

Olemme saavuttaneet johtamisessa sellaisen vaiheen, että yhä vähemmän aikaisemmat menetelmät, logiikat ja paradigmat toimivat itsestään selvästi.

Julkisen toiminnan johtaminen on arkipäivää Tampereen kaupungin Tiptien terveysasemalla. – Julkista johtamista ohjaavat yhteiskunnalliset arvovalinnat, kuten tasa-arvo. Ongelmia voi tulla tulkinnassa: miten arvo toteutuu käytännössä, pohtii terveydenhuollon johtamista tutkiva Pasi-Heikki Rannisto.



Julkinen johtaminen ja rakentavan kyseenalaistamisen taito

JOHTAJILLA JA JOHTAMISEN TUTKIJOILLA on suuri kiusaus ammentaa johtamiseen käytäntöjä ja menetelmiä samoista vanhoista logiikoista kuin mitä teollisuuden aikana on aina aiemminkin hyödynnetty.

Julkinen johtaminen voidaan hahmottaa kolmen eri kokonaisuuden kautta:



Lineaariseen logiikkaan perustuva johtaminen korostaa syys-seuraussuhteita, määrämittämiä, johtamisjärjestelmiä ja ylipäättään teollisuusyhteiskunnan ajatusmalleista kumpuavia

logiikoita.

Visionäärisuus korostaa toiminnan arvoja ja ideologisia tavoitteita, joita julkisessa toiminnassa vaikuttaa.

Kompleksisuus tarjoaa täydentävän näkökulman johtamiseen, koska sen mukaan maailma ei ole sen paremmin rationaalinen kuin arvolähtöinenkään. Sitä ei voi hallita sen paremmin ideologioiden kuin rationaalisten logiikoidenkaan varassa.

Julkisessa toiminnassa on johtamisen taustalla paljon ideologisia ja yhteiskunnallisia arvovalintoja, kuten esimerkiksi tasa-arvo tai oikeudenmukaisuus. Niiden tavoiteltavuus on usein myös laajasti hyväksyttyä. Käytännön ongelmia tulee tulkinnoissa, mitä kukin tavoiteltava arvo tarkoittaa ja kenellä on oikeus määrittää ne. Johtamisessa arvoja ja suoritteita on pyrittävä tunnistamaan ja mittaamaan erilaisilla lineaarisilla muuttujilla ja mittareilla. On ra-

kennettu johtamisjärjestelmiä, mittaristoja ja tavoitteita, joiden avulla on pyritty johtamaan ja myös selittämään julkisen sektorin toimintakykyä ja tuloksellisuutta. Lainsäädännöllä on tavoiteltu yhtenäisiä käytäntöjä.

Myös tiedemaailma on ottanut osaa näiden kahden ulottuvuuden kehittämiseen. Monilla tieteenaloilla on mietitty rationaalis-ideologisista näkökulmista sitä, millaista pitäisi hyvän palvelun sisällöllisesti olla, kun tavoitellaan yhteistä hyvää. Tieteellisesti määriteltäviä suosituksia sisältöistä ja toimintatavoista on usein käytetty resurssien lisäämisen perusteina. Vaikutusten mittaaminen ei ole kuitenkaan ollut yksiselitteistä ja helppoa. Kriittikki mittareita ja mittaamista kohtaan on jatkuvaa, koska mittarit eivät useinkaan tunnista ideologiaa tavoitellulla tavalla. Mittaamisesta saatavan tiedon hyödyntämistä johtamisessa korostaa oma nä-

kökmansa, niin kutsuttu tiedolla johtaminen.

UNIVERSAALEJA JOHTAMISEN MALLEJA EI OLE

Varsinainen ongelma julkisessa johtamisessa on se, että kompleksinen toiminta jätetään lähes kokonaan huomion ulkopuolelle. Sitä on vaikea hahmottaa, ihmiset eivät käyttäydy toivotulla tavalla, asiakkailla on oma tahto ja kyky vaikuttaa palvelujen tuloksiin ja vaikutuksiin. Huolimatta hyvistä tavoitteista ja ammattikuntien toiminnasta, ihmiset syrjäytyvät, eivät tervehdy tai eivät saa apua

tarpeeseensa. Tämä uusi johtamisen ulottuvuus on laajasti havaittu ja sitä tutkitaan eri yliopistoissa useista näkökulmista (Tampereella muun muassa professorit **Risto Harisalo**, **Jari Stenvall**, **Petri Virtanen**, Vaasassa professori **Pirkko Vartiainen**). Tässä kompleksisuuden ja rajoitetun rationaalisuuden maailmassa lineaariset logiikat ja arvopohjaiset ideologiat eivät yksin riitä.

Tieteellinen maailma ei välttämättä pysty enää, jos on koskaan pystynytkään, tarjoamaan yhteiskunnalle selviä ja universaaleja menetelmiä ja johtamismalleja. Voidakseen löytää ratkaisuja yhä moninaisempiin ongelmiin on

aikaisempaa paremmin pystytävä yhdistämään kaikki kolme johtamisen ulottuvuutta eikä vain toistettava teollisuusyhteiskunnan logiikoita uusissa ja monimutkaisemmissa tilanteissa. Myös asiakkaan mukaan ottaminen kehittämiseen mahdollistaa kompleksisuuden osittaisen vähenemisen vaikka tuokin näkyväle uusien monimutkaisia ilmiöitä.

Akateemisen ajattelun ja yliopistokoulutuksen yhä kasvava tehtävä ei ehkä olekaan tukea teollisuusyhteiskunnan perinteisiä ideologisia visioita tai luoda pelkästään teollisuusyhteiskunnan logiikkaan perustuvaa lineaarisella tiedolla tapahtuvaa

johtamista, vaan osaltaan tarjota kompleksisuuden ulottuvuuksia haastamaan vallitsevaa ajattelua. Asiakstarpeesta lähtevä ja kompleksisuuden huomioiva palvelututkimus saattaa olla uusi suunta, jossa tieteellä on annettavaa julkisten palvelujen ja johtamisen kehittämiseksi.

Uudistuva palveluyhteiskunta 2040 -teemalla onkin jo käynnistynyt tutkimushankkeita ja lisää käynnistyy. Tavoitteena on luoda teeman alle uutta ajattelua ja tutkimusta, jossa myös kompleksinen ajattelu auttaa nykyisiä ja tulevaisuuden johtajia hahmottamaan omaa työtään ja todellisuuttaan. Sitä kautta yli-

opistomaailmakin voi olla entistä hyödyllisempi yhteiskunnalle ja kansalaisille. □

Pasi-Heikki Rannisto tutkimusjohtaja, dosentti, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos professori, Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikkö