteon ja ongelmanratkaisun ei siis tarvitse alusta alkaen rakentua mahdollisimman laajan yhteistoiminnallisuuden ja konsensushakuisuuden varaan, vaan näissä konteksteissa on olennaisempaa kyetä viestimään selkeästi ja uskottavasti kehitetyistä ratkaisuihin.

Talousraportoinnin kehittäminen on myös eräs esimerkki talousalan perustehtävistä. Kyseiset tehtävät sisältävät kuitenkin jo lähtökohtaisesti enemmän kontekstin monimutkaisuuteen viittaavia piirteitä. Tästä huolimatta kehittämistyötä ohjaa viime kädessä monimutkaiselle kontekstille ominaisesti tietyn substanssialan näkemys tavoiteltavasta suunnasta.

Jos mä esimerkiksi ajattelin tällaista talouden raportointia, talouden raportoinnin kehittämistä, niin sehän on aika selkeätä. Tietysti mulla on oma katsontakanta ja näkemys, että mitä on hyvä talousraportointi vaikka sinne kaupunginhallitukseen ja mitä asioita sinne otetaan ja mikä on heidän näkökulmasta nimenomaan tärkeitä. Sitten meidän yhteistyökumppanien, siis meidän palvelutuottajien, kanssa pystytään määrittelemään tietyt raportoinnit, tietyt raporttipohjat, jotka sitten tuotetaan.

Voidaankin ajatella, että talouteen liittyvä asiantuntemus antaa lähes riittävät valmiudet asianmukaisen talousraportoinnin kehittämiseksi: Objektiivisuuden tasoltaan korkeaksi luonnehdittava tavoite on kyllä määriteltävissä, mutta sen saavuttamiseen johtavia keinoja on kuitenkin pohdittava yhdessä muiden alojen asiantuntijoiden kanssa. Kyse on siis siitä, että talousasiantuntemuksen ulottumattomissa olevat ja muille aloille spesifit ominaisuudet on saatava kanavoitua riittävän hyvin talousraportoinnin keinojen pariin, jotta talousraportointi saadaan lopulta sille tasolle, jolla talousala haluaa sen olevan.

Henkilöstöalan yksinkertaisia ja monimutkaisia perustöitä ovat puolestaan esimerkiksi palvelusuhteen elinkaareen liittyvät tehtävät. Palvelussuhteen elinkaareen liittyvistä kysymyksistä voidaan löytää tietyt asiat, jotka on turvattava koko henkilöstön kohdalla. Tällaisten yleispätevien asioiden ympärille voidaan rakentaa prosesseja, jotka myös auttavat saavuttamaan halutut tavoitteet. Koko asetelman selkeys mahdollistaa edelleen sen, että näiden rakennettujen prosessien virtaviivaistaminenkin onnistuu tarpeen vaatiessa kohtalaisen helposti.

Esimerkiksi palvelussuhteen elinkaareen liittyviä tehtäviä ja prosesseja on lukuisia. Näissä on paljon työvaiheita, paljon tekemistä. No ne on tietysti sitten tällaisella prosessityöskentelyllä ja toimintojen kehittämisellä saatu niin kun virtaviivaistettua. Ja jos siellä on tällainen kehittämistä vaativa asia, niin kuitenkin sitten kun sitä työstetään ja kehitellään ja parannellaan, niin se saadaan ratkaistua.

Toisaalta henkilöstöalan tehtäviin sisältyy yleispätevien korkean objektiivisuuden tason asioiden ohella myös paljon yksilöllisiä inhimillisiä aspekteja. Nämä puolestaan nostavat esiin näkökulmasta riippuen joko tarpeen tai mahdollisuuden määrittellä sosiaalista todellisuutta erilaisin tavoin. Tämä taas johtaa siihen, että vaikka tietyt yleispätevät ja tarkoituksenmukaiset ratkaisut voidaanankin henkilöstöasioiden hoidossa määrittellä etukäteen, ei niillä kyetä välttämättä kattamaan aivan kaikkea. Kyvyttömyys ottaa huomioon kaikkia inhimillistä alkuperää olevia aspekteja viittaa edelleen rationaalisuuden rajoitteisiin: kukaan yksittäinen asiantuntija tai edes joukko asiantuntijoita ei kykene mitenkään ottamaan esimerkiksi kaikkia (yksilöllisiä) työkykykysymyksiin liittyviä tekijöitä etukäteen huomioon.

Sitten tämmöisiinkin niin kun yksittäisten työntekijöiden työkykykysymyksiinkin, niin vaikka niihin on tietyt toimintamallit meillä olemassa, että miten ne hoidetaan ja ratkotaan, mut siellä on siitä huolimatta esimerkiksi sellaisia inhimillisiä aspekteja, joihin näkisin, että niihin pitää olla vaikuttamassa siinä asian ratkaisussa.

Edellinen esimerkki työkykykysymyksestä viittaa sosiaalisen todellisuuden määrittelyn mahdollisuuden ja siitä johtuvien rationaalisuuden rajoitteiden takia nimenomaan kontekstin kompleksiseen siirtymään. Niinpä työkykykysymysten ratkaiseminen on ainakin osittain sen varassa, kuinka hyvin yksilön subjektiiviset tekijät saadaan kanavoitua asioita ratkovaan järjestelmään. Kuten todettua työkykykysymyksistä voidaan kuitenkin löytää myös joitain yhtäläisyyksiä, mikä viittaa siihen, että tällaiset tekijät ilmentävät pikemminkin korkeaa objektiivisuutta. Niinpä inhimillisiä piirteitä sisältävissä konteksteissa olisikin tärkeää jättää tilaa erilaisiin ennalta suunniteltuihin prosesseihin, jotta edellä kuvattun kaltaisiin kompleksisuushaasteisiin kyetään vastaamaan. Sama asia voidaan toki esittää myös toisesta näkökulmasta: inhimillisiä piirteitä sisältävissä konteksteissa on tärkeää etsiä tiettyjä yleispäteviä tekijöitä ja ilmiöitä, jottei kaikesta tehdä kompleksista.

Perustyön prosesseihin keskittyvien tekijöiden lisäksi aineistosta ilmenee, että eri alojen parissa on tiettyjä säännöllisesti toistuvia tapahtumia. Näistä osa on virallisempia ja osa taas epävirallisempia ja enemmän vapaaehtoisuuteen perustuvia. Yhteistä tämän kaltaisille tapahtumille on kuitenkin se, että niiden mainitaan pysyvän vuodesta toiseen suhteellisen muuttumattomina. Ne siis vakiintuvat (instituutioina) tietynlaisiksi, minkä seurauksena objektiivisuuden tasokin niiden parissa kasvaa. Objektiivisuuden kasvu mahdollistaa jälleen sen, että näiden tapahtumien yhteydessä voidaan sopivan asiantuntemuksen pohjalta tehdä helpommin yleispäteviä tulkintoja niin toimivista kuin vielä kehittämistäkin vaativista asioista. Alla olevat esimerkit ovat hallintoalan ja varsinaisen tapahtuma-alan parista.

...Näistä omista tuotannoista, niin meillä on vaikka [poistettu Kunta B:n joulutapahtuman nimi]. Se vähän alkaa olla jo silleen rutiinijuttu, että toki siihen joka vuosi yritetään jotain uutta keksiä, mutta että se menee tavallaan tietyllä sapluunalla koko ajan. No sitten on vaikka jotkut kaupungin itsenäisyyspäivän vastaanotot ja tämmöiset. Nehän on joka vuosi samoja, paikka vaan ehkä vaihtuu ja kutsuvieraslista.

No siis isoja samalla tavalla toistuvia rutiinitöitähän on aina vaalien pyöräyttäminen, että siinä on paljon työtä, mutta toisaalta tarkka aikataulu. Se kun tuosta alkaa, niin sen tietää, että näin se tehdään ja sitten se loppuu. Sehän on hyvin semmoinen selkeä aina.

Vaikka edelliset säännöllisesti toistuvat yksinkertaiset tai korkeintaan monimutkaiset tapahtumat voidaankin toteuttaa perustellusti kausaaliseen logiikkaan nojaten, tulisi näiden parissa aina arvioida

myös tavoitteen saavuttamiseen johtavaa prosessia. Ajatellaan viimeistä esimerkkiä vaalien järjestämisestä: Sopiva asiantuntemus tarjoaa epäilemättä hyvät edellytykset määrittellä rationaalisen tavoitteen vaalien järjestämisestä. Tavoitteen oheen määrittellään koko joukko erilaisia keinoja, joilla tavoite tulee myös saavutetuksi. Tavoitteen saavuttamiseen johtavia keinoja ovat tässä tapauksessa esimerkiksi tietynlaiset tilat ja laitteet sekä erilaiset henkilöt, mistä kaikki turvaavat osaltaan prosessin eri vaiheiden toteutumisen. Prosessin vaiheiden asianmukainen toteutuminen johtaa puolestaan siihen, että ennalta määritelty rationaalinen tavoite vaalien järjestämisestä tulee myös suurella todennäköisyydellä saavutetuksi.

Kuitenkin juuri vaaliesimerkin kohdalla nousee esiin myös se tosiseikka, että äänestysaktiivisuus kuntavaaleissa on ollut jo pidemmän aikaa koko valtakunnan tasolla laskusuunnassa (ks. esim. Tilastokeskus 2021). Voidaankin ajatella, että vaikka rationaalinen tavoite vaalien järjestämisestä onkin määriteltävissä, olisiko sen saavuttamiseen johtavasta prosessista saatavissa vielä enemmän irti? Ihmisten laskenut äänestysaktiivisuushan näyttäytyy hyvinkin kompleksisena asiana, koska syitä äänestämättömyydelle on varmasti yhtä paljon, kuin on äänestämättä jättäneitäkin. Tämän kaltaiseen asiaan, tai suoranaiseen ongelmaankin, liittyy siis sekä inhimillisiä piirteitä että mahdollisuus määrittellä erilaisin tavoin sosiaalista todellisuutta. Kun lähtökohdat ovat tällaiset, saattaa vaalien järjestämiseen johtavan prosessin tietyissä kohdissa tapahtuva komplisointi olla paikallaan, koska sen avulla voidaan löytää parhaassa tapauksessa ratkaisuja mainittuun ongelmaan. Tokihan ongelman kompleksisuus aiheuttaa myös sen, ettei vaalien järjestämisellä ole välttämättä mitään tekemistä asian kanssa, vaan ratkaisu löytyy lopulta jostain aivan muualta.

Myös kuntien hankintatoiminta sisältää piirteitä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia. Etenkin hankintaosaaminen kuvataan usein tärkeäksi taidoksi. Osa tehtävistä palveluhankinnoistahan on kokonaisuudessaan selvästi yksinkertaisempia, kun taas osa muistuttaa jo eräänlaisia tuotekehitysprojekteja. Ensin mainituissa tilanteissa hankinnat ovat luonnollisesti kaikilta osin selkeämmin toteutettavissa, kun taas jälkimmäisissä tapauksissa ratkaisut on yleensä räätälöitävä tilannekohtaisemmin.

Jos ajattelee sitä asiakastyön näkökulmasta niin kyllähän se on tuotekehitysprojekti enemminkin kuin se, että ostettaisiin palvelu tästä niin kun hyllystä, että otetaanpas nyt yksi työnhakuvalmennuskurssi. Kyllähän se vaatii ihan eri tavalla työtä, kun vaikka se, että ostetaan vartija aulaan palveluntuottajaksi. Siinäkin pitää toki miettiä, että mitä halutaan, mutta ei siinä tarvii niin laajasti sitä selvittää.

Lainauksessa esimerkkinä käytetty ja haastavammaksi kuvattu työnhakuvalmennuskurssin ostaminen viittaa teoreettisesti ajatellen tilanteeseen, jossa ollaan tekemisissä kompleksisten tai ainakin monimutkaisten kysymysten kanssa. Ratkaisun (tavoitteen) muotoilu ongelmaan, eli kuinka työttömiä voisi valmentaa työnhakuun, on haastavaa, koska esiin nousevat jälleen sekä sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn että rationaalisuuden rajoitteisiin liittyvät tekijät. Yksin palvelun ostajalla ei siis ole käytettävissään ainakaan heti riittävästi tietoa, jonka avulla voitaisiin muotoilla sopiva ratkaisu ja valita sen saavuttamiseen johtavat keinot. Niinpä tällaisessa tilanteessa on todennäköisesti saatava tarkoituksenmukaisten valintojen tekemiseksi lisää tietoa relevanttien asiantuntijoiden ohella myös asiakaspuolelta eli työttömiltä työnhakijoilta itseltään. Vasta tämän jälkeen voidaan muodostaa riittävän selkeä käsitys siitä, kuinka työttömiä voidaan valmentaa työnhakuun ja millaisen palvelun hankinnalla kyseinen tavoite tulee myös saavutetuksi.

Esimerkki vartiointipalvelun ostamisesta viittaa puolestaan yksinkertaiseen kontekstiin. Vartiointipalvelu operoi muun muassa vahvasti tilaturvallisuuden parissa, mikä taas osoittaa Habermasin toimintatypologiaan viitaten enemmän ei-sosiaalisen toiminnan kysymyksiin. Tilojen turvallisuus edellyttää esimerkiksi tiettyjä oleskeluun ja liikkumiseen asetettavia rajoitteita, joiden tarve on myös tunnistettavissa ja määriteltävissä sopivan ja kapea-alaisen asiantuntemuksen avulla. Tämä johtaa edelleen siihen, että ratkaisu tilojen turvaamisesta siihen johtavine keinoineen, on määriteltävissä jo alusta alkaen hyvinkin yksiselitteisesti ja kiistattomasti. Kyse on siis yksinkertaisesti siitä, että tietynlainen palvelutarve voidaan tunnistaa suhteellisen helposti, jolloin tarpeen täyttämiseen johtava palvelukin osataan valita ilman turhia epäselvyyksiä.

Tehtäviä hankintojakin kannattaa siis pohtia syvällisemmin erityisesti käytettävissä olevan tiedon näkökulmasta: millainen tieto antaa vahvat perusteet juuri tietyn hankinnan tekemiseen. Asian merkitys korostuu etenkin monimutkaisten ja kompleksisten välimaastoon sijoittuvien hankintojen kohdalla.

No ehkä ihan just akuutti on tämä talous- ja henkilöstöpalvelujen kilpailuttamiseen liittyvä projekti, eli kun kilpailutetaan yhtä uutta palveluntuottajaa ja kun lähettiin siinä sellaista kokonaisratkaisua hakemaan, että olis tällainen yks palveluntuottaja, joka tuottaa meille niin henkilöstöpalveluittenkin kuin talouspalveluittenkin osalta palveluita. Nyt sitten näyttää, että siellä on neuvottelumenettelyssä kaks kilpailijaa. Henkilöstöpuolelle se toinen olis parempi kumppani ja talouspuolelle se toinen, ja mitenkä nyt sitten yhdistetään nämä intressit. Me ollaan tosi kaukana tästä yhteisnäkemyksestä...Siinä tilanteessa pitää hakea sellaista helikopteriperspektiiviä ja yrittää kattoo sitä kokonaisuutta, että ei takerruta niihin yksityiskohtiin ja pitää tavallaan sellaiset omat henkilökohtaiset näkemykset, pitäähän niitäkin tietenkäin olla, mutta että ne sitten niin kun perustuu faktoihin ja tutkittuun tietoon ja näyttöön.

Tutkimukseen ja näyttöön perustuvaa tietoa voidaan siis pitää uskottavimpana asioiden syy-seuraussuhteita näkyväksi tekevänä tietona. Toki tällainenkin tieto on aina jossain määrin epätäydellistä etenkin inhimillisen ja sosiaalisen toiminnan parissa, mutta sen voidaan kuitenkin katsoa edustavan sillä hetkellä parasta mahdollista kuvaa niin sanotusta totuudesta. Tutkimukseen ja näyttöön perustuvan tiedon sivuuttaminen saattaa puolestaan antaa liian suuren painoarvon hataralla pohjalla oleville henkilökohtaisille näkemyksille tai suoranaistille mielipiteillekin, mikä voi edelleen sekä hankaloittaa päätöksentekoa että heikentää muotoiltavien päätösten laatua. Asioita ei siis tulisi komplisoida turhaan, ainakaan ilman erityistä syytä, jos kokonaisuuden huomioiva ja tutkimukseen ja näyttöön perustuva tieto tukee tiettyjä syy-seuraussuhteita. Vastaavanlaisen lähtökohdan voidaan tuki katsoa olevan hankintatoiminnan ohella pätevä kaikessa muussakin päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.

4.3 Kompleksiset kontekstit

Edellä käsiteltiin siis pääasiassa moderniin orientaatioon lukeutuvia yksinkertaisia ja monimutkaisia päätöksenteon konteksteja. Toisaalta kompleksisuudestakin saatiin jo pieniä viitteitä. Tämän alaluvun tarkoituksena onkin syventyä tarkemmin juuri kompleksisiin konteksteihin. Käsittely noudattelee varsinaista ydinaihetta lukuun ottamatta edellisen alaluvun mukaista teoriaohjaavaa kaavaa.

