

POLEMIA

Mikael Jungner

Sattuma, tahto ja kohtalo

Sattuma, tahto ja
kohtalo

Mikael Jungner

Sattuma, tahto ja kohtalo

KAKS — KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

SATTUMA, TAHTO JA KOHTALO

Kieliasun tarkistus:

Sirpa Ovaskainen

Kunnallissalan kehittämissäätiön

Polemia-sarjan julkaisu nro 95

© Pole-Kuntatieto Oy ja Mikael Jungner

Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2014

ISBN 978-952-7072-10-3 (nid.)

ISBN 978-952-7072-11-0 (PDF)

ISSN 1235-6964

Sisällys

ESIPUHE	7
JOHDANTO	9
SATTUMA EI OLLUT INKOILLE OTOLLINEN	11
SATTUMISSA ON EROJA	17
ILLUUSIO TODELLISUUDESTA	23
ISO NUMERO TUO 280 000	30
EVOLUUTIOSTA JA ENNUSTAMISESTA	36
SÄÄNNÖISTÄ, HALLINNASTA JA KETTERYYDESTÄ	45
ÄRSYTTÄVÄ VOI OLLA HYÖDYLLINEN	55
OLEN SOKEA OMALLE TYHMYDELLENI	60
PARISUHDE JA KASVUYRITYS	68
NIXON, DAAVID JA GOLJAT	75
SATTUMALLE OTOLLINEN KUNTA	80
LÄHTEET	89

Esipuhe

Suomi on sattuman Satumaa. Niin onnekastakin mutkikas taipailemme on ollut. Näin voi ajatella, etenkin jos ei ole lainalaisuusopin valaisema. Opin mukaan kaikki on joko ennalta määrättyä tai vähintään suunniteltua. Olisiko keskittien tulkinta, että molemmat liikuttavat meitä, suunniteltu ja tahdottu tekeminen sekä sattumat. Niistä jälkimmäiset ovat kiinnostavampia.

Sattuma on kuin pyöreä, öljytty painija, otetta on vaikea saada. Kansanedustaja ja oikeustieteen lisensiaatti Mikael Jungner kieputtaa oikukasta sattumaa tässä Polemia-sarjan kirjassa *Sattuma, tahto ja kohtalo* monipuolisesti eri kanteilta. Parhaimmillaan se edesauttaa meitä saamaan ainakin hetkittäin otteen tuosta elämän arvaamattomasta suunnannäyttäjästä.

Jos olet lainalaisuusoppinut, voit vain hymyillen lueskella, kuinka toiset ymmärtämättömyyttään pitävät sattumana selvästi suunniteltuja ja isomman käden johdattamia asioita. Yhtä kaikki, kuten eräs entinen pääministeri kirjoitti tässä samassa Polemia-sarjassa 11 vuotta sitten: ”Sattuma suosii valmistautunutta.”

Lämmin kiitos kirjoittajalle ja antoisia ja oivalluksia herättäviä lukuhetkiä meille kaikille!

Syyskuussa 2014

Antti Mykkänen

asiamies

KAKS – Kunnallisanalan kehittämissäätiö

Johdanto

Aamupäivällä puhelin soi. ”Haluatko lähteä eduskuntaryhmään juristiksi.” Halusin. Iltapäivällä puhelin soi uudestaan. ”Onneksi olkoon, sinut on valittu auskultoimaan Helsingin käräjäoikeuteen.” Valitettavasti olin jo lupautunut muualle. Tuo päivä oli 90-luvun alussa. Jos puhelut olisivat tulleet toisessa järjestyksessä, olisin tänään ehkä asianajaja, tuomari tai jotain aivan muuta. Puhdas sattuma määritteli työurani suunnan.

Sattuma vei minut hallinto-, oikeus- ja pääministerin erityisavustajaksi, johtajaksi Microsoftille ja Yleisradioon, puoluesihteeriksi ja kansanedustajaksi, lukemattomiin työryhmiin, kymmenille matkoille, kättelemään päättäjiä Jasser Arafatista Bill Gatesiin, Stanfordiin ja start-uppeihin, turuille ja toreille. Kaikkialla törmäsin sattumaan.

Sattumasta tuli minulle pienimuotoinen päähänpinttymä. Kun luennoin lounaalla sattuman merkitystä – jälleen kerran – Antti Mykkäselle, hän pyysi minua kirjoittamaan aiheesta kirjan. Koska Jutta Urpilainen oli menettänyt SDP:n puheenjohtajuuden, oli minulla yllin kyllin aikaa. Paneuduin sattumaan syvemmin kuin koskaan ennen. Siitä tuli mielenkiintoinen matka.

Sattuma on pikemminkin kokemus kuin reaali maailman ilmiö. Me kutsumme sattumaksi sitä, mitä emme ymmärrä tai osaa

ennustaa. Ihmisen mielenliikkeisiin tutustuminen osoittaa nopeasti, kuinka tylsällä työkalulla yritämme maailmaa hahmottaa. Sieltä se sattuma kumpuaa, inhimillisestä vajavaisuudesta.

Me emme yleisesti pidä sattumasta. Näemme hurjasti vaivaa sulkeaksemme sattuman pois elämästämme yrittämällä hallita kaikkea mahdollista. Samaan aikaan sattuma on kuitenkin kenties merkittävin menestyksen ainesosa. Mielenkiintoinen risti-riita.

Tämän kirjan voi kiteyttää kahteen väitteeseen. Maailma on monimutkainen paikka, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Emme pääse sattumaa karkuun, vaikka kuinka yrittäisimme. Siksi sattuman kanssa kannattaa opetella elämään. Ja sattumastrategia on se työkalu, joka auttaa meitä pärjäämään sattuman kanssa.

Toisekseen sattuman välttely heikentää meitä. Sattuman kohtaaminen taas vahvistaa meitä. Onnekas sattuma voi tuoda suoraa menestystä. Epäonnekkaampi sattuma auttaa meitä kohtaamaan ja välttämään tulevia epäonnekkaita sattumia. Täysin sattumista vapaa elämä taas... no, siitä harvemmin kirjoitetaan tai kerrotaan mieleenpainuvia tarinoita.

Tässä kirjassa on paljon esimerkkejä ja havaintoja sekä vähemmän loppuun asti vietyjä päätelmiä. Syy on yksinkertainen: Minä en halua saarnata sattumasta. Haluan saada lukijan kiinnostumaan sattumasta. Löytämään omia oivalluksia. Viemään ajattelua pidemmälle. Luomaan itse sen punaisen langan, joka kutoo kaiken tässä kirjassa kirjoitetun yhteen.

Ja toivottavasti jakamaan päätelmänsä meidän muiden kanssa. Jotta kuulisin jotain uutta. Sellaista, mitä en ole itse tullut ajatelleeksi. Sattumalta.

Helsingissä 20.8.2014

Mikael Jungner

Sattuma ei ollut inkoille otollinen

Gladiaattorin käsikirjoittajat pakkasivat elokuvan täyteen mahtipontisia mietelauseita. Yksi niistä kuuluu näin: ”Tekomme tässä maailmassa kaikuvat iäisyyteen.” Kenraalin viesti taisteluun valmistautuville roomalaisille sotilaille oli vahva. Me teemme maailmasta sen, mitä se on.

Muinaisen Rooman todellinen keisari Marcus Aurelius puolestaan filosofoi jotain aivan muuta: ”Hyväksy ne asiat, joihin kohtalo sinut sitoo, ja rakasta niitä ihmisiä, jotka kohtalo tuo polullesi.” Aureliuksesta kohtaloon kannatti tyytyä, sillä vaikuttaa siihen ei juuri voinut. Kohtalo vie meitä väistämättä jonnekin, halusimme tai emme.

Jukka Helttula puolestaan lainaa sattumaa käsittelevän väitöskirjansa aluksi George Herbertin runoa:

Kenkänaula putosi – entäs sitten?

Kenkä putosi – entäs sitten?

Hevonen kaatui – entäs sitten?

Ratsastaja putosi – entäs sitten?

Taistelu hävittiin – entäs sitten?

Vielä kysytkin, vaikka kuningaskuntaamme ei enää ole.

Ihmiskunnan historia on täynnä sattumaa, tahtoa ja kohtaloa. Seuraavaksi kaksi esimerkkiä siitä, miten nuo kolme kulkevat käsi kädessä.

