

MITEN JOHTAA TIETOA, JOTA EI VIELÄ OLE?

KUN ASIAT OVAT kompleksisia, yhteen kietoutuneita, ennalta arvaamattomia ja yllätyksellisiä, eivät perinteiset tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen mekanismit enää riitä. Ongelmat ovat erilaisia. Siksi sama ratkaisumalli ei pure kaikkiin. Emme tarvitse niinkään ”joko-tai”- vaan ”sekä-että”-asetelmia. Tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan sekä strukturoituja toimintamalleja, että ei-strukturoituja, verkostoissa, ekosysteemeissä ja satunnaisissa kohtaamisissa tapahtuvaa uuden tiedon tuottamista ja yhdessä jalostumista. Jälkimmäisiä tarvitsemme yhä enemmän.

Elämme eräänlaista ”välitilan” aikaa, kuten Jari Stenvall ja Kaija Majoinen Kuntaliiton julkaisemassa tutkimusartikkelissaan hyvin kuvaavat. Välitila on tila, jossa ollaan siirtymässä pois vanhasta ja kohti uutta, vielä tunnistamatonta. Parhaimmillaan välitila on luova tila, koska ihmisillä on tarve löytää ratkaisuja. Yhteisöstä riippuu, osaako se hyödyntää välitilan vai halvaantuuko se. Fiksu johtaja ja älykäs organisaatio hyödyntävät välitilan ja päästävät erilaiset, keskenään ristiriidassakin olevat näkökulmat valloilleen sekä rohkaisevat ihmisiä löytämään itseohjautuvuuden ja kyvyn innovoida uutta. Välitilassa yksittäiset asiat saattavat saada korostuneen roolin. Ei enää nähdä metsää puilta. Tästäkin meillä on itse kullakin varmasti kokemuksia. Välitila on myös herkkyytila. Se on altis erilaisille huuhille ja väärinymmärryksille. Luottamuspääoman säilyttäminen onkin välitilassa kaikkein keskeisintä, koska se vaikuttaa niin moneen. Tervettä on kriittisyys niitä kohtaan, joilla on takataskussaan valmis ratkaisu muiden puolesta.

Tarvitsemme uusia kyvykkyyksiä.

Mitä tämä kaikki tarkoittaa tiedon, sen tuottamisen ja hyödyntämisen näkökulmasta? Ainakin sitä, että tarvitsemme uusia toimintamalleja ja uusia kyvykkyyksiä. *Ilmiökyvykkyyttä* on päästää irti osaoptimoinnin, hallinnoinnin ja hallinnan paradigmasta ja siirtyä kohti kokonaisoptimoinnin, epämääräisyyden sietämisen ja mahdollistajan paradigmaa. Ilmiökyvykkyys on myös kykyä hahmottaa systeemejä pistemäisen asioiden tarkastelun sijaan. *Innovaatiokyvykkyyttä* on rohkeus toimia niin kuin tilanne edellyttää.

Uuden, erilaista osaamista ja kokemusta yhdistävän tiedon tuottamisen ytimessä on *vuorovaikutuskyvykkyys* – dialogi. Dialogi taas edellyttää *luottamusta*. Professori Kirsimarja Blomqvist (LUT) määrittelee luottamuksen ”yksilön tai organisaation haluksi ja kyvyksi ottaa riskiä ja asettua alttiiksi”. Luottamus on myös ”silta odotusten ja kokemusten välillä”, kuten hän hienosti kuvaa. Nopea muutos myös haastaa perinteistä luottamus-käsitettä. Luottamus ei olekaan enää itsestään selvä ”olemme aina luottaneet ja luotamme jatkossakin” -asetelma, vaan luottamusta pitää kaikin tavoin ylläpitää ja rakentaa.



Kuva: Jaakko Lukumaa.

VIRPI EINOLA-PEKKINEN
TIETOASiantuntija-Lehden Toimituskunnan jäsen
@VEINOLAPEKKINEN

Kollektiivinen oppimisprosessi tuottaa kollektiivista ymmärrystä ja yhteisöllistä tietoa. *Ilmiö* ja *ilmiölähtöisyys* ovat sanoja, jotka nousevat tällä hetkellä esille monissa yhteyksissä. Yhä kasvava tarve tehdä yhteistyötä yli rajojen on tärkeämpää kuin keskustelu käsitteistä ja siitä, mikä on ilmiö tai miten sen määrittelemme.

Ilmiölähtöisen valmistelun edellytys on, että meillä on halu ymmärtää toisiamme. Ilmiölähtöinen työskentely edellyttää myös, että rakenteet, toimintamallit ja kulttuuri tukevat yhdessä tekemistä sekä tiedon ja osaamisen jakamista. ”Uuteen dialogiin tarvitaan uudenlaisia välineitä”, kuten Valtiontalouden tarkastusviraston pääjohtaja Tytti Yli-Viikari hiljattain totesi jatkaen: ”Muutospotentiaali on ihmisissä.” Ihmeitä syntyy, kun luotamme toisiimme ja jaamme tietomme ja osaamisemme yhteiseen käyttöön! ■

Virpi Einola-Pekkinen on kehittämisspäällikkö valtiovainministeriössä, toimikenttäänään valtionhallinnon toimintatapojen ja -kulttuurin uudistaminen.

Lisälukemista aiheesta:
<https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/valitilan-johtaminen-sote-ja-maakuntauudistuksen-pyroteissa-uden>
<https://www.sitra.fi/julkaisut/ilmiomainen-julkisen-hallinto/>