Aloitetaan aiheen käsittely perehtymällä vielä lyhyesti itse kompleksisuuden käsitteeseen. Kompleksisuuden käsitteellehän voidaan saada asiayhteydestä ja näkökulmasta riippuen hieman erilaisia määritelmiä. Näille kaikille on kuitenkin yhteistä se, että kompleksisuuden käsite liitetään ennen kaikkea nykyhetkeen ja/tai tulevaisuuteen liittyvään epävarmuuteen. Tässä tutkimuksessa sovellettavat yksinkertaisuuden ja monimutkaisuuden käsitteethän viittaavat tilanteisiin, joissa asioiden väliltä voidaan löytää ongelmanratkaisun ja päätöksenteon kannalta riittävän vahvoja syy-seuraussuhteita. Kun riittävän vahvat syy-seuraussuhteet voidaan tunnistaa, on ongelmanratkaisu ja päätöksenteko myös luonnollista perustaa näiden varaan. Kompleksisissa konteksteissa ei puolestaan lähtökohtaisesti ole löydettävissä uskottavia syy-seuraussuhteita erilaisten asioiden väliltä. Tällöin ei myöskään ole olemassa yksiselitteistä tietoa tai asiantuntemusaluetta, minkä avulla asioiden keskinäisiä yhteyksiä voitaisiin kuvata riittävän uskottavasti. Tämä johtaa edelleen siihen, että kompleksisissa konteksteissa astuu esiin huomattava mahdollisuus sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn. Tällä tarkoitetaan sitä, että kompleksisissa konteksteissa jo varsinaiset ratkaistavana olevat asiat, itse ratkaisuihin puhumatta, ovat määriteltävissä hyvin erilaisin tavoin. Erilaiset määritelmät ovat myös usein ainakin ensisilmäyksellä suhteellisen tasavahvoja, mikä tietenkin hankaloittaa etenemistä. Eräs tutkimukseen haastatelluista tiivistää varsin osuvasti tämän kompleksisten kontekstien problematiikan.

Kompleksiset asiat näyttää mun silmissä sellaisilta, että kun ne on niin epäselviä, niin sitten ei vaan niin kun saada kiinni, että mitä pitäis tehdä. Sit ne tahtoo vaan jäädä, koska ne valmiit etenemismallit puuttuu. Että siinä pitää luoda niin kun sellaisia aivan uusia ratkaisumalleja.

Kompleksisissa konteksteissa tarvitaan siis uusia ratkaisumalleja. Kompleksisuus kytkeytyykin koko aineistossa erityisesti kaikenlaisen täysin uuden kehittämisen ympärille. Täysin uusien ratkaisujen kehittäminen taas liitetään usein moniammatillisuuteen, moniäänisyyteen sekä yleensä horisontaaliseen suuntautuneeseen toimintatapaan. Tällaisista lähtökohdista käsin on mahdollista ikään kuin häivyttää ainakin osittain tilanteen kompleksisuutta, mikä puolestaan mahdollistaa paremmin tarkoituksenmukaisten ratkaisujen tekemisen. Tehdyt ratkaisut taas ilmentävät uusia vakiintuneita ajattelu ja/tai toimintatapoja.

Lähtökohtaisesti se, että kyllähän uusien palveluiden kehittämisessä pitää olla se loppukäyttäjä mukana ja palveluntuottaja. Sitä pitää tehdä verkostoissa.

Kun sä lähdet kehittämään tavallaan tyhjältä paperilta, niin silloin tarvitaan sitä moniäänistä ja moniammatillista keskustelua sen asian kehittämisen ympärille...Me löydetään sieltä se rutiinityö, että pystytään erottamaan se rutiinityö vaikkapa nopeita kokeiluja vaativasta semmoisesta niin kun jatkuvasta kehittämisestä.

Vastaavanlainen uuden kehittämisen näkökulma liittyy yhtä lailla aiemmin esiin nostettuun IT-alaan. IT-alan perustyöhön kuvattiin olevan tämän tutkimuksen aineistossa eniten modernia orientaatiota mukailevaa. Tilanne siis kuitenkin muuttuu, kun perustyön parista siirrytään kehittämään jotain täysin uutta.

Tällainen niin kun täyden uuden kehittäminen, että jos me ei edes tiedetä, mikä se lopputulos on, vaan lähetään niin kun hahmottelemaan, että se vois olla jotain tällaista täysin uutta palvelua tai aikaisemman palvelun miettimistä täysin toisella tavalla. Mä mielen sen kompleksisuuden enemmän sille puolelle.

Kun IT-alan tehtävissä kehitetään jotain täysin uutta, on työssä myös hyödynnettävä laajemmin erilaista asiantuntemusta ja asiakasnäkökulmaa. Ratkaisun muotoilu ei siis onnistu enää pelkän IT-asiantuntemuksen ja sopivan tiedon avulla, vaan koko työskentely on rakennettava alusta alkaen vahvemman yhteistoiminnallisuuden varaan. Vasta tällainen lähtökohta tarjoaa riittävät edellytykset sopivan ratkaisun muotoilemiseen.

Silloin siinä ei tietty asiantuntemus riitä, vaan se pitää niin kun laaja-alasemmin kattoa semmoisella porukalla mistä löytyy sitten osaamista vähän eri puolilta. Jos niin sanotusti oman porukan kesken asiaa pyörittelee, niin siinä on vaan aika vahvana se IT-näkökulma. Se käsiteltävä asia kuitenkin vaatii muittenkin osallistumista.

Yksittäisten uusien palvelujen kehittämisen ohella, kompleksisuus on myös läsnä muunlaisessa uuden luomiseen tähtäävässä ongelmanratkaisussa. Kyse voi olla esimerkiksi tarpeesta kehittää ratkaisu johonkin pääasiassa kuntaorganisaation sisällä kalvavaan kokonaisvaltaiseen ongelmaan. Tällaisille ongelmille on uusien palvelujen kehittämisen tavoin ominaista, että niihin liittyvät syy-seuraussuhteet eivät ole määriteltävissä yksinomaan tietyn yksittäisen asiantuntemusalueen turvin. Siksi näiden ongelmien ratkaisussa tarvitaan monialaista sektorirajat ylittävää ja jopa ulkopuolista apua hyödyntävää yhteistyötä, minkä turvin sopiva ratkaisu on vasta lopulta muotoiltavissa. Tällainen ongelmanratkaisu sisältää kuitenkin kompleksisen yleiskuvansa ohella usein sellaisiakin työvaiheita, joissa luotettava tieto antaa mahdollisuuden toteuttaa asioita mekaanisemmin.

Talouden tasapainottaminen yleensä on kompleksinen asia, että millä keinoilla se kyetään tekemään, ja ei siihen ole kenelläkään tyhjentävää vastausta. Siinä just haetaan niitä eri näkökulmia ja mahdollisuuksia, että miten sitä voitais tehdä.

Yksi kova juttu on aina kun lähetään yt-neuvotteluja valmistelemaan tai kun lähetään hakemaan vaikka koko konsernitasolla säästöjä... Osa siitä on tällaista kohtuullisen mekaanista toimintaa, mutta sitten kun ruvetaan kahlaamaan kaikkia rakenteitten muuttamista ja toimintatapojen muuttamista ja miten saatais niitä säästöjä aikaseksi, niin minusta siinä kohdassa ollaan sen kompleksisuuden kanssa tekemisissä.

Teoreettisesti ajatellen täysin uuden kehittäminen ilmentää siirtymää, jossa liikutaan hiljalleen kompleksisesta kontekstista kohti monimutkaista tai yksinkertaista kontekstia. Tämän kaltainen siirtymä viittaa yhtä lailla teoriaan, jonka mukaan kompleksiset entiteetit mukautuvat palautesilmukoidensa kautta. Kyse on siis siitä, että entiteetin, kuten kuntaorganisaation, osien välinen vuorovaikutus kytkee kehittämistyössä syntyneen uuden ratkaisun osaksi perustyötä. Käytännössä tällainen siirtymä tapahtuu silloin, kun asianosaiset kykenevät yhdessä määrittelemään hyvinkin yksiselitteisen ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan. Yksiselitteisyys viittaa siihen, että muotoillun ratkaisun ja alkuperäisen ongelman väliltä voidaan löytää selkeä syy-seuraussuhde, joka siis kuvaa luotettavasti sen, kuinka kehitetty ratkaisu vastaa halutulla tavalla alkuperäiseen ongelmaan. Tällaisen syy-seuraussuhteen havaitsemisen voidaan katsoa olevan helpompaa juuri IT-alan tai yleisemminkin teknisten tehtävien parissa, koska kyseiset tehtäväalueet liittyvät nimenomaan teknisen ulottuvuutensa takia monia muita kuntaorganisaation substanssialoja vahvemmin ei-sosiaalisen toiminnan piiriin.

Toisaalta kompleksisen uuden kehittämisen parissa muodostettavat ratkaisut eivät välttämättä kaikissa tapauksissa johda kontekstin muutokseen kohti monimutkaista tai yksinkertaista, vaan konteksti saattaa säilyä näennäisen ratkaisun löydyttyäkin kompleksisena. Tällaista ilmenee etenkin tilanteissa, joissa yhdessä muotoiltu ratkaisu jättää vielä valmiinakin paljon tilaa sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn ja itseorganisoitumiseen. Kyse on siis siitä, että alkuperäisen ongelman ja kehitetyn ratkaisun välinen syy-yhteys jää vaikeasti todennettavaksi tai jopa kokonaan pimentoon, koska erilaisia vaikuttimia on niin valtava määrä. Usein saattaa olla myös niin, että tällaisten asioiden ratkaiseminen osoittautuu lopulta ylitsepääsemättömäksi haasteeksi. Tämän kaltaiset ominaisuudet kytkeytyvät aineistossa sellaisiin ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanteisiin, joissa ollaan tekemisissä erilaisten organisaation ulkopuolelle painottuvien suuremman mittaluokan ilmiöiden kanssa. Kyseiset kompleksiset ilmiöt liittyvät aineistossa esimerkiksi työvoimaan ja työllisyyteen liittyviin kysymyksiin.

No sitten toinen esimerkki vois olla tähän rekrytointihaasteeseen liittyvä. Että mistä me kaivetaan tänne alueelle työntekijöitä...Ja sehän on semmoinen haaste, että sehän olis jo ratkaistu, jos se olis tällainen autonmoottorityyppinen juttu. Olis vaan otettu jengiä tekemään se autonmoottori, että se olis niin kun tässä.

[Kunta B:llä] on pitkät perinteet korkealle työttömyysasteelle, ja siinä on tultu tässä nyt viime aikoina alaspäin reilusti...Meille muuttaa nuoria maaseudulta ja maahanmuuttajia, jotka on päätyneet vaikka sitten pakolaisina johonkin tiettyyn kuntaan sijoitettaviksi, niin sitten he muuttaa maakunnan keskukseen...Aika pienellä osalla on hakijoista jollain tavalla tämän päivän vaatimustasoa oleva koulutus...Tänä päivänä kuitenkin kyllä työpaikoissa vaaditaan aika monessa paikkaa sitä ammattikorkeakoulua, korkea-asteen koulutusta ensi sijassa. Että siinä on kyllä monia asioita.

Kahdessa edellisessä lainauksessa mainitut haasteet voidaan nähdä myös niin sanottuina ilkeinä ongelmina. Head ja Alford (2015, 714) määrittelevät ilkeät ongelmat eräänlaisiksi ainutlaatuisiksi ongelmavyyhdeiksi, joiden kehittymistä ei voida lopullisesti pysäyttää tai tiettyyn suuntaan viettävän kehitysprosessin pysäyttäminen on vähintäänkin äärimmäisen vaikeaa. Siten tällaisiin ongelmiin ei myöskään ole määriteltävissä yksiselitteistä ratkaisua rationaalisin keinoin, vaan on olemassa vain jonkin aikaa kelpollisesti toimivia ratkaisuja tai alusta alkaen toimimattomiksi osoittautuvia ratkaisuja. (Head & Alford 2015, 714.) Ilkeät ongelmat ovat siis eräänlaisia kompleksisten kontekstien ääritapauksia, joiden parissa toimittaessa on syytä tiedostaa tavoiterationaaliseen kausaaliseen logiikkaan perustuvan lähestymistavan rajoitteet. Ilkeä ongelma ei siis lähtökohtaisesti ole muotoiltavissa sopivalla asiantuntemuksella kuvattavaksi, selkeät syy-seuraussuhteet sisältäväksi, autonmoottoriksi, vaikka kuinka yrittäisi.

Toisaalta on myös olemassa eräitä kompleksisia uuden kehittämiseen tähtäviä tehtäviä, joissa ei niinkään ole edes ensisijaista pohtia asioiden ratkaisua syy-seuraussuhteiden löytämisen näkökulmasta. Tällaisissa kehittämistehtävissä on tärkeämpää tavoittaa erityisesti postmodernissa hengessä ihmisten subjektiiviset kokemusmaailmat, minkä pohjalta muodostetaan edelleen kaikkia osapuolia tyydyttävä konsensusratkaisu. Tämän kaltaisia piirteitä sisältyy esimerkiksi kuntien nykyään tekemään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöhön. Subjektiivisten tekijöiden huomattava korostuminen saattaa toisinaan aiheuttaa haasteita kehittämistyölle, mutta näihinkin voidaan vastata onnistuneesti sopivalla joustavuudella ja sitoutuneisuudella.

Yksi semmoinen kehittämistehtävä, mikä aluksi tuntui siltä, ettei tästä tule mitään, oli meidän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittäminen. Meillä oli ensin työpajoja. Ne työpajat ei jostain syystä lähteny lentoon, mutta sit me lähdettiin työparin kanssa tekemään kohdennettuja kyselyitä...Eliikkä me kysyttiin, että miten voidaan rakentaa entistä yhdenvertaisempaa ja tasa-arvoisempaa [Kunta A:ta]. Ja täällä nousi esiin asioita, mitä me emme osanneet edes kuvitella...Ja lopputulos on se, että mä tiiän, että sitä meidän suunnitelmaa käytetään monessakin paikassa Suomessa ihan malliasiakirjana.

Edellä käsiteltiin siis uuden kehittämiseen liittyvää kompleksisuutta. Tämän lisäksi aineistosta nousee esiin tiettyjä aloja ja tehtäväalueita, joilla painottuvat jo lähtökohtaisesti enemmän kompleksiset päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstit. Tästä esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa vahvasti kuntaorganisaation ulkopuoliseen toimintaan suuntautunut tapahtuma-ala, jonka tehtävien parissa näkyy etenkin kompleksisuuteen liitetty ihmisten itseorganisoituminen. Tapahtuma-alaan vahvasti liitetyvä luova elementti näyttää olevan eräs keskeisistä tekijöistä, joka korostaa itseorganisoitumista. Korostunut itseorganisoituminen johtaa puolestaan siihen, että tapahtumien suunnittelun perustaminen tavoiterationaaliseen kausaaliseen logiikkaan ei auta useinkaan tuottamaan haluttuja tuloksia. Sen sijaan olennaisempaa on jättää työprosessiin reilusti pelivaraa, jotta matkalla ilmeneviin kompleksisuushaasteisiin kyetään vastaamaan asianmukaisesti.

Voin kertoa, että muuttujia kyllä tulee matkalla. Varsinkin kun on ollut kansainvälisiä tyyppejä mukana ja sitten kun puhutaan taiteilijoista vielä ihan ihmisinä, jotka on aika lennokkaita, niin vähän fiilispohjalla mennään ja tullaan. Siinä saattaa tapahtua aivan mitä vaan, että jos kuvitellaan, että meidän suunnitelma on alussa vaikka tämmöinen, niin sitten verrataan sitä siihen lopputulemaan, niin ei kyllä kohtaa millään muotoa välttämättä.

Itseorganisoituminen ei toki korostu kaikissa tapahtumissa yhtä voimakkaasti, koska osa tapahtumista toteutetaan myös selkeämmin tietyn ennalta määritellyn kaavan tai konseptin mukaan. Esimerkkejä

näistä ovat muun muassa aiemassa alaluvussa mainittuihin jouluun ja itsenäisyyspäivään liittyvät tapahtumat. Tapahtuma-alan erityinen, siis teoreettisesti ajatellen korostuneen kompleksinen, luonne kuitenkin tiedostetaan, mikä näkyy esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Mä oon sanonutkin aina uusia ihmisiä rekrytoitaessa, että tuota lähtökohtaisesti pitää olla vähän hullu, että lähtee ylipäättään näihin hommiin. Silleen positiivisesti latvasta laho, koska just se viime hetken muutos on enempi varmaa kuin missään muussa hommassa, että tapahtumissa on aina sitä, että tulee kaikkea veivausta ja vääntöjä.

Myös hanketoiminta on eräs kuntaorganisaation tehtäväalueista, jonka parissa kompleksisuus näyttää korostuvan. Kuntien toteuttamat hankkeet voivat tietysti vaihdella pienistä kuntaorganisaation sisäisistä hankkeista aina kansainvälisiin suurhankkeisiin. Hanketoiminta kokonaisuutena kuvataan kuitenkin poikkeuksetta erittäin kehittämisorientoituneeksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on ihanne-tilanteessa tuottaa nimenomaan täysin uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Hanketoiminnassa näkyy myös uuden kehittämiseen liittyvä epävarmuus, joka on osaltaan selkeä merkki kompleksisuudesta. Toki voidaan ajatella, että erityisesti pienten sisäisten hankkeiden kohdalla kyse voi myös olla jo lähtökohtaisesti (vain) monimutkaisuudestakin.

Hanketoiminta ei koskaan voi olla semmoista tavallaan perustoimintaa, eli hanketyössä nimenomaan kehitetään...Hankerahoitusta kun haetaan, niin ei sillä saa tehdä periaatteessa semmoista perus rutiinihommaakaan, vaan siinä pitää just luoda uutta.

Haluaisin tarkentaa vielä sitä, että nythän hankkeita on hyvin erilaisia. On suuria kansainvälisiä, mutta sitten on olemassa tämmöisiä pieniä sisäisiä hankkeita.

Hanketoiminta on siis käytännössä kehittämistoimintaa, mutta kaikki kehittämistoiminta ei välttämättä ole hanketoimintaa. Kehittää voidaan siis ilman varsinaista hanketoimintaakin. Tästä syystä hanketoiminta on perusteltua nostaa muusta uudenkehittämistyöstä erillisenä asiana esiin.