Vaikka inkakeisari Atahuallpa oli mahtava vallankäyttäjä, hän ei koskaan noussut joukkoineen maihin Espanjassa eikä ottanut kuningas Kaarlea vangiksi. Sen sijaan Atahuallpa päätyi itse vangiksi ja hänen kansansa orjaksi. Miksi näin, kysyy Jared Diamond kirjassaan ”Tykit, taudit ja teräs”. Inkoille kävi huonosti, koska espanjalaisilla oli paljon sellaista, mitä inkoilla ei ollut: meritekнологia, laajalle levinnyt kirjoitustaito, kehittyneempi poliittinen järjestelmä, hevosia, teräsmiekköjä, ruutiaseita ja vastustuskyky monille vaarallisille taudeille.

Miksi nuo kaikki edut löytyivät espanjalaisilta mutta eivät inkoilta? Kysymys ei ollut ainakaan inkojen tahdon puutteesta. Kuka nyt haluaisi elää takapajuisena ja nähdä kansakuntansa tuhoutuvan. Oliko kyse sitten sattumasta vai kohtalosta?

Molemmista. Eurooppa levittäytyy itä-länsi-suunnassa, kun taas Amerikka levittäytyy pohjois-etelä-suunnassa. Siksi Euroopassa lajien leviäminen on helpompaa. Vehnä oli löytänyt tiensä Lähi-idästä Eurooppaan. Tällä oli ratkaisevan suuri merkitys, sillä vehnän viljely on helpompaa ja satoisampaa kuin Amerikassa viljellyn maissin. Paljon ruokaa tarkoittaa yhteiskunnassa paljon ihmisiä, jotka voivat tehdä muutakin kuin pelkästään hankkia ruokaa: rakentaa, tutkia, hallita tai opetella sotataitoja.

Euroopasta löytyi myös lukuisia kesytettäviä eläimiä: hevosia, lehmia, sikoja ja lampaita. Aurojen eteen valjastetut hevoset ja härät tehostivat eurooppalaista maanviljelyä entisestään. Amerikassa ainoa työjuhdaiksi kelpaava eläin (joka oli kesytettävissä) oli laama. Väli-Amerikassa keksitty pyörä ei koskaan kohdannut Andien laamaa.

Euroopassa puolestaan suuret kesytetyt eläimet valjastettiin pyörien eteen, ja se mullisti liikenteen suorituskyvyn. Ruokaylijäämiä voitiin nyt kuljettaa tehokkaammin, mikä kasvatti kaupunkoja. Monta sattumaa siis Euroopan hyväksi.

Euroopassa ihmiset asuivat edellä luetelluista syistä tiiviisti kylissä ja kaupungeissa ja olivat jatkuvassa kanssakäymisissä toistensa kanssa – milloin kauppaa käyden, milloin uskontoaan levittäen tai sotaa käyden. Tämä kaikki nopeutti tieteellistä, poliittista ja sotilaallista kehitystä.

Muutoinkin ahtaudesta oli arvaamatonta hyötyä. Tiiviissä yhteisessä kanojen ja sikojen kanssa eurooppalaisiin tarttui koti-

eläinten sairauksia, ja näin eurooppalaiset saivat aikojen saatossa vastustuskyvyn noihin eläinperäisiin sairauksiin. Amerikkaan rantautuessaan nuo samat taudit tappoivat jopa 99 prosenttia joidenkin vastustuskyvyttömien alkuperäiskansojen yhteisöjen jäsenistä.

Tämä kaikki ei ollut enää sattumaa. Noin tuppaa käymään, kun suuri joukko ihmisiä on keskenään läheisessä vuorovaikutuksessa. Ihmisten luovuus, vastustuskyky ja kaikenlaiset aikaansaannokset kumpuavat kanssakäymisestä toisten ihmisten kanssa. Tai hienommin ilmaistuna: mitä suurempi määrä ihmisiä on ja mitä vilkkaammassa vuorovaikutuksessa he ovat keskenään, sitä tehokkaamman dynaamisen systeemin he muodostavat.

Jos Amerikka olisi ollut sattumalta pitkulainen toiseen suuntaan, jos hevoset, lehmät, siat ja muut kesytettävät eläimet olisivat sattumalta löytäneet tiensä Amerikkaan, jos vehnä olisi sattumalta kehittynyt Amerikassa ja jos Amerikan alkuperäiskansat olisivat eläneet ahtaasti kotieläintensä kanssa samoissa tiloissa, ehkä silloin me vaalisimme tänään eurooppalaista alkuperäiskulttuuria museoissa ja reservaateissa. Dynaamisen systeemin mekanismit kun olisivat jauhaneet noista sattumista inkoille ne samat edut, joiden varassa espanjalaiset Amerikkaan tunkeutuivat.

Ja kyllä, myös inkat olisivat tarvinneet lisäksi oman Kolumbuksensa, päättäväisen uskalikon, joka tahdonvoimallaan olisi hankkinut rahoituksen, laivat ja miehet ylittämään tutkimatonta valtamerta.

Daron Acemoglu ja James Robinson kysyvät kirjassaan ”Miksi maat kaatuvat”, miksi Nogalesin rajakaupungissa elämä on niin paljon parempaa Yhdysvaltain kuin Meksikon puolella. Kaksoiskaupungin Arizonan puoleisessa osassa tulot ovat kolminkertaisia, elinikä pidempi, ihmisten koulutustausta vahvempi, terveydenhuolto, tiet ja jätehuolto paremmassa kunnossa sekä korruptio ja rikollisuus vähäisempää.

Olosuhteet molemmilla puolilla rajaa ovat kuitenkin samat. Sää ja ympäristö ovat molemmissa kaupungeissa identtisiä, samoin taudinaiheuttajat. Vaikka Yhdysvaltain puolen parempi terveyden-, vesi- ja jätehuolto tarkoittaa myös vähemmän sairauksia, eivät mikrobit kunnioita raja-aitoja. Väestön taustakaan ei selitä eroja, sillä toinen puoli Nogalesia liitettiin Yhdysvaltoihin niinkin myöhään kuin vuonna 1853. Meksikolaiset eivät ole

syntyjään sen tyhmempiä kuin amerikkalaiset. Meksikostakin löytyy tahtoa menestystä.

Helppo selitys rajakaupungin puoliskojen erolle on tietysti se, että Yhdysvalloissa asiat ovat yleisesti paremmin kuin Meksikossa. Mutta miksi näin, onko kyseessä sattuma vai kohtalo?

Kirjoittajat hakevat vastauksia satojen vuosien takaa. Kun espanjalaiset lähtivät valloittamaan eteläistä Amerikkaa 1500-luvulla, he halusivat rikastua nopeasti ryöstämällä kultaa ja hopeaa sekä tekemällä alkuperäisasukkaista orjia kaivoksiin ja plantaatseille. Tavatessaan uusia kansoja espanjalaiset ottivat ensin alkuperäisväestön johtajan vangikseen, keräsivät sitten uhkaamalla suunnattomat lunnaat, tappoivat johtajan, asettivat oman miehensä johtoon ja orjuuttivat alkuperäiskansan.

Taktiikka toimi, ja espanjalaiset keräsivät suunnattomia rikkauksia. Tuon historian viitoittamana eteläinen Amerikka on ollut vuosisatoja vahvojen johtajien, omaneduntavoittelun, riiston ja tiukan hallinnon ikeessä. Tuo näkyy tänäkin päivänä läpi maanosan levottomuuksina, korruptiona, väkivaltana ja monopoliyritysten hallitsemina markkinoina.

Kun englantilaiset saivat vahvistettua laivastoaan, pääsivät hekin viimein 1600-luvun alussa mukaan riistämään Amerikan rikkauksia. Koska englantilaiset olivat lähes sata vuotta muita myöhässä, oli kaikki parhaat paikat jo vallattu. Englantilaiset joutuivat tyytymään Pohjois-Amerikkaan, ja he perustivat nykyiseen Virginiaan Jamestownin siirtokunnan.

Englantilaiset yrittivät aluksi samaa taktiikkaa kuin espanjalaiset, ryöstää varallisuutta ja ruokaa alkuperäisasukkailta. Se ei onnistunut, koska Pohjois-Amerikan alkuperäisväestöllä ei ollut sen paremmin kultaa kuin hopeaa. Itse asiassa he elivät niin kädestä suuhun, että edes ruokaa ei riittänyt varastettavaksi. Pohjois-Amerikan alkuperäisväestö ei myöskään taipunut orjatyöhön. Kun rosvous ei onnistunut, kurjistui tilanne Jamestownissa niin, että talvesta 1609–1610 selvisi hengissä 500 siirtokuntalaisen joukosta vain 60 – perimätiedon mukaan jopa kannibalisiin turvautuen.

