



KOLUMNI

Reetta Meriläinen

reetta.merilainen@sanoma.fi
Kirjoittaja on Helsingin Sanomien
päätoimittaja.

Systemiällylle olisi kestitilaus

Ajatuksilla, toimintamalleilla ja ihmisillä on taipumus valua uriin. Siis urautua.

Parisuhde tai työyhteisö voi pahimmillaan olla kuin keskinkertaista, latteata näytelmää vuodesta toiseen esittävä teatteri. Innostunut ja uutta luova vuorovaikutus on voinut jäähmääntyä annetuista ja otetuista rooleista heiteltyihin ankeisiin repliikkeihin.

Johtajuudesta puuttuu ideoita ja voimaa. Ihmisiltä puuttuu elämisen ja tekemisen riemu.

Kannattaisikohan elämää yrittää lähestyä systeemiällykkäästi?

Ehkä kannattaisi. Luin juuri Teknillisen korkeakoulun systeemianalyysin laboratorion julkaiseman kirjan *Systemiälly 2006*. Kirjan ovat toimittaneet professorit Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen. Se on syntynyt professorien ohjaamien systeemiällyseminaarien seurauksena. Kirjaan kirjoittaneiden opiskelijoiden ja tutkijoiden taustat vaihtelevat. Systemiällyä lähestytään monista kulmista, ja synnytetään runsaspiirteinen kuva.

Systemiälly tarkoittaa kirjan määritelmän mukaan ”älykästä toimintaa, joka haluaa hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systemiällykäs henkilö osaa toimia järkevästi monimutkaisissa systeemirakenteissa”.

Jos systeemiällyä pitäisi selittää hyvin yksinkertaisesti ja konkreettisesti, määritelmä voisi kuulua: Systemiällykäs ihminen toimii tietonsa ja intuiotonsa avulla viisaasti ja rakentavasti.

Kirjassa käsitellään kiinnostavasti muun muassa avioliittojen vuorovaikutusta kuvaavaa John Gottmanin ja kumppaneiden ”dynaamista epälineaarista” matemaattista mallia. Mallin muuttujia ovat esimerkiksi aviovaimon/miehen positiivisuus, inertia

eli vitka, vaimon ja miehen keskinäiset funktiot, eli vaikutusfunktio, korjausfunktio ja vaimennusfunktio. Oma positiivisuus hetkellä t lisää puolison positiivisuuden muutosta hetkellä t+1!

Ehkä moni riipivä kotoinen riita jäisi riitelemättä, jos osapuolet muistaisivat Gottmanin yhtälön ja tiedostaisivat, mikä kaikki riitelemisessä oikeastaan vaikuttaa. Yhtälö olisi hyvä teipata jääkaapin oveen.

Gottman ja kumppanit väittävät pystyvän ennustamaan avioliiton tulevaisuuden tarkkailemalla puolisoiden käytöstä kolmen minuutin ajan. No jaa, tiedä häntä. Gottman on malleja soveltaessaan päätenyt uuteen avioliittoteoriaan. Sen mukaisesti avioliiton menestymisen perusedellytys on ystävyys avioliitossa.

Jokaisen työstä, työyhteisöstä ja johtamisesta kiinnostuneen kannattaisi lukea, mitä kirjassa kerrotaan palkitsevuudesta ja systeemiällystä. Kirjassa esitellään Alfie Kohnin 13 vuoden takaiset, edelleen ajan-kohtaiset kriittiset näkemykset palkitsemisesta. Kohn väitti muun muassa, että palkka ei ole motivaatiotekijä; palkitsematta jättäminen rankaisee henkilöstöä, palkitseminen taas aliarvioi ihmisen luontaisen kiinnostuksen ja ahkeruuden. Hänen mukaansa palkitsemisjärjestelmät ovat työläitä ja kenties kannattamattomia, eikä palkitsemisjärjestelmän käyttö toimi johtamisen välineenä.

Arkikokemukset tukevat Kohnin väitteitä, ainakin osin. Vaikka ihmistä palkittaisiin palkitsemisjärjestelmän mukaisesti oikein, hän ei aina riemastu saati riehaannu. Sama henkilö voi kuitenkin liikuttua vahvasti, kun hänet pysäyttää käytävällä ja kiittää hienosti suoritetusta työstä.

Monet meistä ovat kokeneet myös huikean kollektiivisen onnentunteen, kun jokin yhteinen suuri ponnistus on saatu loppuun. Työ kiittää silloin tekijäänsä.

En tarkoita, että lämmin tunne aina kor-

vais konkreettiset eurot. Tarkoitan sitä, että olisi hyödyllistä ymmärtää paremmin, mistä ihminen loppujen lopuksi tulee hyvillään. Palkitsemisen keinoja, sävyjä ja tilanteita olisi vara monipuolistaa.

Palkitsevuuskokemus eli ihmisen tunne siitä, että häntä palkitaan, nousee kirjassa tärkeänä esiin. Palkitsevuuskokemuksen edellytysten miettimiseen organisaatioiden sietäisi uhrata aikaa ja ajatusta. Samalla jouduttaisiin miettimään itse organisaatioita, niissä vaikuttavia muuttujia, voimia ja vuorovaikutussuhteita normaalia syvemmin. Sisäisen tarkastuksen voisi joskus tehdä ilman ainuttakaan kuittia ja tositetta.

Mitä kauemmin organisaatioita seuraa tai johtaa, sitä tietoisemmaksi tulee niiden monimutkaisuudesta ja -tasaisuudesta. Jokainen ihminen tuo organisaatioon persoonansa, asenteensa, toimintamallinsa ja historiansa. Muuttujia on liki ääretön määrä. Nämä mikromaailmat sovittautuvat toimimaan yhdessä. Hankauspisteitä on kuitenkin niin paljon, ettei ongelmien syntyminen ketään yllätä.

Organisaatio on kaikkea muuta kuin pyysyvä, kiinteä, selvärajainen organismi. Meikaanisen toimintatavan saa unohtaa. Pyrkimys johtaa organisaatiota samalla logiikalla, jolla ajaa autoa, on tuhoon tuomittu.

Valtaakaan ei kirjassa ole unohdettu. Kirjan mukaan systeemiällyvaltaa ilmentävässä ihmisessä yhdistyvät nöyryys ja voimakas tahto käyttää valtaa koko systeemiä rikastuttavalla tavalla. Oleellista on myös kyky kommunikoida tavalla, joka syyttää ihmiset ja saa heidät huikeisiin suorituksiin, kirjassa kerrotaan.

Systemiällykkyudessa on vahva eettinen komponentti. Systemiällykäs ihminen käyttää älyään, että muillakin olisi parempi olla.