Hankkeet pitävät usein sisällään kompleksiselle uudenkehittämistyölle ominaista verkostomaista yhteistoimintaa. Verkostotoiminta voi perustua kompleksisuuden hallinnalle tyypilliseen konsensuksen hakemiseen, mikä käytännössä onnistuessaan ilmentää yhteisesti määriteltyä rationaalista suuntaa/ratkaisua, jota kohti lähdetään edelleen kulkemaan. Konsensuksen saavuttaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa esimerkiksi usean kunnan kattavissa hankkeissa, koska kunnat ovat ainakin tietyiltä osin hyvin erilaisia.

Mä oon ollu esimerkiksi tämmöisissä isoissa kokonaisuuksissa missä vaikka kaikki Suomen koulutuksen järjestäjät piti kiinnittää hankkeeseen mukaan. Ja meillä oli neljä alueverkostoa, jossa minä pohjoisen alueverkostoa johdin.

Meilläkin näissä monen kunnan hankkeissa, kun tuota pitäisi saada sellainen kaikille yhteinen ratkaisu ja sitten kunnat kuitenkin saattaa olla ihan eri pisteissä, kun ruvetaan sitä yhteistä ratkaisua tekemään. Siinä on sitten melkoinen vääntäminen, että saadaan kaikille sopiva.

Toisaalta hanketoiminnan verkostojen toteuttama kompleksisuuden hallinta voi myös perustua konsensusnäkökulman sijaan enemmän kokeilevan lähestymistavan varaan. Voidaankin ajatella, että kokeileva eteneminen on hyvä vaihtoehto erityisesti niissä tilanteissa, joissa konsensuksen löytäminen osoittautuu syystä tai toisesta haastavaksi. Toki kokeilevia menetelmiä voidaan harkinnan mukaan soveltaa muutenkin, vaikka konsensus olisikin saavutettavissa.

Esimerkiksi meillä on hiilineutraalin rakentamisen kehityskeskus, joka toimii vahvasti nimenaan kehittämishankkeiden varassa. Elikkä pyritään yhdessä yliopistojen, ammattikorkeakoulun ja yrityksiensä kanssa kehittämään sitä, että miten saataisiin rakentamisesta entistä hiilineutraalimpaa. Kokeillaan asioita, onnistutaan, epäonnistutaan ja löydetään uusia ratkaisuja.

Kokeilevan etenemisen erityinen etu piilee siinä, että käsillä oleva ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanne kyetään tällöin pitämään avoimempana erilaisten kontingenssitekijöiden eli satunnaisten tapahtumien hyödyntämistä silmällä pitäen. Kokeileva eteneminen ei myöskään aseta konsensusnäkökulmalle ominaisesti paineita löytää sopiva ja yhteinen ratkaisu tässä ja nyt. Toki joskus asian ratkaisu on kyettävä tuottamaan nopeasti ja tällöin kokeileva eteneminen ei epäilemättä tarjoa parasta mahdollista vaihtoehtoa. Hanketoiminnassa, kuten kaikessa muussakin uuden kehittämisessä, on kuitenkin hyvä tiedostaa kommunikatiiviseen rationaalisuuteen perustuvan konsensusnäkökulman ja kokeilevan etenemistavan eroavaisuudet.

Aineistosta myös ilmenee hankkeisiin liittyen, että niiden tuottamien tulosten kytkentä osaksi perustyötä sisältää usein haasteita. Haasteet liittyvät monesti erilaisiin resurssikysymyksiin, mutta kyse voi myös olla työtapoihin ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Hankkeeseen liittyvän henkilöstön tai muun olennaisen toimijajoukon, kuten kuntalaisten, osallisuuden kerrotaan olevan tärkein yksittäinen tekijä, jonka myötä hankkeessa tehdyn kehittämistyön tulokset saadaan myös todennäköisimmin siirrettyä osaksi hankkeen jälkeistä aikaa. Henkilöstö tai muut olennaiset toimijat on siis yhdistettävä jo alusta alkaen mukaan kehittämisprosessiin. Mikäli näin ei toimita, on mahdollista, että koko kehittämistyö jää lopulta liian kapean joukon käsiin, mistä seuraa edelleen se, että hankkeen vaikutuspiirissä

olevat, mutta siis osallistumattomat, toimijat jäävät ikään kuin ulkopuolisiksi kehittämisprosessin ohella myös hankkeen tuloksista. Vahva yhteistoiminnallisuus hankkeiden parissa auttaa siis sekä tuottamaan innovatiivisempia ratkaisuja että toisaalta mahdollistaa kehitettyjen ratkaisujen tehokkaamman siirtämisen osaksi perustyötä.

Hankkeessa on myös se hankaluutensa, että ne saattaa jäädä ulkopuoliseksi ja irralliseksi, jos niitä ei hoideta kunnolla ja oteta sitä henkilöstöä ihan siihen tekemiseen mukaan. Jos ne jää irralliseksi ja etäiseksi, niin silloinhan niitä on myös tosi vaikea saattaa eloon sitten tai pitää elossa sitten sen hankkeen päättymisen jälkeen... Sekin on tosi tärkeä juttu, että vaikka olisi rahaa, mutta jos ei jotenkin löydy sitä yhteyttä siihen hankkeeseen, niin sitten se on hankalaa.

Haasteet, jotka liittyvät hankkeen tulosten kytkentään osaksi perustyötä, viittaavat teoreettisella tasolla kompleksisen kontekstin siirtymän ongelmiin. Kun hankkeessa kyetään tuottamaan uusi tarkoituksenmukainen ratkaisu, on tämä ratkaisu osoitus kompleksisen kontekstin siirtymästä kohti monimutkaisuutta ja/tai yksinkertaisuutta. Siirtymä ei kuitenkaan etene loppuun saakka, jos kompleksisen entiteetin palautesilmukka, eli käytännössä kehitetyn ratkaisun parissa työskentelevä henkilöstö ja muut asian kannalta olennaiset toimijat sekä erilaiset institutionaaliset tekijät, ei vahvista kehitettyä ratkaisua osaksi perustyötä.

4.4 Effektuaalinen logiikka kompleksisuuden hallinnan keinona

Edellä on käsitelty osin toisiinsa lomittuvia yksinkertaisia, monimutkaisia ja kompleksisia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteja. Tämän alaluvun tarkoituksena on jatkaa kompleksisten kontekstien käsittelyä efektuaatioteorian sekä erityisesti siihen liittyvän efektuaalisen logiikan näkökulmasta. Effektuaalisen logiikan ytimessähän on ajatus tulevaisuuden rakentamisesta yrittäjämäisellä ja kokeilevalla otteella. Kyseinen näkökulma liitetään tässä tutkimuksessa ennen kaikkea metamoderniin orientaatioon, joka painottaa modernin ja postmodernin synteetin ohella eteenpäin pyrkivää otetta sekä toimintaa aikaansaavien valintojen tekemistä organisatoristen ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Effektuaalisen logiikan ja metamodernin orientaation yhdessä muodostaman näkökulman voidaan puolestaan katsoa täydentävän perinteisempää postmoderniin aikaan liitettyä kompleksisuuden hallinnan konsensusnäkökulmaa, jonka lähtökohtana on hallita kompleksisuutta siihen mukautuen. Alla on aineistosta poimittu erään haastateltavan toteamus, joka liittyy tulevaisuuden epävarmuuden hallintaan. Kyseinen toteamus kuvaa osaltaan arkikielisemmin sitä, millaista lähestymistapaa sekä metamoderni orientaatio että efektuaalinen logiikka korostavat viitataan mukautumisen sijaan tulevaisuuden rakentamiseen tai tulevaisuuden hallintaan.

Hyvin monissa asioissa ajattelen myöskin, että kyllähän kunnan käsissä on paljon sitä tulevaisuutta ja sitä tulevaisuuttahan täytyy rakentaa aktiivisesti omilla toimilla, ettei jää vaan odottamaan, että mitä tapahtuu, vaan etukenossa rakentaa sitä tulevaisuutta. Se on mun mielestä hyvä keino torjua myös epävarmuutta, että kun on ite tekemässä, niin siitä siten helpommin syntyy semmoinen mitä halutaan.

Joitain asioita voidaan siis rakentaa proaktiivisuuteen, yrittäjämäisyyteen ja jopa edelläkävijyyteenkin perustuvalla otteella. Kuten todettua tällainen epävarman tulevaisuuden hallintaan tähtäävä näkökulma asettuu teoreettisesti ennustamista korostavan tavoiterationaalisen kausaalisen logiikan ja mukautumista painottavan konsensusnäkökulman rinnalle. Seuraavaksi tulevaisuuden epävarmuuden hallintaa painottavaa efektuaalista logiikkaa, ja paikoin koko efektuaatioteoriaakin, hyödynnetään sekä Kunta A:n että Kunta B:n parista nousevien tapausesimerkkien analyysissa.

4.4.1 Organisaatiouudistus ja sisäisesti motivoitunut efektuaatioprosessi

Kunta A lähti toteuttamaan vuonna 2021 hankkeeseen pohjaavaa organisaatiouudistusta, jolla pyrittiin rakentamaan jo ennakolta ratkaisuja mahdollisesti eteen tuleviin yhteistyön haasteisiin. Nämä potentiaaliset haasteet liittyvät pääasiassa uudistuneen hallintosäännön mukanaan tuomiin muutoksiin. Hallintosäännön uudistuminen vaikutti muun muassa merkittävällä tavalla Kunta A:n organisaatiorakenteeseen, mikä voi tulevaisuudessa aiheuttaa haasteita sektori- ja toimialarajat ylittävälle yhteistyölle.

Organisaatiouudistus lähti liikkeelle siitä, että meillä hallintosääntö uudistui 1.8. tänä vuonna [2021]. Ja tosiaan meillä aikaisemmin oli talousjohtaja ja henkilöstöjohtaja hallintojohtajan alla ja nyt ne on sitten suoraan kaupunginjohtajan alla. Elikkä sitten meille tuli myöskin neljä toimialaa tänne meidän konsernipalveluihin, eli siellä on henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, hallintopalvelut ja elinvoimapaalvelut. Tähän liittyen oli sitten puhetta, että meidän pitäisi taklata sitä siiloutumista. Elikkä kun meillä on neljä vahvaa toimialaa, niin ne ei lähtis jokainen elämään omaa elämäänsä, vaan että konsernipalvelut olis yhtenäinen oma kokonaisuus.

Organisaatiouudistuksen toteutukselle ei alusta alkaen ollut olemassa mitään yksiselitteistä tavoitetta, koska sellaista ei voitu yksinkertaisesti määrittellä riittävän selkeästi ja uskottavasti. Tällaiset ratkaisun määrittelyyn liittyvät haasteet viittaavat puolestaan tilanteen kompleksisuuteen tai ainakin monimutkaisuuteen. Niinpä organisaatiouudistuksen ratkaisutavaksi valikoituikin kokeileva ja yrittäjämäinen etenemistapa, missä puolestaan on yhtäläisyyksiä sisäisesti motivoituneen efektuaatioprosessin kanssa.

Jiang ja Rüling (2019 191–193) esittävät, että sisäisesti motivoituneen efektuaatioprosessin käynnistymistä edeltää havainto toimintaympäristön epävarmuudesta, mihin organisaation sisäiset toimijat kuitenkin uskovat olevansa kykeneviä vastaamaan. Tällainen alkutilanne ilmentää siis kompleksisuuden ja monimutkaisuuden välimaastoon sijoittuvaa ongelmanratkaisun ja päätöksenteon kontekstia, jossa luotetaan epäselvältä vaikuttavasta lähtökohdasta huolimatta siihen, että asia voidaan ratkaista organisaation sisäisen asiantuntemuksen turvin. Kuten Jiang ja Rüling korostavat, on tällaisissa tilanteissa kuitenkin olennaista kehittää sopivia ratkaisuja yhteisesti, yli organisaation tehtävä- ja sektori-rajoiden, eli kapea-alainen asiantuntemus ei useinkaan riitä näissä tilanteissa tuottamaan laadukkaita tuloksia.

Vastaavanlainen rajat ylittävä yhteistyö oli myös Kunta A:n toteuttaman organisaatiouudistuksen perustana, sillä uudistuksen ympärille rakentui erilaisten sisäisten toimijoiden muodostama kehittämisverkosto. Kyseinen verkosto koostui pääasiassa talous-, henkilöstö- ja IT-alan keskijohtoon lukeutuvista henkilöistä. Verkosto oli kuitenkin näiden vakiojäsentensä ohella kaikille avoin kehittämisfoorumi, jonka työhön kuka tahansa organisaatiouudistuksesta kiinnostunut oli tervetullut osallistumaan.

Kehittämisverkoston toiminta perustui nimenomaan kokeilevan kehittämisen varaan. Tarkoituksena ei siis ollut muodostaa konsensusperiaatteella yhtä sopivalta vaikuttavaa ratkaisua, vaan ideana oli kehittää organisaatiota pidemmällä aikavälillä iteratiivisesti yrityksen ja erehdyksen kautta. Tällainen lähestymistapa kysyy luonnollisesti konsensuspohjaista kehittämistä enemmän epävarmuuden sietokykyä.

Tämä meidän kehittämisverkosto on mun mielestä ihan mainio esimerkki siitä, että lähdetään nopeasti kokeilemaan jotakin ja sitten tarvittaessa fiksataan. Oikeastaan kaikki kehittämistyö pitäisi olla semmoista, että me ei pyritäkään tekemään aivan optimaalisesti valmista, vaan siedetään sitä keskenäisyttä.

Nopeisiin kokeiluihin perustuva kehittäminen viittaa edelleen yrittäjämäiseen etenemistapaan ja siten myös efektuaaliseen logiikkaan. Tällainen eteneminen edellyttää myös siedettävissä olevien riskien arviointia. Kyse on yksinkertaisesti siitä, että aina enemmän ja vähemmän epävarmalle pohjalle rakentuvat kokeilut vaativat arvioimaan sitä, kuinka merkittäviä riskejä niiden parissa ollaan valmiita sietämään. Organisaatiouudistukseen liittyvät riskit olivat kokonaisuudessaan suhteellisen maltillisia, rajoittuen pitkälti työajan ja -panoksen menetyksiin liittyviin tekijöihin. Riskinä saattoi olla esimerkiksi se, että kokeileva kehittäminen sitoi ihmisten rajallista työaika sellaisiin kokeiluihin, jotka lopulta epäonnistuivat tai tuottivat vain muuten heikkoja tuloksia. Toki epäonnistuneista kokeiluista

voitiin aina ottaa opiksi, mistä johtuen niilläkin oli merkityksensä prosessin ohjaamisessa kohti onnistuneempia ratkaisuja.

Eräänä organisaatiouudistukseen liittyvänä riskitekijänä voidaan myös pitää harjoittelijan palkkaamista. Harjoittelijalle on tietenkin maksettava palkkaa, mikä edellyttää vastavuoroisesti asianmukaista työpanosta. Kyseisen riskin ottaminen kannatti tässä tapauksessa, koska harjoittelijan tekemä työ auttoi osaltaan organisaatiouudistukseen liittyvien ilmiöiden teoretisoinnissa. Tämän seurauksena tietyt ideat saivat vahvistusta, kun taas osan kohdalla tarkastelu antoi syyn ajatella asioita hieman uudelleen.

Varsinaisen uudistustyön alkuvaihe perustui melko tavanomaisesti sen ajatuksen varaan, että tärkeintä on lähteä kehittämään rakenteellista uudistusta, jolla mainittuja ja mahdollisesti tulevaisuudessa konkretisoituvia yhteistyön haasteita voidaan lähteä taklaamaan. Tällainen ajatus vaihtui kuitenkin hiljalleen kestävämmältä vaikuttavaan ideaan toimintatapojen uudistamisesta. Toimintatapojen uudistamisen ohella pidettiin kuitenkin edelleen avoinna se mahdollisuus, että rakenteidenkin muuttaminen saattaa jossain kohdin olla perusteltua.

Mä ehdotin, että lähdetään tekemään sitä uudistusta niin, että uudistetaan mahdollisimman vähän sitä itse organisaatiota. No se ei ehkä ollu ihan aluks se päämäärä...Pääasia ei oo muuttaa niitä organisaation rakenteita, vaan sitä työn tekemisen tapaa, että millä ne työt tehdään.

Pääasiassa rakenteelliseen uudistukseen keskittyneessä alkuvaiheessa sopivia ratkaisuvaihtoehtoja etsittiin myös muiden kuntien parista. Ideana oli pyrkiä jäljittelemään jonkin sopivaksi katsotun kuntaorganisaation rakenteellisia ratkaisuja, joiden hyödyntämisen ajateltiin tarjoavan ratkaisun myös Kunta A:n mahdollisiin organisatorisiin haasteisiin. Jiang ja Ruling (2019, 191–193) liittävät tällaisen vertailun ja jäljittelyn mahdollisuuden erityisesti sisäisesti motivoituneeseen efektuaatioprosessiin, koska koko ongelmanratkaisutilannetta leimaa tällöin vähäisempi epävarmuus. March (2017, 76–77) ja Harisalo (2008, 159) käsittelevät samankaltaisia ajatuksia vertailusta ja jäljittelystä, mutta nostavat nämä esiin organisaation rationaalisuuden rajoitteita käsittelevissä asiayhteyksissä. Marchin ja Harisalon mukaan organisatoristen toimintojen vertailu ja jäljittely luo kyllä turvaa ja antaa käsityksen oikeanlaisesta toiminnasta, muttei välttämättä auta takaamaan toiminnan rationaalisuutta. Vertailulla ja jäljittelyllä on siis sekä heikkoutensa että vahvuutensa. Organisaatiouudistuksessa pohdittiinkin vertailuun ja jäljittelyyn liittyviä kysymyksiä sekä Jiangin ja Rulingin että Marchin ja Harisalon esiin nostamista näkökulmista. Pohdinnan seurauksena havaittiin, ettei muualta jäljitellyn rakenteellisen

ratkaisun hyödyntäminen ollut ainakaan alkuvaiheen tiedon ja tilannekuvan perusteella tarkoituksenmukainen vaihtoehto.