Englantilaiset joutuivat muuttamaan taktiikkaansa. Jos alkuperäisväestöstä ei ollut orjiksi, ehkä siirtolaisista olisi. Jamestown muuttui pakkotyöleiriksi. Työtä oli pakko tehdä tietty määrä tun-

teja päivässä. Ruoka-annokset ja kaikki muukin oli tiukasti säänneltyä. Karkaamisesta, varastamisesta tai kaupankäynnistä ulkopuolisten kanssa oli rangaistuksena yksinkertaisesti kuolema.

Tuokaan ei auttanut. Siirtolaiset karkailivat, koska mikä tahansa vaihtoehto oli parempi kuin rankka pakkotyö. Siirtokuntaa pyörittävä Virginia Company vaipui epätoivoon. Hankkeeseen oli uponnut suunnattomia summia rahaa, ja vastineeksi oli saatu pelkkiä epäonnistumisia.

Epätoivoissaan Virginia Company päätti kokeilla jälleen uutta taktiikkaa. Yhtiö antoi siirtokunnan asukkaille omistusoikeuden asuntoihinsa, läntin viljeltävää maata sekä kaikille miehille sänksijää siirtokunnan laeista ja hallinnosta. Demokratiaa ja vapaata markkinataloutta kokeiltiin Pohjois-Amerikassa ensimmäisen kerran vasta sen jälkeen, kun kovemmilla otteilla oli hakuu päää seinään 12 synkkää vuotta. Uusi taktikka toimi. Jamestown alkoi pikku hiljaa menestyä.

Englantilaiset yrittivät myöhemmin uusissa siirtokunnissaan nykyisen Marylandin ja Carolinan alueilla samaa kuin Jamestownissa alun perin eli espanjalaistyyppisiä kovia otteita, mutta jälleen onnettomin seurauksin. Niinpä uusissakin siirtokunnissa jouduttiin lopulta siirtymään vapaampaan malliin.

Tuo malli vetosi eurooppalaisiin. Siirtolaisia virtasi Euroopasta Pohjois-Amerikkaan paitsi elannon myös vapauden perässä. Yhdysvalloissa asui 1770-luvulla jo pari miljoonaa eurooppalaista. He kyllästyivät lopulta Englannin hallintoon, itsenäistyivät ja rakensivat uuden valtionsa käytännössä hyväksi havaittujen markkinatalouden ja ihmisten vapauksien varaan. Usko kilpailun ja markkinoiden muodostaman dynaamisen systeemin voimaan kasvoi lopulta niin vahvaksi, että jopa korporaatioiden kultaisella 1900-luvulla Yhdysvallat onnistui pitämään monopolia tavoittelevat suuryritykset kurissa.

Meksikossa tuo sama ei onnistunut. Pankit, liikenne ja teollisuus muodostuivat alueellisista monopoleista, joita ylläpidettiin avokätisin lahjuksin. Ero Yhdysvaltain ja Meksikon rajalla nykyään johtuukin siitä, että Pohjois-Amerikkaan syntyi vapaan yrittäjyyden, ihmisoikeuksien ja demokratian perinne, kun taas Etelä-Amerikan perinne on täynnä kovaotteisia yksinvaltiaita, korruptiota ja ihmisoikeusloukkauksia.

Tuo taas johtui osin sattumasta. Pohjois-Amerikan köyhempi ympäristö pakotti etsimään käytännössä parhaiten toimivia ratkaisuja yhteiskunnan rakentamisessa. Etelä-Amerikan rikkaampi ympäristö taas mahdollisti tehottoman pakkovalan.

Historia levittäytyy meille suurmiesten ja -naisten rohkeina tekoina, kirkkaina oivalluksina ja mittavina saavutuksina. Tuossa ei ole mitään väärää, teotkin muokkaavat historiaa ja suurten ihmisten kautta historiaa lieenee myös kiinnostavampaa seurata. Ongelma on, että nuo sankaritarinat samalla työntävät sattuman marginaaliin.

Kun katsomme historiaa taaksepäin, palaset lokahtavat helposti kohdalleen ja kaikessa on järkeä. Jälkikäteen tarkasteltuna historia on kuin jättimäinen sveitsiläinen kello, systeemi, jossa asiat tietysti tapahtuivat niin kuin ne tapahtuivat.

Sattuma näyttelee tällaisessa katsantokannassa kovin pientä roolia. Paitsi että ehkä me kaikki puhuisimme auttavasti inkojen ketsuan-kieltä, jos vehnän geneettinen evoluutio olisi kulkenut toisin kuin se kulki.

Tai ehkä ilman Pohjois-Amerikan karuhkoa maaperää kaksi lentokonetta ei olisi törmännyt World Trade Centeriin eikä Neil Armstrong olisi astunut Kuun kamaralle. Marginaaliin me työnämme usein myös ne monimutkaiset dynaamisten systeemien lainalaisuudet, jotka ajavat yhteiskuntaa kohti tiettyä lopputulosta vauhtiin kerran päästyään. Teot, todennäköisyys ja sattuma muokkaavat yhdessä maailmasta sen, mikä se on.

Sattumissa on eroja

Keskustan puheenjohtaja Juha Sipilä päätyi politiikkaan sattumalta. Vuonna 2009 hän kävi Ruotsissa tutustumassa uuteen energia-alan keksintöön. Samalla matkalla Sipilä tapasi pitkäaikaisen ystävänsä, joka kehotti Sipilää miettimään asioita avarammin. Liike-elämä kun ei ollut ainoa keino vaikuttaa maailman kulkuun. Sipilää pyydettiin myöhemmin osallistumaan eduskuntavaaleihin, ja hän suostui.

Kun Mari Kiviniemi ilmoitti, että hän ei jatka keskustan puheenjohtajana, nousi Sipilä tiukassa kisassa keskustan puheenjohtajaksi. Osittain siksi, että Sipilän puheenjohtajakampanja oli rento ja hyväntuulinen. Hänellä ei ollut mitään menetettävää eikä siksi myöskään paineita. ”Ei ollut tarvetta puristaa mailasta, se kun hyydyttää kuten näimme vaikkapa Brazilian pelistä Saksaa vastaan.”

Kysyin Sipilältä hänen suhdettaan sattumaan. ”Minulle uusi tilanne on aina uusi mahdollisuus. Mitä suurempi on muutos, sitä suurempi on tilaisuus. Haluan olla avoin eteen sattuvalla tilanteelle. Mietin usein, miten ikävänkin sattuman saa käännettyä hyväksi. Aina se ei tietenkään onnistu, mutta ensimmäinen ajatus on silti aina tuo – voisiko tästä seurata jotain hyvää.”

Sattuma tarkoittaa jotain, joka tapahtuu ennalta arvaamatta, aikomatta tai suunnittelematta. Sattuma pitää sisällään kaksi eri

elementtiä. Ensiksikin itse tapahtuman, sen että maailmassa jokin muuttuu tai odotuksista huolimatta ei muutu. Toisekseen tarvitaan joku, joka kokee tuon yllätyksen. Sattuma on siis samaan aikaan tapahtuma reaali maailmassa ja jonkun kokemus tuosta yllättävästä tapahtumasta.

Vanha kiinalainen arvoitus kysyykin, kuuluuko ääni, jos metsässä kaatuu puu eikä kukaan ole sitä kuulemassa. Samaa voi kysyä sattumasta. Tapahtuuko sattuma, jos joku ei ole tuota sattumaa ihmettelemässä?

Suomen kielestä ei juurikaan löydy sanoja erilaisille sattumille. Satunnaisuus tarkoittaa säännönmukaisuuden puutetta, onnenpotku hyvää sattumaa ja vahinko ikävää sattumaa. Loput sattumaan liittyvät termit ovat synonyymeja edellisille. Sattuman tarkempaa luonnetta voidaan määritellä etuliitteillä. Aito sattuma on kokijansa tietämyksestä riippumaton sattuma, tilanne, jossa tapahtumien lopputulosta on mahdotonta tietää etukäteen, vaikka meillä olisi käytössä kaikki relevantti tieto ja ymmärrys.

Tällaiseen aitoon sattumaan törmää esimerkiksi kaikkein pienimpien hiukkasten maailmassa. Kvanttifysiikassa aito sattuma on tärkeä osa nykyisiä teorioita siitä, mitä pienhiukkasten maailmassa tapahtuu. Siellä seuraus voi ilmetä ennen syytä, ja siellä hiukkas-
set voivat yllättäen kadota tai muuttua joksikin aivan muuksi.

Kun hiukkasfysiikasta siirrytään suurempien kappaleiden maailmaan, kutistuu aidon sattuman merkitys olemattomaksi. Planeetat eivät hevin katoa tai muuta kiertoratansa suuntaa sattumalta, vaikka teoriassa sekin olisi mahdollista.