Organisaatiouudistus eteni siis toistaiseksi rakenteellisten uudistusten sijaan kohti toimintatapojen päivittämiseen tähtäävää suuntaa. Tämän työskentelyn aikana syntyi muun muassa uusi etätyötä käsittelevä ohjeistus, jonka tarve selittyi eräällä hyvin tiedossa olevalla syyllä. Ohjeistus käsitteli muun muassa hanketoimintaan liittyviä asioita.

Lisäksi esiin nousi ajatus tiimikulttuurin merkityksen tarkemmasta pohtimisesta. Osassa organisaation yksiköistä voitiin tunnistaa vahvasti tiimikulttuuriin perustuva toimintatapa, kun taas joissain osin organisaatiota erityisiä tiimejä ei ollut käytännössä lainkaan. Vaikka vahva tiimikulttuuri onkin lähtökohtaisesti ehdottoman positiivinen asia, saattaa se myös toisaalta muodostaa siiloja organisaatioon. Kyseiseen haasteeseen kehitettiin ratkaisuja kehittämisverkoston avoimissa työpajoissa.

Edelliset uudistuksen työvaiheet ilmentävät efektuaaliseen logiikkaan liittyvää kontingenssitekijöiden hyödyntämistä. Kyse on siis siitä, että uudistusprosessi eteni askel askeleelta suuntaan, jossa yhä enemmän erilaisia Kunta A:n organisaatiossa vaikuttavia ilmiöitä ja ominaisuuksia oli niin sanotusti kyetty kanavoimaan toimintatapojen kehittämiseen tähtäävän suodattimen läpi. Taustalla vaikuttava laeva tavoite, eli organisaation toiminnan kehittäminen ja siiloutumisen ennaltaehkäisy, antoi tietenkin oman näkökulmansa näiden kontingenssitekijöiden hyödyntämiseen. Näitä kaikkia prosessin edessä esiin nousseita tekijöitä ei myöskään olisi kyetty tunnistamaan heti työn alkuvaiheessa, joten yrittäjämäinen, kokeileva ja avoin etenemistapa oli tältäkin osin sopiva valinta.

Uudistusprosessin eteneminen johti lopulta suuntaan, jossa epäselvyys myös rakenteellisten uudistusten ympäriltä alkoi hälvetä. Tähän vaikutti olennaisesti pohdinta siitä, millaisten tehtävien parissa sektorirajat ylittävä yhteistyö oikeastaan on ensiarvoisen tärkeää. Pohdinnan seurauksena huomio kohdistui hanketoimintaan, jonka merkitys kuntaorganisaation sekä paikallisyhteisön- ja taloudenkin kehittämisessä tunnistettiin. Tilanteen selkiytymisen ansiosta voitiin myös lopulta tunnistaa paikka sopivalle rakenteelliselle uudistukselle: hanketoiminnan johtaminen olisi hyvä saada yhden johtoryhmätasoisien henkilön hoidettavaksi, jotta koordinaatio hanketyön kokonaisuudesta paranisi ja hanketyö saataisiin vahvemmin strategiselle tasolle, mikä taas edistäisi osaltaan hankkeiden tulosten juurtumista arkiseen perustyöhön.

Se päätöksenteko, jos me lähdetään vaikka valmistelemaan jotakin hanketta, niin meidän ei tarvitse miettiä, että oliko tämä nyt henkilöstöjohtajan, hallintojohtajan vai kenen alikirjoitettava, vaan meillä olis yksi henkilö, joka johtaa hanketoimintaa. Toinen asia on puolestaan se, että johtaja istuu johtoryhmässä, eli hän olis suora linkki sinne meidän strategiseen johtoon, koska siinä on muuten taas se riski, että nämä jää operatiivisen kehittämisen tasolle.

Hiljalleen tapahtuva eteneminen kohti tilannetta, jossa voidaan lopulta tunnistaa hyvin perusteltu tarve tietyille rakenteelliselle uudistukselle, viittaa efektuaatioteorian näkökulmasta efektuaalisen ja kausaalisen toimintatavan väliseen siirtymään. Cynefin viitekehyksen näkökulmasta tällainen muutos viittaa yhtä lailla kompleksisen ja monimutkaisen (ehkä yksinkertaisenkin) kontekstin väliseen siirtymään. Käytännössä kyse on kuitenkin siitä, että kokeileva, yrittäjämäinen ja iteraatioon perustuva eteneminen johti ajan myötä tilannekuvan selkiytymiseen ja olennaisen tunnistamiseen epäolennaisesta. Tämä mahdollisti edelleen sen, että asioita voitiin ratkaista perustellummin myös tavoiteratiiviseen kausaaliseen logiikkaan nojaten, mikä siis tarkoitti tässä tapauksessa uuden johtajatehtävän perustamiseen tähtäävän tavoitteen luomista ja kyseisen tavoitteen saavuttamiseen johtavien keinojen määrittelyä.

Idea uuden johtajatehtävän perustamisesta hanketoiminnan yhteyteen käsiteltiin myös useissa johtoryhmän kokouksissa. Nämä esittelykierrokset kuvastivat osaltaan efektuaaliseen prosessiin liittyviä vaiheita, joissa yhä suurempi joukko sitoutuu tähän saakka tehdyn työn tuloksiin, mikä taas toisesta näkökulmasta katsottuna vähentää kehittymässä oleviin tavoitteisiin liittyviä rajoitteita. Kyse on siis yksinkertaisesti siitä, että esittelykierrosten myötä yhä useampi henkilö oli valmis ostamaan ajatuksen erityisestä hanketoiminnan johtajasta.

Tahtotila laajassa johtoryhmässä oli ehdottomasti mennä tähän suuntaan. Aika on siis nyt kypsä, että nyt pitäis vaan löytää se, joka ottaa tästä kokonaisuudesta kopin.

Eräs johtava viranhaltija myös totesi tällaisen esittelytilaisuuden jälkeen, että mainitun kaltaista hanketoiminnan johtamiseen liittyvää palvelua olisi itse asiassa pitänyt tuottaa jo aiemmin. Tämä puolestaan kertoo efektuaatioteorian näkökulmasta siitä, että tiedostettuun sattumanvaraisuuteen perustuva eteneminen kykeni synnyttämään jotain sellaista, joka näyttää jälkikäteen tarkasteltuna oikeastaan itsestään selvältä suhteessa alkutilanteeseen. Tarve hanketoiminnan johtamiseen liittyville uudistuksille oli siis jo olemassa jossain hatarasti tiedostetussa kaukaisuudessa, mutta vasta selkeän ratkaisun esittely sai ymmärtämään, että juuri tällaisesta tarpeesta olikin alun alkaen kyse.

4.4.2 Työllisyyden kuntakokeilu ja ulkoisesti motivoitunut effektuaatioprosessi

Sekä Kunta A että Kunta B toteuttavat tällä hetkellä työllisyyden kuntakokeiluja, joiden avulla on tarkoitus kehittää tulevaisuuden tarpeisiin kuntavetoisia työllisyydenhoidon palveluja. Työllisyydenhoito kaavaillaan siirrettäväksi lähitulevaisuudessa TE-toimistoilta kuntien hoidettavaksi, minkä johdosta kunnilla on mahdollisuus kehittää omiin lähtökohtiinsa perustuvaa työllisyydenhoitoa aina vuoden 2024 loppuun saakka. Tässä osiossa tarkastellaan Kunta B:n toteuttamaa työllisyyden kuntakokeilua erityisesti effektuaatioteorian näkökulmasta.

Työllisyyden kuntakokeilun lähtökohtien osalta on ensinnäkin todettava, että Kunta B:n toimintaympäristössä on ollut pitkään erilaisia mittavia työllisyydenhoitoon liittyviä haasteita. Haasteista osa liittyy enemmän työvoiman rakenteellisiin ominaisuuksiin, kuten alhaiseen koulutustasoon ja ikään-tyneisyyteen, kun taas osa kytkeytyy selkeämmin esimerkiksi työkykykysymyksiin. Lisäksi omat haasteensa tuovat myös erilaiset muuttoliikkeeseen liittyvät tekijät. Yhteenkietoutuneina nämä tekijät puolestaan muodostavat ongelmakokonaisuuden, jonka vaikutukset näkyvät etenkin runsaana pitkäaikaistyöttömien määränä.

Varmaankin keskeisin juttu on se, että [Kunta B:ssä] aika paljon on henkilöitä, joilla on työttömyyshistoriaa pitkältä ajalta. Käytännössä ne isot haasteet...että jos meillä on tosiaan se 13,5 prosenttia se työttömyysaste, nuorisotyöttömyys 15,1 prosenttia ja ulkomaa-laisten työttömyysaste 27,7 prosenttia, ja pitkäaikaistyöttömien määrä on noussut periaatteessa viimeisen kolmen vuoden aikana.

Tämän kaltainen ongelma-yyhti on epäilemättä kompleksinen tai jopa enemmän kompleksisuuden äärimuotoa edustava ilkeä ongelma. Ilkeille ongelmillehan on ominaista, että ne kasvattavat ajan myötä kompleksisuuden astettaan. Tämä piirre näkyy osaltaan Kunta B:n toimintaympäristössä esiintyvissä ja ajan myötä syventyneissä työllisyydenhoidon haasteissa. Kyseisten haasteiden ratkaisussa ei myöskään ole saatu tähän saakka kaikkea irti, koska työllisyydenhoito on ollut valtion toteuttamana liian kaukana asiakkaista.

Kompastuskivi on, että ne asiat ja palvelut on siirretty kauas asiakkaista...Me tunnetaan ne tyypit. Kylänraitilla moikkailee tuolla noin kun kävelee suurin piirtein, niin me tiedetään ehkä vähän paremmin, että millä me voidaan niitä auttaa sitten eteenpäin kohti työtä tai koulutusta.

Teoriassa kyse on siitä, että työllisyydenhoitoon liittyvää kompleksista tai ilkeää ongelmaa ei kyetä ottamaan haltuun yksin valtion toteuttamalla ja modernia orientaatiota mukailevalla

lähestymistavalla. Valtiotason toimijalla ei ole riittävästi luotettavaa tietoa, saati tarkkaa tilannekuvaa ongelmista, jotta se kykenisi yksin muodostamaan sopivan ratkaisun alueellisiin ja paikallisiin työllisyshoidon haasteisiin. Kyse on siis ennen kaikkea rationaalisuuteen liittyvistä rajoitteista. Tästä syystä ratkaisujen rakentaminen tulisikin perustaa enemmän toimintaympäristön ruohonjuuritasolta nouseviin yksilöllisiin ominaisuuksiin, joista paras käsitys on tässä tapauksessa epäilemättä Kunta B:llä itsellään.

Kuntavetoisen työllisyshoidon kehittämisen lähtökohtien kannalta on myös huomionarvoista, että läheskään kaikki kunnat eivät ole lähteneet kehittämään omaehtoisia työllisyshoidon palvelujaan. Osa kunnista luottaa siis pikemminkin siihen, että mahdollisen muutoksen tapahtuessa asiat voidaan ottaa tarvittavalla varmuudella haltuun. Tämä saattaa kuitenkin osoittautua oletettua haastavammaksi, koska kuntavetoista työllisyshoitoa ei tietenkään rakenneta hetkessä. Lisäksi muun muassa sote-uudistus tuo merkittävänä ja ajankohtaisena tekijänä omat haasteensa kunnille ja alueille.

Näissä työllisyyden kuntakokeiluissa on mukana vain 118 kuntaa ja Suomessa on kuntia päälle 200, eli on olemassa yli puolet kunnista semmoisia, jotka ei ole ollut mukana missään työllisyyden kuntakokeilussa. Ne siis lähtee ihan nolasta miettimään sitä, että aijaa meidän pitääkin tehdä TE-toimiston tehtäviä sitten parin vuoden päästä, niin eihän niillä ole tietoa hölkäsen pöläystä siitä, että miten tätä tässä sote-uudistuksen rinnalla nyt sitten tämmöistä pikku uudistusta oikein valmistella.

Edellä mainittu lähtökohta, jossa osa kunnista rakentaa yrittäjämäisesti ja kokeillen tulevaisuuden työllisyshoitoaan ja osa taas ei, voidaan nähdä teoreettisesti tulevaisuuden hallintaan tähtäävän ja tulevaisuuteen mukautumaan pyrkivän toiminnan välisenä asetelmana. Mukautuvat kunnat ikään kuin odottavat tulevaisuutta ja sen mukanaan tuomia asioita, mihin suhteessa ne pyrkivät edelleen sovittamaan oman toimintansa. Työllisyyden kuntakokeilussa mukana olevien kuntien toiminta muistuttaa puolestaan efektiiviselle logiikalle ominaista tulevaisuuden hallintaan tähtäävää toimintaa, mille on ominaista selkeämpi pyrkimys rakentaa tulevaisuudesta enemmän omannäköinen. Uudistukseen mukautuminen näyttyy siis reaktiivisempänä vaihtoehtona, kun taas efektiivinen tulevaisuuden hallintaan tähtäävä vaihtoehto on proaktiivisempi lähestymistapa, jonka avulla tulevaisuus myös otetaan lopulta todennäköisemmin vastaan enemmän itse luodussa toimintakontekstissa.

Työllisyyden kuntakokeilun lähtökohdissa ja toimintatavoissa on myös efektiiviseen sosiaaliseen yrittäjyyteen viittaavia piirteitä. Johannisson (2018), Chandra ja Paras (2021), Malsch ja Guieu (2019) sekä Yusuf ja Sloan (2015) nostavat omissa tutkimuksissaan esiin idean efektiivisteoreettisesti värittyneestä sosiaalisesta yrittäjyydestä, jolla pyritään kehittämään uusia ratkaisuja erilaisiin

sosiaalisiin ongelmiin. Ratkaisujen kehittämisessä on olennaista yhdistää olemassa olevia resursseja sosiaalisiin tarpeisiin. Juuri Kunta B:n tapauksessa kyse on luonnollisesti siitä, että olemassa olevia resursseja hyödynnetään työllisyysdenhoitoon liittyvien ratkaisujen kehittämisessä. Resursseja ovat puolestaan tässä tapauksessa etenkin erilaiset paikalliset ja alueelliset työllisyysdenhoitoon vihkiytyneet toimijat.

Chandra ja Paras (2021, 1865–1857) mainitsevat omassa sosiaalista yrittäjyyttä käsittelevässä tutkimuksessaan, että julkissektorin verkostomaista yhteistoimintaa ja uutta julkista hallintaa korostavat toimintatavat avaavat erinomaisia vaikuttamiskanavia efektuaalisille sosiaalisille yrittäjille. Myös Malsch ja Guieu (2019) korostavat kumppanuusverkostojen merkitystä efektuaalisessa sosiaalisessa yrittäjyydessä todeten, että verkostomainen yhteistoiminta on omiaan tuottamaan eri osapuolille esimerkiksi tieto- ja resurssivarannon kasvuun ja jalostumiseen liittyviä hyötyjä. Kunta B:n tulevaisuuden työllisyysdenhoidon rakentamisen ytimessä onkin eräänlainen työllisyysverkosto tai ekosysteemi, jonka tarkoituksena on koota erilaiset sidosryhmät kehittämistyön äärelle. Verkosto toimii siis foorumina, jossa käsitellään sekä työllisyyden kuntakokeiluun liittyviä asioita että toisaalta jaetaan yleisemminkin työllisyyspalvelujen kehittämisen kannalta tärkeitä ajatuksia.

[Kunta B:ssä] toimii semmoinen [Kunta B:n] diakonialaitos, niin heillä on tämän työllisyysverkoston [työllisyyspalveluiden ekosysteemin] ylläpito, tällainen sanoisiko fasilitaattorin rooli, ja sinne verkostoon on koottu eri kunta- ja valtiotoimijoita. Lisäksi siellä on myös keskeisenä kolmannen sektorin toimijat ja palveluntuottajia, jotka on kaupalliselta pohjalta siellä...Se on tavallaan semmoinen kattila, missä saman asian ympärillä ovat ihmiset laitetaan yhdessä tekemään, ja näkee ja kuulee toisten asioita kehittämisen näkökulmasta varsin hyvin.

Tällainen verkostomainen lähestymistapa on otollinen kompleksisten ja jopa ilkeidenkin työllisyyshaasteiden ratkaisussa. Verkoston etuna on nimenomaan sen yhdistävyys, jonka myötä kaikkien olennaisten sidosryhmien näkökulmat tulevat kanavoiduksi osaksi työllisyysdenhoidon palvelujen kehittämistä. Voidaan esimerkiksi ajatella, että kolmannen sektorin parista nousevat näkemykset sisältävät paljon työllisyyspalvelujen piirissä olevien asiakkaiden subjektiivisiin kokemuksiin perustuvia näkökulmia, joista on merkittävää hyötyä palvelujen kehittämisessä. Kunta- ja valtiotoimijoilta voidaan puolestaan odottaa asiantuntijuuteen perustuvia näkemyksiä, jotka siis edustavat pikemminkin tiettyihin erityisaloihin pohjautuvia tulkintoja sosiaalisesta todellisuudesta. Olennaista on kuitenkin se, ettei kellään toimijalla yksin ole tarjota riittävän tyhjentävää ideaa tulevaisuuden työllisyyspalvelujen rakentamisesta, vaan ratkaisut on muodostettava kompleksiselle kontekstille ominaisesti erilaiset näkökulmat konsensukseen hakien tai näkökulmia yrittäjämäisten kokeilujen perustana hyödyntäen.

Kuten todettua työllisyyden kuntakokeilun verkostotoiminnassa painotetaan eri toimijoiden yhdistämisen ohella nimenomaan yrittäjämäistä ja kokeilevaa etenemistä. Työllisyysverkoston funktiona on siis kehittää ja jalostaa uusia ratkaisuja työllisyydenhoidon haasteisiin, eikä toimia vain staattisena tiedon- ja resurssienjakokanavana. Vastaava lähtökohta on Malschin ja Guieun (2019) mukaan ominainen efektuaalisissa sosiaalisen yrittäjyyden verkostoissa, joissa tietoa ja resursseja toki jaetaan eri osapuolten kesken, mutta toisaalta pyritään myös saavuttamaan kokeillen konkreettista edistystä kulloistenkin ongelmien ratkaisussa.

Kunta B:n yhdessä työllisyysverkoston kanssa toteuttamat kokeilut vaihtelevat mittakaavaltaan. Esimerkiksi erästä suurempaa käynnissä olevaa kokeilua toteutetaan yhdessä muuan henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Tarkoituksena on kehittää tulevaisuutta silmällä pitäen uusia toimintamalleja, joiden avulla työllisyysverkosto voi tarpeen vaatiessa jatkaa paikallista ja alueellista työllisyydenhoitoaan.

[Se on] uudentyypistä tekemistä siinä mielessä että, me ei varsinaisesti osteta palvelua [henkilöstöpalveluyritykseltä], vaan me ostetaan tuloksia. Me ohjataan tietty määrä asiakkaita henkilöstöpalveluyritykselle. Sitten meillä on verokkiryhmä, ja jos [henkilöstöpalveluyrityksen nimi poistettu] pärjää paremmin, eli jos he saa työllistettyä enemmän, niin me maksetaan heille ne kertyneet säästöt. Hyvin yksinkertaistettuna näin.

Työllisyyden kuntakokeilun loppuun saakka meillä on heidän kanssaan sopimus, eli sen 2024 loppuun saakka...Tavallaan siis valmistellaan myöskin sitä mallia, että miten kun 2024 lopussa TE-palvelut siirtyy kunnille, niin miten me tätä voidaan työllisyyden ekosysteemin eri toimijoiden kanssa tehokkaasti hoitaa.

Ulkoiseen verkostoon ja kokeilevaan etenemiseen perustuva lähestymistapa ongelmanratkaisuun ilmentää myös ulkoisesti motivoitunutta efektuaalista logiikkaa, jonka esiintyminen on ominaista erityisen epävarmassa, selkeästi kompleksisuuteen tai jopa ilkeään ongelmaan viittaavassa, tilanteessa. Tällöin organisaation toimijat kokevat yksin omat voimavaransa riittämättömiksi jonkin tietyn haasteen ratkaisussa. Siten organisaation huomio keskittyykin edellisessä alaluvussa esitellystä sisäisesti motivoituneesta efektuaatioprosessista poiketen pääasiassa ulkoiseen toimintaympäristöön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ulkoisen toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet liittyvät tietenkin tässä tapauksessa arvokkaisiin verkostokumppanuuksiin, joita hyödynnetään kokeilevan etenemisen pohjana ja vastavuoroisia hyötyjä kaikille osapuolille tuottaen. Tämän kaiken tavoitteena on puolestaan kehittää uusia ratkaisuja, jotka johtavat siihen, että konteksti muuttuu kompleksisesta monimutkaiseksi tai ainakin vähentää kompleksisuutensa astetta. Ratkaisut siis johtavat ideaalitalanteessa siihen, että työllisyydenhoitoa voidaan toteuttaa tulevaisuudessa sellaisen toimintamallin

kautta, missä asioiden väliltä on tunnistettavissa kausaalisia syy-seuraussuhteita. Mikäli esimerkiksi kokeilu henkilöstöpalveluyrityksen kanssa tuottaa positiivisia tuloksia, voitaisiin osoittaa asianmukaisesti syy-seuraussuhteisiin nojaten, että työttömien työllistämiseksi kannattaa hyödyntää enemmän mainittua henkilöstöpalveluyritystä, kuin verrokkiryhmän toimijaa, koska ihmiset yksinkertaisesti työllistyvät paremmin henkilöstöpalveluyrityksen kautta.

Toisaalta jälkimmäisessä lainauksessa esiin nostettu asia tulevaisuuden työllisyydenhoidosta yhdessä ekosysteemin (työllisyysverkoston) kanssa viittaa siihen, että työllisyydenhoitoon liittyvä toimintakonteksti saattaa tulevaisuudessakin säilyä melko kompleksisena. Ihannetilanne olisi tietenkin se, että työllisyydenhoitoon onnistuttaisiin kehittämään niin sanottuja autonmoottorityyppisiä ratkaisuja, joita vain ylläpidetään ja tarvittaessa viilataan kevyesti yhdessä työllisyysverkoston avaintoimijoiden kanssa. Toinen näkökulma on siis kuitenkin se, että työllisyydenhoidon konteksti säilyy jatkossakin huomattavan kompleksisena, mikä taas tarkoittaa sitä, että kontekstin esiin nostamiin haasteisiin on kyettävä kehittämään täysin uusia ratkaisuja huomattavasti tiheämmällä frekvenssillä.

Vaikka haasteita saattaa tulevaisuudessakin olla luvassa, on työllisyyden kuntakokeilu toisaalta tuottanut tässä tapauksessa jo positiivisia tuloksia, joita kyetään edelleen hyödyntämään tulevaisuuden työllisyydenhoidon rakentamisessa. Näistä voidaan mainita esimerkiksi yhä työn alla olevan omavalmentajatyön kehittäminen. Käytännössä omavalmentajalla viitataan eräänlaiseen ammattinimikkeeseen, jota käyttävä henkilö tukee ja ohjaa työllisyyspalvelujen asiakkaita. Olennaista on nimenomaan se, että työllisyyden kuntakokeilussa on tarkoitus hakea omavalmentajalle aiempaa asiakaslähtöisempää tapaa tehdä työtään.

Omavalmentajamalli on semmoinen iso juttu, mikä on otettu meilläkin täällä [Kunta B:n] seudulla käyttöön, eli jokaiselle asiakkaalle on nimetty se tietty omavalmentaja, joka koko sen matkan ajan on tukemassa ja ohjaamassa asiakasta eteenpäin. Siellä TE-toimiston puolella ei välttämättä ole sitä päästy niin hyvin toteuttamaan, kuin nyt pyritään tässä kuntakokeilun puolella sitten tekemään.

Omavalmentajatyön kehittämiseen tähtäävä prosessi perustuu käytännössä jatkuvaan kokeilevaan kehittämiseen. Vaikka kokeiluja toteutetaankin yhden ja saman omavalmentajatyön kehittämisessä, on näissä kokeiluissa kuitenkin havaittavissa tiettyjä kontekstuaalisia eroja. Kyse on käytännössä siitä, että osa kokeiluista tapahtuu enemmän asiakasrajapinnan tasolla, kun taas osa liittyy selkeämmin asiantuntijatyön tasolla tapahtuvaan ja omavalmentajatyötä tukevaan sisäisten prosessien kehittämiseen.

Jotkut kokeilut voi tulla hyvinkin ruohonjuuritasolta, eli ihan vaikka sieltä omavalmentajista tai yleensä asiakasrajapinnasta päin, että on herätty johonkin asiaan ja sitten lähdetään viemään ikään kuin sitä eteenpäin.

...Mun rooli on ollut vastata esimerkiksi sisäisistä palveluista, niin ne on monesti ollut sitten semmoisia sisäisen prosessin kulkuun liittyviä juttuja. Että millä tavalla pystytään tukemaan sitä omavalmentajaa, että hän pystyy sitten taas palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin. Ollaan sitten niitä sisäisiä prosesseja tarkasteltu aika paljonkin.

Voidaankin ajatella, että asiakasrajapinnan taso operoi selkeämmin kompleksisessa toimintakontekstissa, jossa esimerkiksi asiakkaiden yksilölliset tekijät komplisoivat voimakkaammin kokeilevaa kehittämistyötä. Enemmän organisaation sisäisiin tekijöihin keskittyvä asiantuntijatyön taso operoi puolestaan enemmän monimutkaisuuteen viittaavassa kontekstissa, jossa kokeileva kehittäminen perustuu pääasiassa tietyn substanssin hallintaa. Tämän kaltaiset kontekstuaaliset erot viittaavat efektuaatioteorian näkökulmasta siihen, että osa pääasiassa ulkoisesti motivoituneesta efektuaatioprosessista pitää kuitenkin paikoitellen sisällään myös enemmän sisäisesti motivoituneeseen efektuaaliseen logiikkaan perustuvaa kehittämistä.

Omavalmentajatyön kokeilevalla kehittämisellä on tosiaan onnistuttu saavuttamaan jo positiivisiakin tuloksia. Kehittämistyöllä on esimerkiksi saatu aikaan käytännössä toimiviksi havaittuja ratkaisuja, jotka ovat olleet omiaan lisäämään omavalmentajatyön vaikuttavuutta. Omavalmentajatyöllä tähän mennessä saavutetut positiiviset tulokset näkyvät myös konkreettisesti niin yksilöllisiin kokemuksiin perustuvana asiakaspalautteena kuin työllisyyteen liittyvinä lukuinakin.

Meillä on otettu tuommoinen asiakaspalauttejärjestelmä esimerkiksi käyttöön niin siellä on tosi kivasti saatu palautetta siitä omavalmentajatuesta, että se on ollut asiakkaille tärkeä, että he tietää kehen ollaan yhteydessä kun on joku asia, jossa tarvitsee apua. Se on koettu tärkeäksi.

Omavalmentajatyö alkaa tehdä tulosta, että jos katsoo [poistettu viittaus kahteen Kunta B:n naapurikuntaan] työllisyyslukuja, niin nehän painii ihan omassa sarjassaan. Se, että siellä on käytännössä, jos ei täysi työllisyys, niin melkein lähellä sitä. Että yksinkertaisesti se lähellä tehtävä omavalmennustyö on toiminut siellä. Ihmiset on löytänyt ratkaisuja...Mutta kyllä se näkyy sitten taas meilläkin, että nuorisotyöttömyys on esimerkiksi lähtenyt huimaan laskuun ja maahanmuuttajilla, vieraskielisillä, on myöskin tosi paljon parannusta siinä tilanteessa.

Edellä mainittu viittaa efektuaatioteorian näkökulmasta jälleen siirtymään, jossa yrittäjämäiset kokeilut vähentävät kompleksisuutta. Tämä johtaa puolestaan siihen, että tehtyjen kokeilujen ja aikaansaatujen tulosten väliltä voidaan löytää syy-yhteyksiä. Syy-yhteyksien havaitseminen parantaa

edelleen ymmärrystä siitä, millaisia toimintatapoja kokeilujen parista kannattaa siirtää kohti tulevaisuuden työllisyydenhoidon kovia strategisia valintoja.

Varsinaisesti omavalmentaja ei ole Kunta B:n kumppaneineen kehittämä ammattinimike, vaan se on alun perin lähtöisin eräästä suuresta suomalaiskaupungista, jossa sen kehittämisen eteen on tehty mitattavaa pioneerityötä. Omavalmentajatyö on kuitenkin edelleen toimintamallina uusi työllisyydenhoidon haasteiden ratkaisussa, minkä johdosta esimerkiksi tehtävään liittyvän ammatti-identiteetinkin kerrotaan vielä hakevan muotoaan. Kunta B tekee siis osaltaan kuntien ja alueiden tulevaisuuden työllisyydenhoidon kannalta arvokasta työtä, jolla omavalmentaja-instituutiosta rakennetaan hiljalleen iteratiivisten kokeilujen ja kehittämisen myötä yhä vahvempaa.

Se missä meilläkin riittää vielä työnsarkaa on se omavalmentajan identiteetin ikään kuin rakentaminen, että se on niin uusi tällöinen ammattinimike koko Suomessa. Että mitä on olla omavalmentaja, niin sen kehittäminen on ihan alkumetreillä...Jos tulevaisuudessakin nämä palvelut tosiaan siirtyy kunnille, kuten nyt siltä näyttää, niin omavalmentajia tarvitaan jatkossa tosi paljon.

Yrittäjämäisen ja kokeilevan efektuaalisen toiminnan yhteydessä on sanottava myös muutama sana riskeistä. Potentiaalisten riskien tunnistaminen ja merkittävyyden arviointi on luonnollisesti tärkeä osa kokeilevaa etenemistä, koska etenkin kokeiluihin liittyy aina korostunut mahdollisuus niiden epäonnistumisesta. Yleensä riskien arvioinnin tarve myös kasvaa ulkoisesti motivoituneessa efektuaatioprosessissa, koska tällöin toimintakontekstin kompleksisuuden astekin on usein sisäisesti motivoitunutta efektuaatioprosessia korkeampi. Tämä johtaa edelleen siihen, että kokeilujakin joudutaan todennäköisesti tekemään enemmän.

Yleisesti ottaen työllisyyden kuntakokeilun merkittävimmät riskit liittyvät pääasiassa työllisyyspalvelujen asiakkaisiin. Toteutettavat kokeilut eivät saa vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden saamaan asiakaspalveluun. Myöskään asiakkaiden tietoturva ei saa vaarantua kokeilujen seurauksena.

Tietysti me joudutaan kattomaan se, että se ei tuota asiakkaalle mitään negatiivista, eli ettei siitä tule esimerkiksi hänen etuuksille tai vastaaville jotain haittaa...Kyllä me pyritään välttämään siis sellaiset riskit, joista asiakkaan oikeusturva vaarantuisi.

Tietysti itselle omasta näkökulmasta jotenkin ne suurimmat riskit, niin tietoturva on aina. Kun pelkästään se, että työhallinnon asiakkuus on salassa pidettävä tieto, niin meidän pitää aina pitää huolta siitä, ettei meidän asiakkaiden tiedot vaarannu. Se on iso riski.

Edellä mainitut riskit ilmentävät välillisesti Johannissonin (2018, 399–400) erityisesti efektuaaliseen sosiaaliseen yrittäjyyteen liittämiä maineriskejä. Kyse on siitä, että yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisuun tähtäävän efektuaalisen toiminnan yhteydessä on arvioitava taloudellisten riskien ohella yhtä lailla mahdolliseen maineen menetykseen liittyviä riskejä. Tehtävät kokeilut eivät siis saa vaarantaa efektuaalisen toimijan uskottavuutta yhteiskunnallisten asioiden hoitajana. Tämä tarkoittaa työllisyyden kuntakokeilussa tietysti sitä, että tehtävät kokeilut eivät saa vaarantaa asiakkaiden oikeus- ja tietoturvaa, mille aiheutetut haitat olisivat omiaan heikentämään Kunta B:n ja sen kumppaneiden imagoa ja uskottavuutta työllisyysasioiden hoitajina.

Myös aiemmin esitellyistä ja käynnissä olevista kokeiluista tunnistetaan tiettyjä riskitekijöitä. Esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksen kanssa toteutettavassa kokeilussa saattaa ilmetä yhteistyön ja koordinaation haasteita. Nämä voivat pahimmassa tapauksessa johtaa kokeilun epäonnistumiseen, mikä taas johtaa taloudellisten riskien konkretisoitumiseen.

Riskinä on se, että me ei saada ikään kuin meidän organisaatiota siihen mukaan. Että jos me ei myydä sitä ajatusta meidän omavalmentajille. Niitä ei kiinnosta ohjata sinne asiakkaita tai se tehdään tehottomasti, että siellä jotenkin se asiakasohjaus sakkaa, jolloin sitten taas jos me ei saada sinne niitä asiakkaita, niin me joudutaan maksumiehiksi.

Toisaalta on myös mahdollista, että henkilöstöpalveluyrityksen kanssa toteutettava kokeilu sujuu niin sanotusti liiankin hyvin. Tämä saattaa johtaa edelleen uusien haasteiden ja epävarmuustekijöiden esiin nousuun, mikä ei tietenkään ole se suunta, jota kokeiluilla tavoitellaan. Niinpä tässä onkin kyse eräänlaisesta positiivisesta riskistä, joka näyttäytyy konkretisoituessaan osalle kuntakokeilun toimijoista positiivisena mahdollisuutena ja osalle puolestaan tulevaisuuden epävarmuutta lisäävänä tekijänä.

Riskinä ehkä sitten sekin, että jos he tekee sen tosi hyvin. Että he yksinkertaisesti pärjää ihan mahdottoman hyvin siinä tekemisessä, niin sitten tietysti herää kysymys, että haluaako jatkossa kunnanisät ja -äidit ulkoistaa sen kaiken tekemisen, että halutaanko enää sitten pitää meillä omavalmentajia vai ikään kuin ostetaanko kaikki palvelut sitten yksityisiltä toimijoilta. Ehkä se on joku uhkakuva siinä.

Kyseisen riskin mahdollinen konkretisoituminen ilmentää myös tietyllä tavalla efektuaaliselle toiminnalle ominaista yllätyksellisyyttä. Kyse on siitä, että hallittuun sattumanvaraisuuteen perustuvat kokeilut voivat toisinaan johtaa ennalta-arvaamattomiinkin toimintakontekstin muutoksiin. Saman periaatteen mukaisesti on toki mahdollista, että henkilöstöpalveluyrityksen kanssa toteutettavan

kokeilun sujuessa poikkeuksellisen hyvin, saattaa se nostaa Kunta B:nkin kannalta esiin sellaisia positiivisia yllätyksiä, joita ei olisi osattu ennakkoon odottaakaan.