Todennäköisyyden sattumaan törmää, kun eri vaihtoehtojen todennäköisyydet ovat niin lähellä toisiaan, että lopputulosta on mahdotonta ennalta ennustaa. Kyseessä voi olla vaikka kolikon heitto, pöytään jaettu korttikasa, yhden ammuksen sijainti revolverin kuuden ammuksen rullassa tai tietokoneen sisäisen kellon sekunnin sadasosan parillisuus tai parittomuus käyttäjän painaessa sattumanvaraisesti enter-näppäintä. Todennäköisyyksiin perustuva sattuma onkin oiva työkalu esimerkiksi salausmenetelmissä ja uhkapeleissä.

Käytin todennäköisyyden sattumaa aikoinani nopeuttamaan päätöksentekoa. Kun esillä oli kaksi vaihtoehtoa jossain arkisessa

asiassa, katsoin rannekelloani. Jos kellon sekuntiviisari osoitti oikealle, vastaus oli ”kyllä”, jos vasemmalle, niin ”ei”.

Koska sattuma on aina jonkun kokemus, voi sattuma johtua myös siitä, että tapahtuman syyt ylittävät tapahtuman huomioitsijan käsityskyvyn. Hyttyselle hengenlähtö kesken ruokailun lieenee aina yllätys, vaikka ihmiselle tuo hyttysen hengen vienyt läimäytys voi olla pelkkä refleksi.

Moneen ilmiöön vaikuttaa niin moni asia (jotka voivat vaikuttaa edelleen mutkikkaasti toisiinsa), että lopputuloksen ennustaminen ei onnistu älykkäältäkään tarkkailijalta. Näitä keskinäisriippuvaisia järjestelmiä kutsutaan dynaamisiksi systeemeiksi, ja niiden prosessien lopputuloksen ennustaminen vaatii poskettomasti laskentatehoa.

Sää on tällainen ilmiö. Me tunnemme säähän vaikuttavat lainalaisuudet, mutta sään ennustaminen luotettavasti jo muutaman viikon päähän on epävarmaa. Vuodesta toiseen rankkasade pääsee yllättämään sääennustuksiin luottaneet auringonpalvojat. Toisaalta tietokoneiden laskentatehon kasvaessa sääennustuksia voidaan nykyisin tehdä jollain osumatarkkuudella jopa kuukausien päähän.

Dynaamisen järjestelmän yllätyksellisyys on piilevää, kuten Nassim Taleb esittää teoriassaan mustista joutsenista. Kaikkien joutsenten uskottiin olevan valkeita, kunnes Australiasta löytyi musta joutsenlaji.

Taleb vertaa mustia joutsenia odottamattomaan ja erittäin epätodennäköiseen tapahtumaan. Dynaaminen systeemi voi toimia hyvinkin vakaasti, kunnes yhtäkkiä kaikki muuttuu hetkessä sattuman kautta. Isku World Trade Centeriin järjestytti pörssikursseja ja muutti maailmaa yhdessä päivässä. Se on oiva esimerkki dynaamisen systeemin piilevästä epävakaudesta.

Tietämättömyydestä johtuva sattuma on sukua monimutkaisuuden sattumalle. Molemmat johtuvat sattuman kokijan rajallisuudesta kyvystä ymmärtää sattuman taustalla olevia tekijöitä. Helsingissä syntynyt Nils Adolf Erik Nordenskiöld ei purjehtinut ensimmäisenä ihmisenä Koillisväylää sattumalta. Päinvastoin, hän tiesi mitä etsi ja teki kaikkensa rajatakseen sattuman minimiin rohkealla retkellään.

Kolumbus puolestaan löysi Amerikan sattumalta. Ei siksi, että Amerikka olisi ollut siellä, missä se oli, sattumalta, vaan siksi, että

Kolumbus ei tiennyt ennalta, että Euroopan ja Aasian välistä löytyisi Amerikan manner.

Alexander Fleming ei puolestaan tiennyt vuonna 1928, että *Penicillium*-sukuun kuuluva home eritti ainetta, joka aiheutti stafylokokkeissa kasvun estymistä ja bakteerin hajoamista. Hän huomasi tuon sattumalta, kun bakteeriviljelymaljaan pääsi homepe-säke. Home ei kehittänyt tuota ihmisille hyvin hyödyllistä ainetta vain, koska Fleming huomasi sen. Home oli tehnyt niin läpi aikojen. Homeen toiminta ei ollut sattuma, Fleming vain huomasi sen sattumalta.

Isaac Newton (1642–1727) oli lahjakas ja aikaansaapa fyysikko, matemaatikko, filosofi ja tähtitieteilijä. Newton keksi muun muassa painovoiman ja kappaleiden liikkeitä koskevia lakeja. Kuten Fleming, myös Newton vain löysi ilmiön ja puki sen syyt teoriaksi.

Newtonin löytämät uudet lainalaisuudet eivät siis muuttaneet reaalia maailmaa vaan antoivat ihmisille paremmat teoreettiset työkalut ymmärtää reaalia maailman ilmiöitä. Newtonin työn kautta kuvamme maailmasta lähenei sitä todellista maailmaa ja koetun sattuman ala supistui.

Mielenkiintoista kyllä, suhteellisuusteoria on myöhemmin osoittanut maailman olevan huomattavasti Newtonin mallia monimutkaisempi. Siitä huolimatta Newtonin mallia opetetaan ja sovelletaan edelleen, koska suhteellisuusteoria on monelle liian konstikas arkijärjellä ymmärrettäväksi.

Ihmisille on helpompaa hyväksyä suurin piirtein oikea ja helpposti ymmärrettävä teoria kuin paremmin todellisuutta vastaava mutta intuition vastainen teoria. Sama tilanne toistuu muissakin monimutkaisissa dynaamisissa ilmiöissä. Vaikka eturivin osaajat löytäisivät hyviä toimintamalleja, ne eivät leviä, jos ne ylittävät yhteisön enemmistön arkijärjen rajat.

Euroopan hyvin monimutkainen finanssikriisi typistyi suomalaisessa poliittisessa keskustelussa ääripäihin ”laiskat kreikkalaiset juhlii meidän rahoilla” tai ”jos rivitalon toinen pääty palaa, on se sammutettava siitä huolimatta, kenen syy se on”. Moiset tarttuivat letkautukset ovat yksinkertaisen suljetun systeemin ajattelun vastauksia monimutkaisten dynaamisten systeemien ongelmiin, ja siksi ne pikemminkin vaikeuttavat kuin helpottavat ongelmien ratkaisua.

Tietämättömyydestä kumpuava sattuma on kertaluonteinen. Sattuman syiden selviämisen jälkeen lisääntynyt ymmärrys maailmasta vie pohjan samanlaiselta koetulalta sattumalta. Harva enää yllättyy Kolumbuksen tavoin pelkästä Amerikan olemassaolosta laskeutuessaan reittikoneella John F. Kennedyn lentokentälle. Penisilliini löydettiin kyllä sattumalta, mutta löytämisensä jälkeen penisilliiniä ei enää valmistettu sattumalta.

Tietämättömyydestä johtuvaan sattumaan törmää tekemällä asioita konkreettisesti. Näihin sattumiin törmää harvemmin pelkästään pohtimalla asioita teoreettisesti. Looginen ajattelu on karu ympäristö sattumille, koska se perustuu pelkkiin virtaviivaisiin teorioihin maailmasta. Todellinen reaali maailma ei kuitenkaan tottele teorioita, ja siksi maailma on pullollaan koettua sattumaa.

Jukka Helttula avaa väitöskirjassaan ”Sattuma yhteiskuntaa muokkaavana voimana” sattuman filosofista taustaa. Suuri vedenjakaja kulkee determinismin ja indeterminismin välillä. Deterministien mielestä sattumaa ei ole, vaan kaikkeen on ennalta määrätty syy. Indeterminismin mukaan taas sattuma on ihmisten tekojen seuraus. Elämme tämän päivän monimutkaisessa maailmassa indeterminismin kulta-aikaa.

Tuota ikuista filosofista kiistaa mielenkiintoisempaa on kuitenkin sattuman suhde yhteiskuntaa määrittäviin teorioihin. Adam Smithin termi ”näkymätön käsi” kuvaa ihmisten oman etunsa pohjalta tekemien tekojen ennakoimattomien seurausten hyödyllisyyttä yhteisölle. Näkymättömässä kädessä on kyse sattuman hyväksikäytöstä dynaamisessa systeemissä. Markkinatalousjärjestelmällä ja sattumalla on siksi vahva yhteys.

Karl Marx ja Friedrich Engels puolestaan hahmottelivat ”Kommunistisessa manifestissaan” yhteisön, jonka ydin oli tieteellisyydessä ja determinismissä. Kommunismille sattuma oli kapitalismin olemuksessa oleva harha.

Tuo ero näkyy läpi tämän päivän poliittisesta keskustelusta. Markkinataloudessa sattuma on liittolainen, ja siksi markkinatalous on pärjännyt yhteisössä ja pyrkinyt yhteisöön, jossa sattumalla on isompi rooli. Vastaavasti markkinatalouden vastustajat pyrkivät sattumasta eroon, ja heidän valtakautenaan sattuman merkitys puristetaan yhteisössä mahdollisimman pieneksi.

Suunnitelmatalous romahti mielenkiintoisesti juuri 90-luvulla, kun maailman monimutkaistuminen ja globalisaatio olivat edenneet niin pitkälle, että sattumaa ei enää voitu kahlita. Moni on saanut ja moni ottanut kunniaa suunnitelmatalouden kaatumisesta, mutta harvemmin törmää pohdintaan siitä, mikä oli sattuman merkitys tuossa viime vuosisadan loppua ravisuttaneessa kehityksessä.

Jukka Helttula päättää väitöskirjansa osuvaan mukaelmaan George Herbertin runosta.

Matkustusohjeita lievennettiin – entäs sitten?

Tiedottaja erehtyi – entäs sitten?

Rajavartija oletti – entäs sitten?

Rajapuomi avattiin – entäs sitten?

Muuri murtui – entäs sitten?

Vielä kysytkin, vaikka Itä-Saksaa ei enää ole.

Illuusio todellisuudesta

Unohdetaan aito sattuma ja keskitytään sellaisiin sattumiin, jotka yllättävät meidät siksi, että me emme joko tiedä jotain tai ymmärrä jotain. Miksi tällaiset sattumat ovat niin yleisiä? Ajattelu luo mieleemme mallin maailmasta, jotta voisimme ennakoida, mitä tuleman pitää ja pärjätä tuon ennakkoinnin avulla paremmin. Me toimimme oikeassa maailmassa ikään kuin se olisi mielikuvamaailmamme identtinen kopio.

Näin ei tietenkään ole. Päässämme oleva mielikuva maailmasta ei ole lähimainkaan täydellinen kopio oikeasta maailmasta. Kuinka voisikaan olla. Ajattelumme malli maailmasta on rajallisen määrän aivosoluja sähkökemiallisesti kyhäämä sormiharjoitelma siitä, millainen maailma suurin piirtein on ja miten se suurin piirtein toimii.

Maailma ympärillämme on rajaton. Mieli, jolla yritämme tuottaa maailmaa mallintaa, on rajallinen. Me olemme luotuja yllättymään siksi, että ajattelumme on niin vajavaista. Tehokkain keino päästä eroon koetun sattuman ahdistavuudesta on sulkeutua oman mielen meditatiiviseen todellisuuteen. Se on mieleemme hallittavissa oleva maailma, ja hallinta luo tyyneyttä ja vapauttaa meidät samalla mutkikkaan maailman murheista. Tosin ulko-

puoliseen todelliseen maailmaan ei sisäänpäin kääntymällä juuri vaikuteta.

Mielemme vajavaisuutta on vaikea päästä karkuun. Pystyäksemme toimimaan meidän on luotettava aistehimme ja ajatuksiimme, vaikka tietäisimme, että ne ovat epäluotettavia. Me etsimme asioille ja tapahtumille syytä, koska emme kestä ajatusta mielivaltaisesta maailmasta.

Tilannetta mutkistaa se, että me emme itse useinkaan edes huomaa maailmankuvamme vajavaisuutta. Tietoisuutemme luo vahvan illuusion siitä, että valuvikainen maailmankuvamme vastaa oikeaa reaali maailmaa. Me tiedämme, mitä me tiedämme, mutta meidän on vaikeaa tietää sitä, mitä me emme tiedä.

Todellisen maailman ja sisäisen maailmankuvamme välisestä ristiriidasta kumpuavan sattumanvaraisuuden ahdistavuutta kuvaa käärme, joka vietti ensin Eevan ja Eeva sitten Adamin syömään hyvän ja pahan tiedon puusta. Siihen hetkeen loppui ihmisen elo idyllisen harmonisessa paratiisissa.

Jokaisella meistä on sokea piste ohimon puolella kumpaakin silmää. Sokea piste on se kohta verkkokalvollamme, johon näköhermo kiinnittyy. Sen huomaa vaikkapa asettamalla kaksi viiden sentin kolikkoa noin 10 sentin päähän toistaan ja katsomalla toinen silmä suljettuna suljetun silmän puoleista kolikkoa ylhäältä päin. Noin 40 sentin päässä kolikoista se kolikko, johon emme katso, katoaa näkökentästä, koska se osuu silloin silmämme sokeaan pisteeseen. Tuo ei arkielämäämme haittaa, koska toisen silmän näkökenttä kattaa kyllä toisen silmän sokean pisteen.

Mielenkiintoista kuitenkin on, että emme itse huomaa sokeaa pistettä ilman testiä, vaikka katsoisimme maailmaa vain yhdellä silmällä. Syy tähän on yksinkertainen. Mielemme luo illuusion kokonaiskuvasta täyttämällä tuon sokean pisteen puuttuvan informaation sen perusteella, mitä tuon puuttuvan pisteen ympärillä on. Mielemme siis parantelee näkemäämme täyttämällä tyhjät kohdat suurin piirtein sellaisilla asioilla, mitä siellä voisi olla.

Me emme tätä parantelua huomaa, koska emme tiedä, että tietoa edes alun perin puuttui. Aivomme eivät ole koskaan saaneet tietoa sokeasta pisteestä eivätkä siksi osaa sitä edes kaivata. Tämän kaltaiseen paranteluun perustuvat muutkin hauskat näköharhatestit, modernit versiot Platonin luolavertauksesta.

Daniel Dennett kertoo kirjassaan ”Tietoisuuden selitys” mielenkiintoisesta kokeesta. Siinä koehenkilön pää kiinnitetään paikalleen. Sen jälkeen koehenkilö katsoo tietokoneen ruutua, jonka yllä on kamera, joka puolestaan seuraa koehenkilön silmien liikkeitä. Ohjelmisto pystyy laskemaan silmien liikkeestä, minne katse on milloinkin menossa.

Tietokoneen ruudulla on teksti. Ohjelma muuttaa tekstissä sanoja siten, että uusi sana ilmestyy olemassa olevan tilalle juuri ennen kuin koehenkilön katse siihen kohdistuu ja niin että uusi sana on edellisen sanan pituinen. Koehenkilö ei huomaa, että tekstissä mikään muuttuu. Hän kokee katsovansa samaa vakaata tekstiä. Koehenkilön vieressä seisova Dennett taas näki, kuinka teksti vilisi muutoksia jatkuvana virtana.

Dennett halusi kokeilla ilmiötä itse. Hän istui koetuoliin, ja hänen päänsä kiinnitettiin telineisiin. Dennett katsoi tekstiä ja jäi odottamaan. ”Koska koe alkaa”, hän kysyi viimein. ”Se alkoi jo jokin aika sitten”, kuului vastaus.

Aivojemme kapasiteetti käsitellä tietoa on rajallinen. Siksi aivomme pakkaavat tietoa ja jättävät aistihavainnoista runsaasti asioita huomiotta. Itse emme tätä huomaa, koska aivomme luovat meille jatkuvasti vahvan illuusion kirkkaasta todellisuudesta. Evoluution kannalta tämä on järkevää, koska näin me voimme keskittää rajalliset voimavaramme huomaamaan meitä uhkaavat muutokset.

Tätä kirjoittaessani istun asunnossa Helsingin Bulevardilla, parvekkeen ovi on auki. Ulkoa kuuluu jatkuva liikenteen humina. Raitiovaunut kirsкуttavat raiteitaan, autot kaasuttavat ja tööttäilevät toisilleen. Isojen autojen hydraulikka puhisee, ja puiden lehdet kohisevat. Kun keskityn näiden lauseiden muotoiluun, en kuule noita ääniä. Jos yhtäkkiä vaikkapa lapsi kirkkaisi, huomaisin sen kuitenkin välittömästi.