Vaikka erilaisia riskejä onkin siis olemassa, eivät ne muodosta ylitsepääsemättömiä esteitä kokeiluille. Riskinottoa ei myöskään työllisyyden kuntakokeilun yhteydessä pelätä, vaan sen tiedostetaan olevan olennainen osa toiminnan luonnetta. Kaiken tavoitteenahan on juuri nyt kokeilla ja kehittää, jotta tulevaisuus voidaan ottaa vastaan enemmän omannäköisessä toimintakontekstissa.

Mutta kyllä se aika selvää on, että kun ollaan kuntakokeilussa, niin se meidän perusfunktionio on kokeilla, että niitä riskejä otetaan, jotta me tiedetään että toimiiko tämä malli.

5 METAMODERNI NÄKÖKULMA KUNTAORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEON JA ONGELMANRATKAISUN KONTEKSTEISTA

Tämän tutkimuksen tavoitteet jakautuivat kaikkiaan kolmeen eri osaan. Ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia teorian tasolla käytännössä tehtyjä havaintoja, jotka liittyivät kuntaorganisaation päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kysymyksiin. Tässä eksploratiivisessa vaiheessa muodostettiin teoreettinen, metamodernia orientaatiota mukaileva, synteesinäkökulma moderneista ja postmoderneista johtamisen ja organisoinnin lähtökohdista. Muodostetun synteesinäkökulman tarkoituksena oli tuoda mahdollisimman laaja-alaisesti esiin kuntaorganisaation toiminnassaan kohtaama päätöksenteon ja ongelmanratkaisun avaruus sekä siinä sovellettavat ratkaisukeinot. Lisäksi tavoitteena oli teoretisoida tarkemmin metamodernia ajatusta enemmän eteenpäin pyrkivästä yhteiskunnallisten ja organisatoristen haasteiden ratkaisusta. Kyseisen ajatuksen operationaalistamisessa hyödynnettiin efektuaatio-teoriaa sekä erityisesti siihen liittyvää efektuaalista logiikkaa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli puolestaan arvioida empiirisen aineiston avulla teoriassa muodostetun metamodernin synteesinäkökulman tarpeellisuutta. Tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, mitkä tekijät tutkimuksen aineistossa perustelevat metamodernin näkökulman tarpeellisuutta. Voitiinko aineistosta siis löytää esimerkiksi piirteitä metamodernin esiin nostamasta todellisuuskäsitysten pirstaleisuudesta. Tähän liittyen aineistosta ilmeni, että osa johtajista nojaa enemmän moderniksi tulkittavaan ja osa puolestaan enemmän postmoderniksi tulkittavaan tapaan tehdä työtä. Vastaavallaisia eroja oli havaittavissa myös asiantuntijatyön tasolla esimerkiksi erilaisissa tiimeissä. Käytännössä tällaiset erot näkyivät esimerkiksi siten, että osa henkilöstöstä suosi enemmän modernia

orientaatiota mukailevaa vahvaa etukäteissuunnittelua ja rutiinien muodostamista työssään. Tämän kaltainen painotus työn tekemisessä saattoi johtaa siihen, että mainitusta orientaatiosta poikkeaviin toimintatapoihin suhtauduttiin epäilevästi. Niinpä aineistossa nostettiin esiin tarve niin sanotusti sparrata henkilöstöä, ja erityisesti johtajia, hyödyntämään modernista orientaatiosta poikkeavia ongelmanratkaisun ja päätöksenteon menetelmiä. Sparraamisen ansiosta kasvanut ymmärrys mahdollistaa edelleen sen, että modernista orientaatiosta poikkeavien menetelmien hyödyntäminen voidaan myös perustella uskottavammin muille. Tämä puolestaan johtaa lopulta todennäköisemmin siihen, että koko henkilöstö myös käsittää tiettyjä asioita yhtenäisemmin, mikä taas vahvistaa osaltaan sitoutuneisuutta tietynlaisten ongelmanratkaisun ja päätöksenteon menetelmien hyödyntämisessä. Vahvempi sitoutuneisuus johtaa edelleen suuremmalla todennäköisyydellä parempiin tuloksiin.

Toisaalta aineistossa nostettiin myös esiin tarve tunnistaa ja käsitteellistää erilaisia asioita laajemminkin, kuin vain modernin orientaation purkamisen näkökulmasta. Postmoderniin orientaatioon liittyvä asioiden komplisointi saattaa johtaa pahimmillaan siihen, että joistain asioista tehdään yksinkertaisesti liian vaikeita. Tietäntyyppisissä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteissa on siis täysin perusteltua luottaa esimerkiksi asiantuntevien yksilöiden osaamiseen ja/tai vanhoihin hyviksi havaittuihin ratkaisukeinoihin.

Millaisia nämä kuntaorganisaation toiminnassaan kohtaamat erilaiset päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kontekstit sitten oikeastaan ovat ja millaisia ratkaisukeinoja näissä konteksteissa sovelletaan? Tutkimuksen konstrukttiivinen osa tarjosi vastauksen tähän kysymykseen. Modernia orientaatiota mukailevia yksinkertaisia ja monimutkaisia konteksteja esiintyi korostuneesti IT-alan perustehtävissä, joissa nousi alan teknisluontoisuuden johdosta selkeämmin esiin ei-sosiaalisen toiminnan ulottuvuus. Tästä johtuen IT-alan perustehtäviin liittyvien järjestelmien ja prosessien ongelmanratkaisussa voitiinkin tunnistaa hyvin erilaiset asiakastarpeet, joiden pohjalta kyettiin muotoilemaan usein koko kuntaorganisaatiolle yhtenäisiä ratkaisuja. Tällaiset ratkaisut ilmensivät etenkin yksinkertaisille konteksteille ominaisia *best-practice* -tyyppisiä, kaikkien järkevästi ajattelevien hyväksyttävissä olevia, ratkaisuja. Näin ollen IT-alan perustehtävien parissa on moniin muihin tehtäväalueisiin verrattuna vähemmän työskentelyä komplisoivia tekijöitä. Tällaisten lähtökohtien vallitessa IT-alan perustehtävien päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa on perusteltua nojata tavoiterationaaliseen kausaaliseen logiikkaan. Edellä mainitun näkökulman voidaan katsoa pätevän myös kuntaorganisaation muiden teknisten alojen perustehtävien parissa.

Vastaavanlaisia yksinkertaisia ja monimutkaisia konteksteja nousi myös esiin kuntaorganisaation muiden tehtävälueiden parissa. Näistä kaikki liittyivät systemaattisesti erilaisiin perustehtäviin. Osa mainitun kaltaisten kontekstien ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta oli luonteeltaan niin yksinkertaista, että myös näiden yhteydessä voitiin muodostaa *best-practice* -tyyppisiä ratkaisuja. Näihin viittaavaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua sisältyi muun muassa hallintoalan työnkuvaan kuuluviin tavanomaisiin valmistelutehtäviin ja valtuuston kokousten järjestämiseen. Toisaalta esimerkiksi valmistelutehtävissä oli myös ajoittain havaittavissa valmisteluprosessia monimutkaistavia liittymäpintoja kuntaorganisaation muihin tehtävälueisiin. Vaikka valmistelutehtävän kannalta olennaisten syy-seuraussuhteiden selventäminen vaatikin näissä tilanteissa myös muiden asiaankuuluvien asiantuntijoiden osallistumista, säilyi valmisteluprosessin vetovastuu kuitenkin viime kädessä hallintoalan harteilla.

Myös talousalan tehtävistä voitiin tunnistaa yksinkertaisia ja monimutkaisia konteksteja. Nämä liittyivät talousarvio- ja tilinpäätösprosessien sekä talouden raportoinnin työstämiseen ja kehittämiseen. Näiden työstämisessä ja kehittämässä oli olennaista, että vaikka muidenkin alojen asiantuntemusta hyödynnettiin paikoitellen työprosessissa, ohjasi talousalan näkemys tavoitteesta kuitenkin viime kädessä työskentelyä. Talousalan analyysi nosti myös esiin kommunikaation tärkeyden yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien yhteydessä: vaikka tietynlainen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu onkin perusteltua tehdä pienen asiantuntijajoukon kesken, on tehdyistä ratkaisuista kuitenkin aina viestittävä avoimesti ja uskottavasti perustellen.

Henkilöstöalan perustyö sisälsi yhtä lailla yksinkertaisia ja monimutkaisia konteksteja. Esimerkiksi palvelussuhteen elinkaareen liittyvissä tehtävissä oli kyetty määrittelemään tiettyjä koko organisaatiolle yhtenäisiä käytäntöjä, joiden sujuvuutta oli myös tarpeen mukaan paranneltu henkilöstöalan asiantuntijoiden kesken. Henkilöstöalan tehtävissä nousivat kuitenkin selkeämmin esiin myös yksilölliset inhimilliset aspektit esimerkiksi työkykyhaasteiden hoitamisen yhteydessä. Tästä puolestaan seuraa se, että koko organisaatiolle osin yhtenäisten käytäntöjen lomaan on toisaalta varattava tilaa, joka tarjoaa mahdollisuuden ratkoa näitä yllättäen esiin nousevia ja peruskäytäntöjä komplisoivia inhimillisiä Aspekteja.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kuntaorganisaatiot toimivat tiettyjen säännöllisesti samankaltaisina toistuvien tapahtumien parissa. Osa tällaisista tapahtumista on luonteeltaan virallisempia ja vahvasti institutionalisoituneita, kun taas osa perustuu enemmän vapaaehtoisuuteen ja institutionaalisen ulottuvuuden sijaan tietynlaiseen kysyntään. Yhteistä näille tapahtumille on kuitenkin se, että ne

pysyvät vuodesta toiseen suhteellisen muuttumattomina. Tämän ansiosta niiden parissa voidaan tehdä sopivan asiantuntemuksen avulla helpommin päätelmiä niin toimivista kuin vielä kehittämistäkin vaativista asioista. Edellä mainitut tekijät viittaavat puolestaan siihen, että tällaiset tapahtumat lukeutuvat yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien joukkoon. Toisaalta näiden tapahtumien taustalla saattaa vaikuttaa kompleksisiakin ilmiöitä, kuten kuntavaalien järjestämiseen liittyvän esimerkin kohdalla tuotiin esiin. Niinpä näitä säännöllisesti samankaltaisina toistuvia tapahtumia tulisi myös ajoittain tarkastella kriittisesti sen paljon puhutun ja kuluneen laatikon ulkopuoleltakin.

Viimeisenä yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien kannalta mielenkiintoisena tekijänä nousi esiin kuntien hankintatoiminta. Osalla kuntaorganisaation hankinnoista on tarkoitus vastata selkeämmin ei-sosiaalisiin tarpeisiin, joten tällaisten hankintaprosessien voidaan katsoa pitävän sisällään yksinkertaisille tai korkeintaan monimutkaisille konteksteille ominaista päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Osa hankinnoista keskittyi puolestaan vastaamaan enemmän sosiaalisiin ja inhimillisiin tarpeisiin, minkä johdosta näissä hankinnoissa painottui kompleksinen ulottuvuus. Kompleksisuus taas johtaa siihen, että sopivan hankinnan tekemiseksi tarvitaan yleensä erilaisia näkökulmia paljon laajemmalla toimijajoukolta.

Hankintoihin liittyen kävi myös ilmi, että tutkimukseen ja näyttöön perustuvalla tiedolla voidaan vähentää hankintoihin mahdollisesti liittyvää kompleksisuutta. Tutkimukseen ja näyttöön perustuva tieto voi yksinkertaisesti tukea päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa tiettyjä syy-seuraussuhteita, minkä myötä tilaa jää vähemmän sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn. Tutkimukseen ja näyttöön perustuvan tiedon voidaan tietysti katsoa olevan positiivinen lisä missä tahansa kuntaorganisaation kohtaamassa päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteessa.

Kompleksisuus nousi puolestaan systemaattisesti esiin kaiken täysin uuden kehittämisen parissa. Kompleksisuus liittyi etenkin sellaisiin tilanteisiin, joissa tavoitteena oli kehittää niin sanotusti tyhjältä paperilta jokin täysin uusi palvelu tai rakentaa jokin olemassa oleva palvelu kokonaan uudella tavalla. Tällaisista tilanteista puuttuivat valmiit etenemismallit, minkä johdosta työssä tarvittiin erilaiset sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Erityisesti näissä tehtävissä oli myös tärkeää ottaa asiakaspuolen toimijat mukaan kehittämiseen, koska yksinomaan asiantuntijatieto ei tarjonnut mainituissa konteksteissa riittäviä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun edellytyksiä.

Tutkimuksessa myös selvisi, että erityisesti hanketoiminta on kuntaorganisaatioiden uuden kehittämisen ytimessä. Hanketoiminta ei ole perustoimintaa, vaan sillä tähdätään nimenomaan uuden

luomiseen. Tästä johtuen hanketoiminnan yhteydessä nousikin esiin kompleksisen uudenkehittämistyön ominaispiirteitä, kuten sektorirajat ylittävää verkostomaista yhteistoimintaa. Hanketoiminta nostettiin muusta kehittämistyöstä erillisenä tehtäväalueena esiin, koska kaikki uuden kehittäminen ei välttämättä ole hanketoimintaa, vaan kehittää voidaan toki ilman hankkeita.

Hanketoiminnan ohella kompleksisuus myös korostui jo tiettyjen alojen perustyössä. Tästä esimerkkinä esiteltiin vahvasti kuntaorganisaation ulkopuolelle suuntautunut tapahtuma-ala, jonka tehtävissä näkyi alalle ominainen luova elementti, joka taas toi korostuneesti esiin kompleksisuuteen liitetyn ihmisten itseorganisoitumisen. Toisaalta tapahtuma-alankin tehtävistä osa toteutetaan jonkin tietyn konseptin tai kaavan pohjalta, mikä tietysti keventää toisinaan tapahtumajärjestämisen kompleksisuutta.

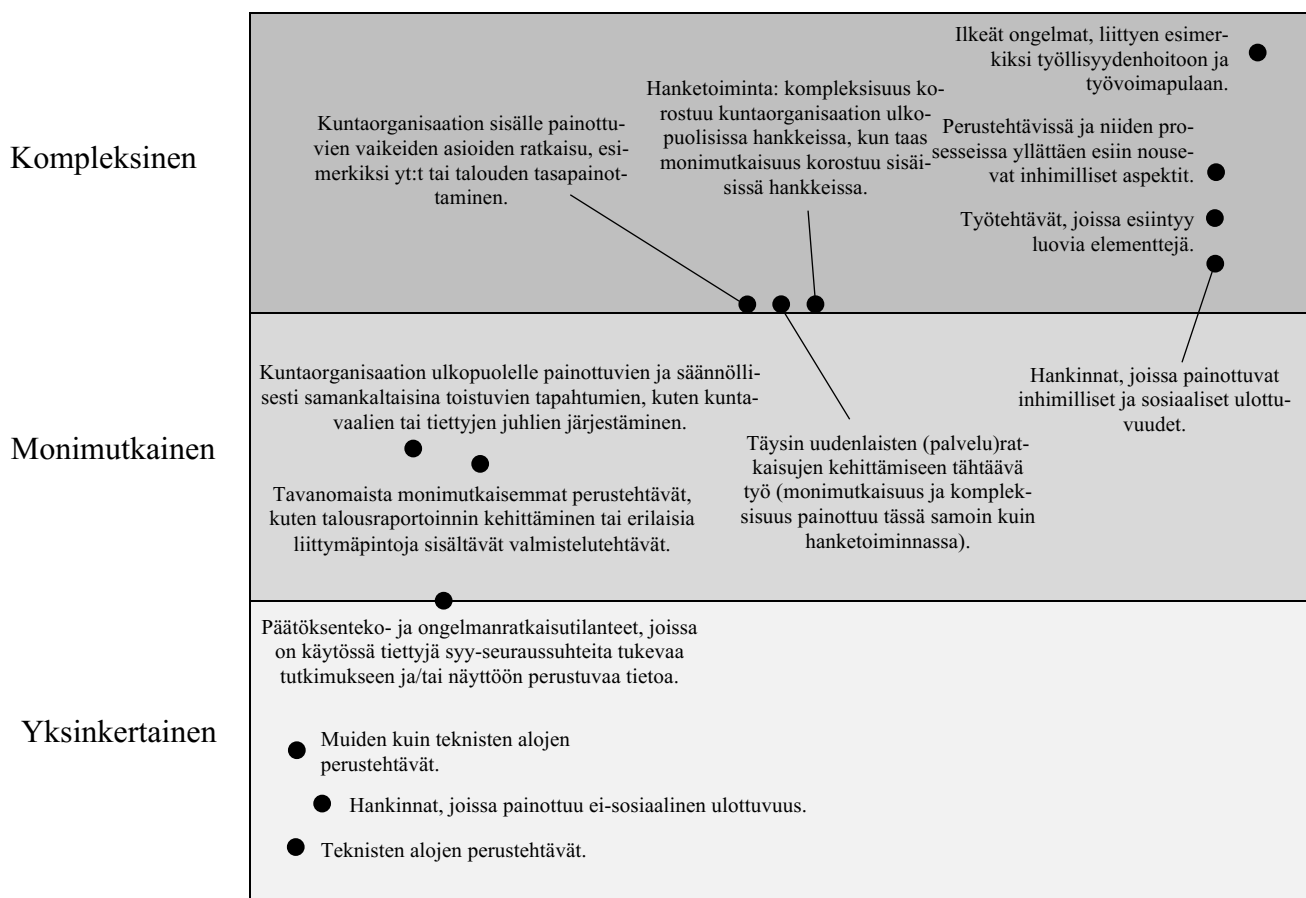
Myös kohdatussa kompleksisuudessa havaittiin tiettyjä aste-eroja. Osa kompleksisista konteksteista oli lähempänä monimutkaisuutta, kun taas osassa konteksteista kompleksisuuden aste viittasi jo niin sanottuihin ilkeisiin ongelmiin. Kuntaorganisaation sisäisiin tehtäviin painottuvat talouden tasapainottaminen tai vaikkapa yt-neuvottelut olivat eräitä esimerkkejä monimutkaisen ja kompleksisen välimaastoon sijoittuvista konteksteista. Kompleksisuuden asteeltaan syvempiä, ilkeitä ongelmia, edustivat puolestaan tietyt pitkään jatkuneet suuren mittakaavan ongelmat, jotka liittyivät tässä tapauksessa työllisyydenhoitoon sekä muuttotappioon ja työvoimapulaan.