Rajallisessa mielessämme illuusio ja valppaus kulkevat käsi kädessä. Tuon illuusion voi luoda myös itse. Eilen oli aurinkoinen päivä, eikä kirjoittaminen maistunut. Heittäydyin parvekkeelle pitkäkseni ja suljin silmäni. Hetken kuviteltuani liikenteen ääni alkoi muistuttaa meren ääniä. Isoja säännöllisiä aaltoja kivikkoa vasten, lokiien kirkunaa, tuulen huminaa, auringon lämpö kasvoillani. En pelkästään kuvitellut makaavani lepäämässä Mauri-

tiuksen karulla etelärannalla rankan sukelluksen jälkeen. Se tuntui kuin olisin ollut siellä.

Mielemme on lahjakas luomaan illuusioita. Me näemme, kuulemme ja koemme helposti sen, mitä me haluamme nähdä, kuulla ja kokea aina edes huomaamatta, että kyse on illuusiosta.

Tämä illuusio koskee aistihavaintojen lisäksi myös ajattelua. Se synnyttää roppakaupalla yllätyksiä ja ongelmia ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Me olemme sokeita omalle illuusiollemme mutta emme juurikaan sokeita toistemme illuusioille. Samaan aikaan, kun me emme todellakaan halua luopua omasta illuusiostamme, me autamme auliisti muita luopumaan omistaan, tarvittaessa kovinkin ottein.

Karmeimmillaan tämä näkyy niissä julmuuksissa, joita osa ihmisistä on valmis tekemään toisille ihmisille pelkästään siksi, että noiden toisten ihmisten valuvikainen maailmankuva on ristiriidassa heidän oman valuvikaisen maailmankuvansa kanssa. Galileo Galilei sai aikoinaan tuta vastoinikäymisiä pelkästään siksi, että hänestä maailma oli pyöreä, vaikka enemmistön vankka käsitys oli, että maailma on litteä.

Jälkeenpäin on vaikea kuvitella typerämpää syytä vastakkainasetteluun, mutta 1500-luvulla tuokin kiista oli totisinta totta. Ihmiset eivät todellakaan halua muuttaa omaa illuusiotaan maailmasta.

Tuo illuusio on syynä siihen, että erilaiset salaliittoteoriat elävät niin vahvasti. Moni epäili pitkään, että margariini tehdään kissan rasvasta, ja moni epäilee edelleen, ettei Kuussa koskaan käyty.

Illuusio todellisuudesta elää arkisemmissakin asioissa. Lähes jokaisen maan kansalaiset ovat vakuuttuneita siitä, että juuri heidän maansa ruoka on sitä puhtainta ja aidointa ruokaa. Silti he eivät vaikuta yllättyneiltä siitä, kuinka vaikeaa ja runsaita tukiaisia vaativaa onkaan sen maailman puhtaimman ja aidoimman ruuan myyminen ulkomaan eläville. Ihmisten arki-ajattelu saatetaan elää maailmankuvaa, jonka tiede on sivuuttanut jo aikapäiviä sitten.

Merkantilismi oli ensimmäisiä kattavia talousteorioita. Se oli suoraviivainen, helppo ymmärtää ja vastasi arkijärjen odotuksiin. Merkantilismi tavoitteli ylijäämäistä kauppataasetta monopolilla, tulleilla ja kauppakielloilla, koska merkantilismin mukaan

kilpailu on haitallista ja tavoitteena pitää olla aina ylijäämäinen ulkomaankauppa. Tärkein merkantilismin kehittäjä oli 1600-luvulla elänyt Aurinkokuningas Ludvig XIV.

Vaikka merkantilismi kuopattiin talousteoriana jo 1800-luvulla, elää merkantilismi edelleen vahvana kansalaisten ja päättäjien arkiajattelussa. Tämän päivän talouspoliittisessa keskustelussa moni edelleen rinnastaa kotitaloudet ja kansantaloudet, vaikka se on sama kuin yrittäisi tankata hevoseen bensaa.

Sisäisen maailmankuvamme vahvuus näkyy erityisesti, kun keskustelemme mieleltään häiriintyneen ihmisen kanssa. Ulkoapäin on lähes mahdotonta vakuuttaa toista siitä, että hänen maailmankuvansa on vääristynyt.

Eräs kansalainen soitti minulle aikoinaan säännöllisin väliajoin ja vaati poistettavaksi hampaastaan lähettimen, jonka viranomaiset olivat sinne asettaneet häntä vakoillakseen. Lukuisan jänkkäävän puhelun jälkeen päätin muuttaa lähestymiskulmaani ongelmaan. Kysyin ahdistuneelta kansalaiselta hänen nimensä ja osoitteensa. Sen jälkeen totesin, että kappas vain, tässä on nyt tapahtunut jokin vahinko. Tuo lähetin kun ei ollut tarkoitettu hänen hampaaseensa. Lupasin kaukotuhota lähettimen.

Jänkkääminen loppui, ja sain seuraavan vuoden mittaan muutamia viestejä siitä, kuinka kevyt olikaan olo, kun kyttääminen oli viimein loppu. En tiedä, minkälaista vahinkoa sain moisella heittäytymisellä aikaan, mutta ainakin joksikin aikaa ahdistukseen tuntui löytyvän helpotus.

Toisen ihmisen maailmankuvan muuttaminen on vaikeaa, mutta ottamalla tuon maailmankuvan annettuna voimme silti vaikuttaa toisiimme.

Ristiriita mielemme maailman ja todellisen maailman välillä johtuu siitä, että pelkällä ajattelulla maailman menon ennustaminen on kuin yrittäisi punnita maailmankaikkeutta keittiövaa'alla. Se ei onnistu. Siksi me kohtaamme elämässämme jatkuvasti yllätyksiä. Ei siksi, että maailma olisi täynnä aitoa sattumaa, vaan siksi, että meidän vajavaisen ajattelumme luoma illuusio vaikeuttaa jäsentämään maailman monimutkaisia ilmiöitä oikein.

Lisäksi pitääksemme kiinni tuosta illuusiosta me selitämme usein sattumaksi sellaista, joka ei sattumaa ole. Omasta mielestään lahjakas laulaja voi hakata päätään seinään kymmenen vuot-

ta kiroten kohtaloa, joka ei anna hänen osoittaa, kuinka suuri tähti hän oikeasti onkaan. Laulaja syyttää huonoa sattumaa sen sijaan, että pohtisi kriittisemmin omia laulutaitojaan.

Me voimme tehdä jääräpäisesti pitkäänkin samoja asioita odottaen, että jotenkin sattuman kautta lopputulos olisi yllättäen joskus toinen. Kolikoiden hakkaaminen markettien eteisaulan hedelmäpeleihin on rahan ansaintamielessä (pelaajan kannalta) yksinkertaisesti typerää ja sen typerämpää, mitä pidempään sitä tekee. Silti monet sitä tekevät odottaen, että ehkä joskus onni potkaisisi.

Toisaalta me haemme tukea valuvikaiselle maailmankuvallemme asioista, jotka ovat sattumaa. Vaikka MM-kisojen jalkapallo-ottelun lopputulos on sattumaa, saattaa pelaavan joukkueen kannattaja todella uskoa, että sillä, minkäväriset sukat jalassaan hän kotona joukkuettaan kannustaa, olisi jotain merkitystä ottelun kulkuun.

Väitöskirjassaan Jukka Helttula jakaa maailman kolmenlaisiin systeemeihin. Suljettu systeemi edustaa newtonilaista ajattelua. Siinä asiat tapahtuvat mekaanisesti. Nostan avaimet pöydälle, ja ne ovat siinä vielä aamulla. Laitan teeveden kiehumaan, ja kohta on kädessä kuppi lämmintä chai-lattea. Tuollainen maailma on ennustettava ja kontrolloitavissa.

Avoimet systeemit ovat itseohjautuvia ja eläviä, niihin voi sopeutua, niitä voi ohjata ja niitä voi kehittää. Supercell saavutti maailmalla menestystä ja keräsi omistajilleen miljardituotot oivilla peleillään Clash of Clans, Hay Day ja Boom Beach. Noiden pelien lumo perustuu siihen, että ne ovat avoimia systeemejä.

Dynaamiset systeemit ovat monimutkaisempia. Niissä epätasapaino ja kaoottisuus ovat vahvasti läsnä, koska dynaamisessa systeemissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos esimerkiksi pankkikriisin välttämiseksi säädetään tiukasti pankkien vakavaraisuudesta ja lainanannosta, vaikeuttaa se samalla rahan lainaamista.

Tällä on seurauksensa. Saavutetusta vakaudesta voidaan maksaa lopulta kova hinta, jos kiristynyt lainananto leikkaa uusien yritysten perustamisia ja olemassa olevien yritysten investointeja. Dynaamista systeemiä ei voi hallita, ja sen ymmärtäminen ja hyödyntäminenkin on vaikeaa, erityisesti koska mustat joutsenet

(radikaalit yllättävät muutokset) ovat usein dynaamisen systeemin sisään rakennettu ominaisuus.