Kompleksisten kontekstien ratkaisukeinoina tunnistettiin sekä perinteinen postmoderniin orientaation liitetty konsensusnäkökulma että toisaalta hiukan hajanaisempi kokeileva ja yrittäjämäinen etenemistapa. Viimeksi mainittu etenemistapa liitettiin tässä tutkimuksessa sekä metamoderniin orientaatioon että efektuaatioteoriaan ja erityisesti siihen liittyvään efektuaaliseen logiikkaan. Kokeilevasta ja yrittäjämäisestä etenemistavasta voitiin löytää kaksi esimerkkiä: Kunta A:n organisaatiouudistus ja Kunta B:n työllisyyden kuntakokeilu. Näitä kahta tapausta analysoitiin erityisesti efektuaatioteorian näkökulmasta, millä pyrittiin sekä osoittamaan teorian soveltamiskelpoisuus kompleksisuuden hallinnan teoretisoinnissa että toisaalta tehtiin näkyväksi, kuinka efektuaalisen logiikan tulevaisuuden hallintaorientaatio poikkeaa perinteisemmästä postmoderniin orientaatioon liitetystä kompleksisuuden hallinnan konsensusnäkökulmasta. Näiden keskeinen ero on se, että konsensusnäkökulma painottaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin mukautumista, kun taas efektuaalisen tulevaisuuden hallintaan tähtäävän toiminnan tavoitteena on rakentaa proaktiivisesti toimintaympäristöstä enemmän omannäköinen.

Molemmissa tapauksissa voitiin myös osoittaa käytännössä se, että kokeileva ja yrittäjämäinen efektiivinen toimintatapa oli tuottanut tuloksia. Kunta A:n tapauksessa saavutetut tulokset liittyivät organisaation iteratiiviseen uudistusprosessiin, jonka etenemisen lomassa syntyi muun muassa organisaation hanketoimintaa edistäviä ideoita. Lisäksi uudistusprosessin edettyä voitiin lopulta tunnistaa selkeä tarve hanketoimintaan liittyvälle rakenteelliselle uudistukselle. Kunta B:n työllisyyden kunta-kokeilu on puolestaan vielä tätä kirjoittaessa kesken. Tästäkin huolimatta sen parista voitiin jo löytää kokeilevan ja yrittäjämäisen etenemisen tuottamia konkreettisia tuloksia. Nämä liittyivät ennen kaikkea työllisyydenhoitoon kehitteillä olevaan omavalmentajatyöhön, jolla tähän mennessä saavutetut positiiviset tulokset näkyivät niin työllisyyteen liittyvinä lukuina kuin omavalmentajatyöhön liittyvänä asiakaspalautteenakin.

Kunta A:n ja Kunta B:n kohtaamisissa päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteissa sekä sovellettavissa ratkaisukeinoissa esiintyi siis edellä kuvattuja eroja. Näin ollen kuntaorganisaatioiden kohtaama todellisuus ei ole vain tietynlainen, vaan pikemminkin vaihteleva ja monimuotoinen. Näiden erojen näkyväksi tekeminen auttaa puolestaan yhdistämään sopivan kontekstin sopivaan ratkaisukeinoon. Olennaista on siis ymmärtää, että kaikille tutkimuksessa esitellyille ratkaisukeinoille on olemassa aikansa ja paikkansa. Erilaiset todellisuuskäsitykset huomioivaa lähestymistapaa voidaan edelleen hyödyntää erilaisten instituutioiden, kuten vakiintuneiden organisatoristen käytäntöjen, tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa. Tuhlataanko siis vaikkapa jossain kohdin tarpeettomasti resursseja sellaisen asian tai prosessin työstämiseen, mihin liittyen voitaisiin tuottaa sopivalla asiantuntemuksella maalaisjärkeen perustuva ja täysin toimiva ratkaisu, tai toisaalta yritetäänkö jokin huomattavan kompleksinen ilmiö tai haaste vääntää väkisin autonmoottoria muistuttavaksi, selkeät syy-seuraussuhteet sisältäväksi, asiaksi.

Lisäksi kontekstuaalisten erojen selkeyttäminen voi auttaa rakentamaan jokaiselle juuri omiin preferensseihin istuvan työnkuvan. Tulosten perusteella on mahdollista arvioida esimerkiksi sitä, voisiko osa kuntaorganisaatioiden henkilöstöstä keskittyä halutessaan enemmän perustyöhön ja osa puolestaan enemmän uuden kehittämiseen, kuten hanketyöhön. Toisaalta kaikenlaisen kehittymisen ja eteenpäin menemisen kannalta lienee kuitenkin tärkeintä, että jokainen ymmärtäisi paremmin oman merkityksensä kompleksisten asioiden ratkaisussa ja olisi myös siten valmiimpi ottamaan tähän tarvittaessa osaa. Kuvion 4 konstruktio esittää vielä kootusti tutkimuksen konstruktiiivisen osan tulokset.



Tavoiterationaalisuus/kausallinen logiikka

Kommunikatiivinen rationaalisuus/
effektuaalinen logiikka

Kuvio 4. Konstruktio Kunta A:n ja Kunta B:n päätöksenteon ja ongelmanratkaisun konteksteista sekä näissä sovellettavista ratkaisukeinoista.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää, että kuntaorganisaation kohtaamaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua on tarkoituksenmukaista lähestyä metamodernin orientaation mukaisesti. Keskeinen tätä näkökulmaa tukeva argumentti on se, että metamoderni orientaatio kuvaa tämän tutkimuksen tulosten perusteella kaikkein totuudenmukaisimmin kuntaorganisaation toiminnassaan kohtaamaa todellisuutta, joka siis rakentuu eräänlaisesta postmodernin ja modernin ontologian ja epistemologian synteestistä. Tästä johtuen kuntaorganisaation päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua ei myöskään kannattaisi lähestyä sellaisesta näkökulmasta, joka perustuu pääasiassa joko postmodernin tai modernin orientaation suosimiseen, vaan tärkeämpää olisi siis arvioida kulloisenkin

asiayhteyden todellisuuden luonnetta sekä sen asettamia vaatimuksia. Toki saattaa olla niinkin, että todellisuus halutaan kaikesta huolimatta nähdä pääasiassa toisen orientaation pohjalta, mikä voi tietysti johtaa erilaisiin menetyksiin.

Metamoderni synteesinäkökulma nostaa päätöksenteon ja ongelmanratkaisun näkökulmien ohella myös selkeämmin esiin moniammatillisuuden merkityksen kuntaorganisaation toiminnassa. Kuntaorganisaatio ei tietenkään koostu vain tietynlaisista ammattilaisista, vaan heidän kirjonsa ja toimintakontekstinsa ovat hyvinkin monipuolisia, mikä johtaa edelleen tässäkin tutkimuksessa esiin nousseisiin päätöksenteon ja ongelmanratkaisun painotuseroihin. Näin ollen synteesinäkökulma auttaa osaltaan antamaan paremman tunnustuksen kuntaorganisaation koko ammattialojen kirjolle. Nythän postmoderni orientaatio esittää esimerkiksi tekniikan/teknologian olevan epähumanisoivaa (Frederickson 2015, 130). Epäilemättä joissain tilanteissa saattaa näinkin olla. Toisaalta, kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin, saattavat tietyissä tilanteissa muotoiltavat yleispätevät tekniset ratkaisut edustaa yksinkertaisesti resurssiviisasta ja järkevää toimintaa. Tietyissä paikoissa niin sanotusti löysän pois ottaminen vaikkapa yleispätevinä teknisinä ratkaisuinä auttaa osaltaan säästämään resursseja sellaisiin kompleksisempiin tilanteisiin, joissa on todella kyettävä ottamaan paremmin huomioon esimerkiksi ihmisten yksilöllisiä tarpeita.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty efektuaatioteoria sekä erityisesti siihen liittyvä efektuaalinen logiikka tarjoavat oman lisänsä näiden kompleksisempien kontekstien hallinnan tarkasteluun. Aiemmin tehdyn tutkimuksen osalta on toki mainittava, että Galkina ja Atkova (2020) ovat kyllä käsitelleet efektuaalisia verkostoja ja kompleksisia adaptiivisia systeemejä yhdessä, mutta kontekstina oli tällöin yrittäjäyystutkimus. Mäensivu ym. (2016) puolestaan hyödynsivät efektuaatioteoriaa kuntatutkimuksen kontekstissa, mutteivat liittäneet sitä kompleksisuuteen, vaan pelkästään yleisesti palvelujen kehittämiseen. Niinpä tämä tutkimus on näillä tiedoin ensimmäinen, joka liitti efektuaalisen logiikan (effektuaatioteorian), kompleksisuuden ja kuntakontekstin yhteen.

Effektuaalisen logiikan korostama tulevaisuuden hallintaan tähtäävä toiminta oli myös keskeinen tekijä, joka tuotiin tässä tutkimuksessa esiin niin teoriassa kuin käytännössäkin. Tutkimuksessa tuotiin yhtä lailla niin teoriassa kuin käytännössä useasti esiin se, kuinka efektuaalisen logiikan näkökulma kompleksisuuden hallintaan eroaa perinteisemmästä postmoderniin orientaatioon liitetystä mukautuvasta konsensusnäkökulmasta. Siten efektuaaliseen logiikkaan perustuvan kompleksisuuden hallinnan voidaan katsoa tuovan oman lisänsä esimerkiksi Habermasin (1981), Greenin ja Robertsin

(2012), Teismanin ja Klijn (2008, 288–289) sekä Headin ja Alfordin (2015, 712) painottaman konsensusnäkökulman oheen.

Lisäksi efektuaalisen logiikan näkökulma kompleksisuuden hallintaan liitettiin tässä tutkimuksessa myös systemaattisesti metamoderniin ajatukseen tarpeesta edetä selkeämmin organisatoristen ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisussa. Kyse on ennen kaikkea siitä, että efektuaalisen logiikan avulla voidaan operationaalistaa metamodernin filosofian abstrakteja näkökulmia. Siten efektuaalinen logiikka tarjoaa erään potentiaalisen vaihtoehdon, jolla voidaan teoretisoida esimerkiksi Corsan (2018, 241–242, 249, 264) esiin nostamia niin sanottuja metamoderneja suuria kertomuksia sekä etenkin niiden luomista. Myös efektuaatioteorian sisältämä kausaalisen ja efektuaalisen logiikkaan synteesi on merkittävä piirre, joka saa teorian näyttämään metamodernilta.

Kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka voidaan katsoa tarjoavan metamodernin näkökulman kuntaorganisaation hallintaan. Hallintateoriaahan pidetään merkittävimpänä yksittäisenä tekijänä, joka ilmentää postmodernia yhteiskuntakäsitystä julkisessa johtamisessa ja politiikassa (Haveri ym., 2018, 38; Bogason 2008, 360; Miller & Nunemaker 1999). Metamodernin näkökulman avulla voidaan parannella postmodernin hallinnan puutteita liittyen muun muassa siihen, kuinka ihmisten vaihtelevien todellisuuskäsitysten mahdollisesti aiheuttamiin päätöksenteon ongelmiin tulisi reagoida. Metamoderni näkökulma auttaa kiinnittämään päätöksenteossa huomiota esimerkiksi tutkittuun tietoon, jolloin erilaisia hataralla pohjalla olevia näkemyksiä voidaan tarpeen mukaan haastaa. Lisäksi metamoderni hallinta nostaa esiin sen, että kompleksisten haasteiden ratkaisun ei tarvitse kaikissa tilanteissa perustua konsensuksen löytämiseen, vaan toisinaan ongelmanratkaisussa voidaan myös edetä yrittäjämäisesti ja kokeillen. Metamodernin hallinnan tärkein ansio postmoderniin hallintaan verrattuna onkin se, että metamoderni näkökulma ei korosta esimerkiksi tiettyä ontologista käsitystä, vaan lähestyy päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua tilannesidonnaisesti, kokonaisvaltaisesti sekä erilaiset ratkaisukeinot tarkoituksenmukaisella tavalla huomioiden.

Tämän tutkimuksen tuloksilla, teoriapohjalla sekä etenkin metamodernilla filosofialla on myös yhteys metahallintaan liittyvään keskusteluun. Gjaltema ym. (2020, 1774) tuovat metahallintaa käsittelevässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan esiin, että metahallinnan käsitteen vaarana on juuttua perinteiseen dikotomia-ajatteluun hierarkioista ja verkostoista, millä pyritään tekemään lopullinen johtopäätös näiden keskinäisestä suhteesta. Tämän välttämiseksi keskustelussa tulisi liikkua enemmän suuntaan, jossa havainnoidaan sitä, kuinka hierarkiat ja verkostot muodostavat keskenään kontekstispesifejä synteesejä. Näin ollen huomio tulisi pikemminkin kiinnittää niihin erityisiin

olosuhteisiin ja tekijöihin, jotka antavat hierarkkiselle toimijalle edellytykset toteuttaa verkostojen metahallintaa. (Gjaltema ym. 2020, 1774.) Myöskään tämän tutkimuksen näkökulma ei rajoittunut vain dikotomiseen ajatteluun hierarkioista ja verkostoista, vaan tarkoituksena oli nimenomaan päästä tätä tasoa syvemmälle, siis kohti näiden kahden synteesiä. Niinpä tässä tutkimuksessa esiin nostetut tekijät voivat osaltaan valaista niin teoriassa kuin käytännössäkin näiden metahallinnalle otollisten olosuhteiden luonnetta. Tulosten pohjalta voidaan esimerkiksi esittää, että tutkimuksen yksinkertaisten ja monimutkaisten kontekstien parissa tapahtuva päätöksenteko ja ongelmanratkaisu on erityisen potentiaalista metahallinnan sovellusalueetta, koska näissä konteksteissa on ominaista, että jollain yksittäisellä taholla tai muuten kapealla toimijajoukolla on käytössään muita parempaa tietoa ja/tai osaaamista. Tämä taas antaa mainitun kaltaiselle toimijalle perustellun syyn ohjata (metahallita) päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua haluamaansa suuntaan esimerkiksi mahdollisissa ongelmantilanteissa.

Tutkimuksen rajoitteista on sanottava ensinnäkin se, että koska kyseessä oli vain kahden kuntaorganisaation yksittäinen tapaustutkimus, ei liian vahvojen yleistysten tekeminen ole tietenkään paikallaan. Näyttää merkittävimpien väitteiden tueksi tarvittaisiin siis epäilemättä vielä paljon lisää. Lisäksi tiettyjen rajausten poistamisella olisi saattanut olla omat vaikutuksensa tuloksiin: kuntaorganisaation luottamushenkilöiden mukaan ottaminen olisi voinut vaikuttaa tuloksiin. Toki politiikka näkyy monin tavoin virka- ja palkkasuhteessa olevan henkilöstönkin työssä, mutta siitäkin huolimatta juuri poliitikkojen haastattelemisen olisi voinut laajentaa tutkimuksen näköalaa.

Lainsäädännöllisten tekijöiden huomioiminen olisi voinut myös vaikuttaa tuloksiin. Lainsäädäntöhän on eräänlaista kausaalista logiikkaa ja tavoiterationaalista toimintaa, joten sen tarkastelu osana tutkimusta olisi voinut olla paikallaan. Valittuun näkökulmaan perustuen ja osin tutkimuksen pitämiseksi kohtuullisessa laajuudessa lainsäädännön erillinen tarkastelu kuitenkin rajattiin pois. Aineisto olisi kyllä jossain määrin taipunut myös lainsäädäntöön liittyvien vaikutusten tarkasteluun. Menemättä tähän enää tässä vaiheessa yhtään syvemmälle, on vain todettava, että aineistossa lainsäädäntöön liittyvät tekijät eivät kuitenkaan ole millään tavalla ristiriidassa tutkimuksen tulosten kanssa.

Tehty tutkimus nostaa tietysti esiin joitain jatkotutkimusaiheitakin. Tutkimuksessa käsiteltyä kokonaisuutta voisi tukiä lisää sellaisenaankin, mutta toisaalta siitä voisi myös olla perusteltua irrottaa pienempiäkin osia yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Esimerkiksi metamodernin filosofian merkitykseen julkisessa johtamisessa ja politiikassa voisi perehtyä tarkemmin. Jo aiemmin mainitun metamodernin filosofian ja metahallinnan välisen yhteyden tarkempi tutkiminen tarjoaa tässä suhteessa erään potentiaalisen etenemissuunnan.

Toisaalta myös pelkkään efektuaatioteoriaan sidottu tutkimusasetelmakin olisi mielenkiintoinen. Kuten todettua efektuaatioteoriaa on hyödynnetty viime vuosina yksittäisiä kertoja niin kompleksisten adaptiivisten systeemien tutkimuksessa kuin kuntatutkimuksessakin. Lisäksi on mainittava, että tässäkin tutkimuksessa hyödynnetty Chandran ja Parasin (2021) efektuaalista sosiaalista yrittäjyyttä käsittelevä artikkeli on julkaistu erittäin arvostetussa julkishallintoa ja julkista johtamista käsittelevässä *Public Management Review* -lehdessä. Myös joitain yksittäisiä tutkimuksia löytyy enemmän aluetieteellisistä/talousmaantieteellisistä lehdistä (ks. esim. Nieth ym. 2018). Nämä mainitut, joskin harvalukuiset, tutkimukset kertovat osaltaan efektuaatioteorian hyvästä tulevaisuuden tutkimuspotentiaalista kunta- ja aluejohtamisen kontekstissa.

LÄHTEET

- Aarstad, J. & Jakobsen, S.-E. (2019). Entrepreneurial causation and effectuation logics in a regional context: Assessing the importance of population density. *Norsk Geografisk Tidsskrift*, 73(5), 290–300. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uudistettu painos). Tampere, FI: Vastapaino.
- Alford, J. & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy & Society*, 36(3), 397–413. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2005). How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty? *Journal of Management*, 31(5), 776–793. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Andersson, C., Törnberg, A., & Törnberg, P. (2014). Societal systems – Complex or worse? *Futures: the Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, 63, 145–157. Oxford, UK: Elsevier, Ltd.
- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543–571. US: Oxford University Press.
- Barker, R. & Meyer, I. (2020). A metamodern model for managing stakeholder relationships in non-profit organisations. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 39(1), 56–79. Johannesburg, ZA: University of Johannesburg.
- Beck, U. Bonss, W., & Lau, C. (2003). The Theory of Reflexive Modernization: Problematic, Hypotheses and Research Programme. *Theory, Culture & Society*, 20(2), 1–33. London, UK: Sage Publications, Inc.
- Blau, A. (2022). Habermas on rationality: Means, ends and communication. *European Journal of Political Theory* 2022, Vol. 21(2) 321–344. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, Inc.
- Bogason, P. (2008). Public Administration Under Postmodern Conditions. *Administrative Theory & Praxis*, 30(3), 359–362. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Boje, D., Gephart, R. P. J. & Thatchenkery, T. J. (1995). *Postmodern management and organization theory*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, Inc.
- Chandler G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A. & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. Amsterdam, ND: Elsevier.
- Chandra, Y. & Paras, A. (2021). Social entrepreneurship in the context of disaster recovery: Organizing for public value creation. *Public Management Review*, 23(12), 1856–1877. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. London, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Clegg, S. (1990). *Modern organizations organization studies in the postmodern world*. London, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Corsa, A. J. (2018). Grand narratives, metamodernism, and global ethics. *Cosmos and History*, 14(3), 241–272. Ashton & Rafferty.
- Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon’s bounded rationality. *Journal of Management History*, 23(2), 170-190. Wagon Lane, UK: Emerald Publishing Ltd.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (2001). A Summary of Basic Concepts in the Behavioral Theory of the Firm teoksessa Salaman Graeme (toim.), *Decision Making for Business: A Reader*. London, UK: Sage Publications, Inc.
- de Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C.-H. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981–995. Los Angeles, CA, US: Blackwell Publishing Ltd.
- Earl Rinehart, K. (2021). Abductive Analysis in Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 27(2), 303–311. Los Angeles, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eppel, E. (2017). Complexity thinking in public administration’s theories-in-use. *Public Management Review*, 19(6), 845–861. Abingdon, UK: Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.
- Eppel, E. A. & Rhodes, M. L. (2018). Complexity theory and public management: a “becoming” field. *Public Management Review*, 20(7), 949–959. Abingdon, UK: Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4. Helsinki, FIN: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Frederickson, H. G. (2015). *The public administration theory primer*. Boulder, CO, US: Westview Press.
- Galkina, T. & Atkova, I. (2020). Effectual Networks as Complex Adaptive Systems: Exploring Dynamic and Structural Factors of Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 964–995. Los Angeles, CA, US: SAGE Publications, Inc.
- Gardner, L. (2016). Metamodernism: A New Philosophical Approach to Counseling. *Journal of Humanistic Counseling*, 55(2), 86–98. Hoboken, NJ, US: Wiley-Blackwell.
- Gjaltema, J., Biesbroek, R. & Termeer, K. (2020) From government to governance...to meta-governance: a systematic literature review, *Public Management Review*, 22(12), 1760-1780. Abingdon, UK: Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.
- Godfrey-Smith, P. (2003). *Theory and reality: an introduction to the philosophy of science*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.

- Green, D.D. & Roberts, G. E. (2012). Impact of Postmodernism on Public Sector Leadership Practices: Federal Government Human Capital Development Implications. *Public Personnel Management*, 41(1), 79–96. Los Angeles, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Gurstein, P. & Angeles, L. C. (2007). *Learning civil societies: shifting contexts for democratic planning and governance*. Toronto, CA: University of Toronto Press.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt, DE: Suhrkamp Verlag.
- Hancock, D. (2016). *Tame, messy and wicked risk leadership*. London, UK: Routledge.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampere, FI: Tampere University Press.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2017). Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriippuvana ja evolutionäärisenä kehityksenä. Teoksessa Nyholm Inga, Haveri Arto, Majoinen Kaija & Pekola-Sjöblom Marianne (toim.), *Tulevaisuuden kunta (s. 42–55)*. Helsinki, FI: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö.
- Haveri, A., Paananen, H. & Airaksinen, J. (2018). Narratives on Complexity: Interpretations on Local Government Leadership Change. *Halduskultuur*, 19(1), 37–53.
- Haynes, P. (2018). Understanding the influence of values in complex systems-based approaches to public policy and management. *Public Management Review*, 20(7), 980–996. Abingdon, UK: Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.
- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. Los Angeles, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Heiskala, R. (1995). Moderni, jälkimoderni ja jälkitraditionaalinen yhteiskunta: sosiologinen reaktio postmodernisuuskeskusteluun. *Tiede & Edistys*, 20(3). Helsinki, FI: Tutkijaliitto.
- Hoogenboom, M.J.M. & Ossewaarde, M.R. (2005). From Iron Cage to Pigeon House: The Birth of Reflexive Authority. *Organization Studies*, 26(4), 601–619. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Jiang, Y. & Ruling, C.-C. (2019). Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 171–202. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, Inc.
- Johannisson, B. (2018). Disclosing everyday practices constituting social entrepreneuring—a case of necessity effectuation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(3–4), 390–406.
- Julmi, C. (2019). When rational decision-making becomes irrational: a critical assessment and reconceptualization of intuition effectiveness. *Business Research (Göttingen)*, 12(1), 291–314. Cham, CH: Springer International Publishing.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243. Lakewood Ranch, FL, US: American accounting association.

- Kathalia, A. & Nagaraj, N. (2021). Measuring Causality: The Science of Cause and Effect. *Resonance*, 26(2), 191–210. New Delhi, IN: Springer India.
- Kilicoglu, G. & Kilicoglu, D. (2019). The Birth of a New Paradigm: Rethinking Education and School Leadership with a Metamodern “Lens.” *Studies in Philosophy and Education*, 39(5), 493–514. Dordrecht, NL: Springer Netherlands.
- Kirkpatrick, A. (2014). Modernity, post-modernity and proto-historicism: Reorienting humanity through a new sense of narrative emplotment. *Cosmos and History*, 10(2), 22–77. Ashton & Rafferty.
- Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462–483.
- Lafront, C. (2018). Communicative action. Teoksessa Brunkhorst Hauke, Kreide Regina & Lafront Cristina (toim.), *Habermas Handbook* (s. 499–503). New York, US: Columbia University Press.
- Levenson, M. H. (2011). *Modernism*. New Haven, CT, US: Yale University Press.
- Luhmann, N. (2000). Why Does Society Describe Itself as Postmodern? Teoksessa William Rasch & Cary Wolfe (toim.), *Observing Complexity: Systems Theory and Postmodernity* (35–49). Minneapolis, MN, US: University of Minnesota Press.
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2017). Combining actor-network theory with interventionist research: Present state and future potential. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 720–753. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Mallard, G. (2020). *Bounded rationality*. Newcastle, UK: Agenda Publishing.
- Malsch, F. & Guieu, G. (2019). How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1949–1964. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- March, J. G. (2017). *A Primer on Decision Making – How Decisions Happen*. New York, NY, US: The Free Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (2005). *Elaborating the “New Institutionalism”*. Working Paper No. 11, March 2005.
- McKenzie, J., van Winkelen, C. & Grewal, S. (2011). Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager’s guide. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 403–421. Bingley, UK: Emerald Insight.
- McLennan, G. (2017). The “postmodern turn” in the social sciences. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 4(1), 100–104. New York, NY, US: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Meyer, I. (2021). The Resurrection of Modernistic Public Relations – a Metamodern Perspective. *ESSACHESS*, 14(1), 15–36. Les Arcs, FR: Institut Universitaire de Technologie.

- Miller, H. T. & Nunemaker, J. R. (1999). "Citizen Governance" As Image Management in Postmodern Context. *Administrative Theory & Praxis*, 21(3), 302–308. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Miller, K. D. (2009). Organizational Risk after Modernism. *Organization Studies*, 30(2-3), 157–180. London, UK: Sage Publishing, Inc.
- Mintrom, M. (2015). Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. Teoksessa Page Edward, Lodge Martin & Balla Steven J. (toim.), *The Oxford handbook of classics in public policy and administration*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mäensivu, K., Toivonen, M. & Tammela, K. (2016). Innovation with Effectuation: An Opportunity for the Public Sector. Teoksessa *Innovating in Practice: Perspectives and Experiences* (s.179–202). Cham, CH: Springer International Publishing.
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen Pirkko & Raisio Harri, *Johtaminen kompleksisessa maailmassa* (s.101–117). Viljandi, EE: Gaudeamus.
- Nieth, L., Benneworth, P., Charles, D., Fonseca, L., Rodrigues, C., Salomaa, M., & Stienstra, M. (2018). Embedding entrepreneurial regional innovation ecosystems: reflecting on the role of effectual entrepreneurial discovery processes. *European Planning Studies*, 26(11), 2147–2166. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Niiniluoto, I. (1999). *Critical scientific realism*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112. Nashville, TN, US: American Economic Association.
- Prättälä, K. (2017). Lainsäädäntö yhtenäistyy – kunnat erilaistuvat. Teoksessa Nyholm Inga, Haveri Arto, Majoinen Kaija & Pekola-Sjöblom Marianne (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 278–288). Helsinki, FI: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen Pirkko & Raisio Harri (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa* (s.14–37). Viljandi, EE: Gaudeamus.
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. Sitran selvityksiä 139. Vantaa, FI: Erweko.
- Rapoport, E., Acuto, M. & Grcheva, L. (2019). *Leading Cities. A Global Review of City Leadership*. London, UK: UCL.
- Read, Song, M. & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587. Amsterdam, ND: Elsevier, Inc.
- Regner, P. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82. Hoboken, NJ, US: Wiley-Blackwell.

- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U. & van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379. Hoboken, NJ, US: Wiley-Blackwell.
- Ries, C. P. (2016). *Improving Decisionmaking in a Turbulent World: Strategic Rethink*. Santa Monica, CA, US: RAND Corporation.
- Rosenberg, A. (2011). *Philosophy of Science: A Contemporary Introduction*. New York, NY, US: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ryynänen, A. (2017). Kunnallinen ja maakunnallinen itsehallinto eurooppalaisessa perspektiivissä. Teoksessa Nyholm Inga, Haveri Arto, Majoinen Kaija & Pekola-Sjöblom Marianne (toim.), *Tulevaisuuden kunta (s. 103–119)*. Helsinki, FI: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. Briarcliff Manor, NY, US: Academy of Management.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. New York, NY, US: Springer-Verlag.
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2008). Is Effectuation Lachmannian? A Response to Chiles, Blue-dorn, and Gupta (2007). *Organization Studies*, 29(2), 239–245. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, Inc.
- Sent, E.-M. (2018). Rationality and bounded rationality: you can't have one without the other. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 25(6), 1370–1386. Abingdon, UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Shakun, M. F. (2001). Unbounded rationality. *Group Decision and Negotiation*, 10(2), 97. Cham, CH: Springer Nature Switzerland AG.
- Shapira, Z. (1997). *Organizational decision making*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sil, R. & Katzenstein, P. J. (2010). *Beyond Paradigms: Analytic Eclecticism in the Study of World Politics*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA, US: the MIT Press.
- Snellen, I. T. M. (2014). *Foundations of public administration: an essay in its paradigms*. Hague, Netherlands: Eleven International Publishing.
- Snowden, D. (2000). Cynefin: A sense of time and space. The social ecology of knowledge management. Teoksessa C. Despres & D. Chauvel (toim.), *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management (s. 237–266)*. Boston, MA, US: Butterworth Heinemann.

- Sotarauta, M. (2017). An actor-centric bottom-up view of institutions: Combinatorial knowledge dynamics through the eyes of institutional entrepreneurs and institutional navigators. *Environment and Planning, C, Politics and Space*, 35(4), 584–599. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publishing.
- Stoker, G. (2019). Can the governance paradigm survive the rise of populism? *Policy and Politics*, 47(1), 3–18. Bristol, UK: Policy Press.
- Teisman, G.R. & Klijn, E.-H. (2008). Complexity Theory and Public Management: An introduction. *Public Management Review*, 10(3), 287–297. New York, NY, US: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Tilastokeskus (2021). Kunnallisvaalit 2021 – Katsaus äänestämiseen kuntavaaleissa. Tilastokeskuksen julkaisu. https://www.stat.fi/til/kvaa/2021/05/kvaa_2021_05_2021-07-13_fi.pdf
- Trueit, D. (2012). *Pragmatism, post-modernism, and complexity theory: The fascinating imaginative realm of william e. doll, jr.* New York, NY, US: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, FI: Tammi.
- Turner, J. R. & Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems* 7(4), 1–23.
- Van den Berg, A. A. & Meadwell, H. (2017). The social sciences and rationality: Promise, limits, and problems, Introduction. Teoksessa Van den Berg Axel & Meadwell Hudson (toim.), *The Social Sciences and Rationality: Promise, Limits, and Problems (s. 1–23)*. New York, NY, US: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Vermeulen, T. & van den Akker, R. (2010). Notes on metamodernism. *Journal of Aesthetics & Culture*, 2(1), 5677–. New York, NY, US: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Waddock, S., Meszoely, G. M., Waddell, S., & Dentoni, D. (2015). The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 993–1012. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Weiss, R. M. (2000). Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization Science (Providence, R.I.)*, 11(6), 709–731. Linthicum Hts, MD, US: Informs.
- Williams, J. J. (2005). The Ubiquity of Culture. *Postmodern Culture*, 16(1) Baltimore, MD, US: Johns Hopkins University Press.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc.
- Wolf, J. F. (1996). *Refounding democratic public administration: Modern paradoxes, postmodern challenges*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, Inc.

Yrjönkoski, K. (2019). *Effectuation as a Framework for Organizational Partnership Building – Making a structure from apparently unstructured behaviour*. Väitöskirja. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino.

Yusuf, J.-E. & Sloan, M. F. (2015). Effectual Processes in Nonprofit Start-Ups and Social Entrepreneurship: An Illustrated Discussion of a Novel Decision-Making Approach. *American Review of Public Administration*, 45(4), 417–435. Los Angeles, CA, US: Sage Publications, Inc.

Zafirovski, M. (2011). *The Enlightenment and Its Effects on Modern Society*. New York, NY, US: Springer.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelukysymykset

1. Millaisia vaikeusasteeltaan erilaisia asioita tunnistat työssäsi?
 - Millaisten asioiden koko kehityskaari on tunnistettavissa jo niihin liittyvän toiminnan suunnitteluvaiheessa?
 - Millaisten asioiden kokonaiskuvan hahmottaminen, saati soveltuvien hallintakeinojen määrittely, on vaikeaa?
2. Miten näitä vaikeusasteeltaan erilaisia asioita hallitaan ja vaihtelevatko hallintaan käytetyt keinot ajoittain?
3. Perustaako organisaatio tai työyhteisö toimintansa tulevaisuuden tavoitteisiin vai olemassa oleviin resursseihin? Millaiset toimintaan liittyvät valinnat konkretisoivat tätä?
 - Onko suunnittelun lähtökohtana se, mitä halutaan olla vai se, mitä on käytössä erilais-ten vaihtoehtojen luomiseksi?
4. Ovatko organisaation tai työyhteisön toiminnan myötä syntyvät lopputulokset etukäteen teh-tyjen suunnitelmien mukaisia vai saavatko ne lopullisen suuntansa vasta työn edetessä? Mil-laisia esimerkkejä tästä voidaan mainita?
5. Vaikuttaako organisaation tai työyhteisön päätöksentekoon enemmän tavoiteltu tulos vai se, kuinka paljon sillä on varaa menettää? Millä tavoin tämä näkyy omaan työhösi liittyvässä päätöksenteossa?
 - Ohjaako päätöksentekoa parhaan mahdollisen tuloksen tavoittelu vai tyydyttävän rat-kaisun löytäminen kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoja?
6. Suunnitellaanko organisaatiossa tai työyhteisössä mieluummin etukäteen tarkat prosessit eri-laisten asioiden hallintaan vai ovatko prosessit yleisluontoisempia ja joustavuuden sallivia?
 - Onko tässä suunnittelun lähtökohdassa havaittavissa eroja erilaisten asioiden välillä?
7. Miten organisaatiossa tai työyhteisössä torjutaan tulevaisuuden mukanaan tuomaa epävar-muutta?
 - Millaisia keinoja organisaatiossa on oman näkemyksesi mukaan kehitelty sen varalle, että kaikki asiat eivät mene aina suunnitelmien mukaan?