Edellä kerrottu kuvaa, mistä inhimillinen koettu sattuma pohjimmitaan kumpuaa. Meidän tapamme ajatella toimii lähtökohteisesti suljetun systeemin logiikalla. Maailma puolestaan toimii lähtökohteisesti dynaamisen systeemin logiikalla.

Miten sitten suhtautua tähän vääristyneen maailmankuvan ja todellisen maailman väliseen ristiriitaan? Me voimme kaventaa ristiriitaa hankkimalla kaikkea mahdollista tietoa maailmasta. Me voimme pakottaa todellisen maailman samaan muottiin vääristyneen maailmankuvamme kanssa.

Toisaalta voimme myös nöyrytyä sopeutumaan tuohon ristiriitaan. Hakea ketteryyttä reagoida nopeasti kulloiseenkin mustaan joutseneen. Kokeilla asioita ennakkoluulottomasti ja oppia yrityksen ja erehdyksen kautta. Olla valppaana korjaamaan ajatteluamme aina, kun tunnistamme vääristymän maailmankuvassamme.

Valuvikainen maailmankuvamme ei tee vain todellisesta maailmasta yllättävää meille itsellemme. Se tekee myös meistä yllättäviä maailmalle. Vaikka ulkopuolisella tarkkailijalla olisi käytössään kaikki mahdollinen tieto, voi tapamme reagoida asioihin (vajavaisen maailmankuvamme ohjaamana) siltikin yllättää.

Yllätyksellisyys ja sattuma eivät ole pelkästään maailman ominaisuuksia suhteessa meihin. Ne ovat myös meidän ominaisuuksiamme suhteessa maailmaan. Kun katsot kauan sattumaa, katselee myös sattuma sinua.

Iso numero tuo 280 000

Koettu sattuma perustuu vajavaisen maailmankuvamme ohessa aivojemme fyysiseen rakenteeseen. Lauri Järvilehto kertoo kirjassaan ”Tee itsestäsi mestariajattelijaa” psykologi Manfred Zimmermanın mittauksista koskien aivotoiminnan kapasiteettia. Hänen mukaansa tietoinen mieli prosessoi noin 40 bittiä informaatiota sekunnissa, tiedostamaton hulppeat 11,2 miljoonaa bittiä sekunnissa.

Muuhun kuin tietoisuuteen on aivoistamme siis ohjattu 280 000 kertaa enemmän tehoa kuin tietoisuuteen. Tuo muu osa aivoja huolehtii niin elinten toiminnoista, reflekseistä, rutiineista kuin alitajunnastakin.

Jos suomalaiset muodostaisivat yhdessä aivot, tarkoittaisi se sitä, että 19 meistä vastaisi tietoisesta ajattelusta ja loput 5 451 251 kaikesta tiedostamattomasta. Kansanomaisemmin ilmaistuna aivojemme tiedostamaton puoli vie tietoista puolta kuin pässiä narussa.

Tietoisuuden rajat tulevat helposti vastaan, kun tietoisuutta raistattaa. Yritä esimerkiksi samaan aikaan laskea päässä 234 kertaa 17 ja kirjoittaa paperille elämäsi työpaikat aikajärjestyksessä. Vaikeaa, arvaan. Me voimme käsitellä työmuistissamme keskimäärin vain 5–7 asiaa yhtä aikaa.

Järvilehto kiteyttääkin edellisen hyvin: ”Ei ole siis mikään ihme, että ajatustoiminta tuntuu joskus vähän holtittomalta: mil-

joonien avoimien ajatusprosessien virrasta voit kerralla napata tietoiseen mieleesi vain muutaman kerrallaan.”

Tästä ristiriidasta kumpuaa reaktioita ja päätöksiä, joita emme osaa tietoisesti ennustaa, ymmärtää tai selittää edes itsellemme. Tuo tekee meistä ympäröivälle maailmalle hyvin sattumanvaraisen toimijan. Esimerkiksi vuosien mittaan piintyneet rutiinit, aiemmat kokemukset, yksilölliset luonteenpiirteet, veren sokeripitoisuus tai nestehukka voivat tehdä reaktioistamme kulloisiin-kin tapahtumiin vaikeasti ennustettavia.

Tuo ristiriita näkyy myös elokuvissa. Todellisiin elämäkertoihin perustuvissa elokuvissa juoni pomppii joskus hyvinkin oudosti, kun taas käsikirjoitettujen elokuvien juoni muodostaa yleensä kauniin ja ehyen kaaren.

Tämä epäsuhta aivojemme rakenteessa selittää osaltaan myös erilaisten riippuvuuksien viheliäisyyden. Riippuvuudesta eroon pääseminen tietoisella ajattelulla on kuin yrittäisi kääntää tankkilaivaa pienellä perämööttorilla. Se ei onnistu, vaikka tahtoa sinänsä kuinka riittäisi.

Siksi riippuvuuksista eroon pääsy vaatii yleensä joko uskontulon kaltaista kokonaisvaltaista kokemusta tai sitten arkielämän pienten rutiinien muuttamista. Molemmat vaihtoehdot toimivat periaatteessa samalla tavalla. Ne valjastavat osan siitä 280 000 kertaa tehokkaammasta aivokapasiteetista mukaan kääntämään riippuvuudet pois päältä, oli kyse sitten alkoholista, tupakasta, peleistä tai ruuasta.

Kun yksittäisen ihmisen valuvikainen maailmankuva, illuusio tuon maailmankuvan oikeellisuudesta sekä aivojen rakenteesta johtuva toiminnallinen ailahtelevaisuus saatetaan yhteen muiden ihmisten vastaavien ominaisuuksien kanssa, saadaan aikaan sekä vakaa että potentiaalisesti äärimmäisen epävakaa dynaaminen systeemi. Vakaus syntyy siitä, että vallitsevat yksilölliset ja yhteisölliset mielikuvat istuvat tiukassa, olkoonkin, että ne olisivat selkeästi vääriä.

Vakautta syntyy myös siitä, että yksilöiden sattumanvaraiset reaktiot kompensoivat toisiaan ja pitävät näin tilanteen ennallaan. Esimerkiksi vuoden 2014 EU-vaalien jälkeen moni pettyi, kun paikkajako ei Suomen vaaleissa juuri muuttunut, vaikka vaalien alla oli havaittavissa roppakaupalla muutoshalua niin ehdokkaiden puheissa kuin äänestäjien toiveissa.

En sinänsä usko, että Eurooppa olisi järjestyttävästi muuttunut, vaikka jokin Suomen puolueista olisi kerännyt yksin kaikki nuo 13 paikkaa. Sen verran vahvat vakauttavat mekanismit Euroopan parlamentin toimintaa kahlitsevat.

Potentiaalista epävakautta syntyy siitä, että yksittäinenkin sattuma voi saattaa liikkeelle suuren muutoksen, jos dynaamisen systeemin kaivatun tilanteen ja vallitsevan hallitun tilanteen välillä on suuri jännite. Sattuma, joka tuon jännitteen yllättäen purkaa, voi sinällään olla hyvinkin pieni ja merkityksetön tapahtuma. Suuri muutos syntyy, kun yksittäinen sattuma avaa ovet muille, vahvemmille tapahtumille.

Sattuma on kuin katalyytti, jonka potentiaali vaikutus ei synny sattumasta itsestään vaan sattumaa seuraavasta toiminnasta. Koska vakaus tuo ennustettavuutta ja on siksi yhteisölle arvokas, suojaa yhteisö itseään sattumilta toimintakulttuurilla, joka tasoittaa yksittäisten sattumien vaikutuksia yhteisöön ja vaikeuttaa sattumaa synnyttämästä yhteisöä muuttavaa ketjureaktiota.

Säännöt, instituutiot ja kaikenlainen hallinta patoavat muutospaineet, eivät pelkästään kaventamalla sattuman tilaa, vaan myös estämällä sattuman matkaan saattamien ketjureaktioiden kulkua. Juuri tuo avaa tilaa mustille joutsenille tulla ja sekoittaa pakka pahanpäiväisesti.

Karmea esimerkki edellä kerrotusta löytyy Antony Beeverin kirjasta ”Toinen maailmansota”. Treblinkan keskitysleirillä murhattiin heinäkuun 1942 ja elokuun 1943 välillä 800 000 ihmistä. Tuon hirmuteon suoritti noin 25 saksalaista SS-miestä ja noin 100 ukrainalaista vartijaa. Koskaan ennen tuota tragediaa ei niin harva ollut murhannut niin montaa.

Hirmuteko onnistui, koska uhrit eivät tienneet, mitä oli tapahtumassa. Ihmisvirta kulki läpi Treblinkan luullen olevansa menossa Ukrainaan tekemään työtä maatiloilla. Keskistysleiriin oli rakennettu valeasema, yhtye soitti parhaimmissaan musiikkia, lääkäreillä oli hihassaan Punaisen Ristin merkki. Mikään ei viitannut siihen kauheuteen, joka kaasukammioissa odotti.

Silti yksittäinen sattuma olisi voinut kääntää tilanteen hetkessä pääläelleen, koska murhaava prosessi oli perustaltaan hyvin epävakaa. Pahuuden rajattomuus ja pahantekijöiden pieni määrä olisivat keikauttaneet tilanteen, jos uhrit olisivat tienneet, mitä oli

tapahtumassa. Tuhannet kuolemaan jonottavat uhrit olisivat nujertaneet vähälukuisat vartijansa, jos he vain olisivat saaneet jonkin sattuman kautta tietää, mitä tuleman piti. Heillä kun ei olisi silloin ollut enää mitään menetettävää.

Joskus tuo sattuma tapahtuu. Tunisialainen katukauppias Mohamed Bouazizi teki joulukuussa 2010 polttoitsemurhan, koska hän oli läpeensä kyllästynyt maassa rehottavaan korruptioon. Tammikuussa 2011 maan pitkäaikainen presidentti Zine el-Abidine Ben Ali joutui lopulta lähtemään maasta ja valta vaihtui.

Tunisiasta kapinointi levisi Algeriaan, Libanoniin, Jemeniin, Egyptiin, Libyaan ja Syyriaan. Yksi polttoitsemurha synnytti valankumousten aallon arabimaissa, koska sinänsä satunnainen tapahtuma sai ihmiset yhdessä reagoimaan huonoihin elinoloihin, työttömyyteen, ruuan hintakriisiin, korruptioon ja mielivaltaan.

Arabikevättä vauhditti nykyaikainen tiedonvälitys, matkapuhelimet, internet ja televisio. Mielenosoituksia oli ollut arabimaissa ennenkin, mutta ne oli tukahdutettu. Nyt tukahduttaminen ei enää onnistunut. Useita hallituksia syöstiin vallasta, osa hyvinkin verisesti. Syynä tähän kaikkeen ei tietenkään ollut vain yksi polttoitsemurha vaan vuosien saatossa patoutunut viha valtaapitäviä kohtaan, jonka yksittäinen sattuma sitten laukaisi muutoksen hyökyaalloksi.

Kukapa olisi etukäteen arvannut, että yhdestä murhasta lähtisi käyntiin sata vuotta sitten tapahtumien vyöry, joka syöksi maailman ensimmäiseen maailmansotaan, loi pohjan toiselle maailmansodalle, kylmälle sodalle ja lukemattomalle määrälle muita asioita lähtien erilaisista keksinnöistä ja päätyen Lähi-idän ratkaisemattomalta tuntuvaan kriisiin. Se, että Gavrilo Princip onnistui murhaamaan Itävallan kruununprinssi Ferdinandin Sarajevossa 1914, oli monen sattuman summa.

Se, että maailma ajautui tuon jälkeen ensimmäiseen maailmansotaan ja kaikkeen, mitä siitä seurasi, ei ollut vain sattumaa. Se ei johtunut pelkästään Sarajevon laukauksista vaan valtioiden keskinäisistä sopimuksista juontuvasta diplomaattisesta ketjureaktiosta, joka sai dominopalikat kaatumaan ja sodanjulistukset sinkoilemaan.

Se taas, että niin monet menettivät ensimmäisen maailmansodan taistelutantereilla henkensä, ei johtunut vain Principin

teosta tai diplomaattisesta väistämättömyydestä, vaan erityisesti siitä, että sotateknologia oli kehittynyt nopeammin kuin sotataktiikka tehden puolustamisesta tehokasta, hyökkäyksistä teurastusta ja sodankäynnistä yleensä äärimmäisen veristä.

Urho Kekkosesta tuli presidentti vuonna 1956 yhden äänen enemmistöllä. Tuo oli sattumaa. Se, millaisen valta-aseman Kekkonen rakensi presidenttikaudellaan 1956–1982, ei ollutkaan enää pelkkää sattumaa.

Taiteilija Johanna Tukiainen ja ulkoministeri Ilkka Kanerva päätyivät sattumalta samaan lentokoneeseen. Alexander Stubbista ei ehkä olisi tullut pääministeriä, ellei Kanerva olisi lähettänyt lentomatkan jälkeen tekstiviestejä Tukiaiselle, joutunut sen takia jättämään ulkoministerin viran ja tehnyt tilaa Stubbille, joka pääsi näin sattumalta näyttämään kykyjään uuden ajan ulkoministerinä. Silti Stubbin käynnissä oleva pääministerikausi ei ole pelkkää sattumaa.

Anneli Jäätteenmäki sai eräältä presidentin kanslian virkamieheltä pyytämättä ja yllättäen faksin vaalien alla 2003. Jäätteenmäki joutui kohun tiimoilta eroamaan pääministerin paikalta, ja Matti Vanhasesta tuli pääministeri, monen mielestä sattumalta. Matti Vanhasen lähes kahdeksan vuoden uraa Suomen pääministerinä ei sen sijaan sanellut sattuma.

Toimin aikoinaan sukellusopettajana. Sukellus on hyvin turvallinen laji siitä syystä, että lähes kaikki kuviteltavissa olevat ikävät sattumat on otettu jo ennalta huomioon sukellusvarusteissa ja sukellusrutiineissa. Yksittäinen sattuma ei näin yleensä riitä tuottamaan kuolemaan johtavaa sukellusonnettomuutta.

Valitettavasti sukeltajia kuitenkin menehtyy. Lähes aina, kun näin käy (sairauskohtaukset pois lukien), on tapahtunut ensin jokin yllättävä käänne (sattuma), johon on reagoitu väärin. Kuolema ei siis johdu yksin tuosta yllätyksellisestä tapahtumasta vaan siitä, että yllätyksellinen tapahtuma on johtanut paniikkiin tai virhearvioon. Siitä on puolestaan seurannut toimenpide, joka on pahentanut tilannetta ja ääritapauksissa avannut polun kuolemaan johtavaan tapahtumain ketjuun.

Sattumalla ei ole suurta merkitystä täysin kaoottisessa maailmassa. Joku murhataan tai joku lähettää tekstiviestin tai faksin – kaikki tapahtumia, joilla ei yksinään olisi juurikaan merkitystä,

elleivät nuo tapahtumat olisi tapahtuneet asetelmassa, jossa juuri tuo asetelman ja sattuman yhteisvaikutus johti tapahtumien vyöryyn.

Inhimillisessä kanssakäymisessä sattuman todellinen vaikutus reaali maailmaan riippuu siis pelkän sattuman sijaan sattuman ja sattumaa seuraavan vähemmän sattumanvaraisen toiminnan yhteisvaikutuksesta. Tarvitaan sekä kipinä, joka sytyttää roihun, että tulenarka massa, joka kipinästä syttyy. Ja kun roihu kerran palaa, pitävät luonnonlait huolta siitä, että tuo roihu tosiaan palaa. Ellei sitä jokin sattumalta sammuta.

Sattuma, joka tapahtuu dynaamisen systeemin ulkopuolella, on vain yksittäinen tapahtuma. Kuuhun osuva asteroidi kiinnostaa lähinnä vannoutuneita tähtitieteen harrastajia. Maapallolle osuva asteroidi kiinnostaisi meitä kaikkia. Perhosen siiven isku Amazonilla voi kenties teoriassa aiheuttaa hirmumyrskyn Karibialla, mutta perhosen siiven isku laboratorion suojakuvun alla ei aiheuta edes teoriassa yhtään mitään tuon suojakuvun ulkopuolella.

Toisaalta myöskään pelkkä sattuma dynaamisessa systeemissä ilman piilevää jännitettä esimerkiksi systeemissä vallitsevan olotilan ja toivotun olotilan välillä ei myöskään aiheuta välttämättä yhtään mitään kummempaa. Mitä säännellympi tapa yhteisöllä on toimia, sitä suuremmaksi voi ristiriita yhteisön sisäisen ja todellisen maailman välillä kasvaa ja sitä vähemmän jää tilaa sattumalle.

Toisaalta, mitä säännellympi tapa yhteisöllä on toimia, sitä suurempi voi yksittäisen sattuman matkaan saattamien tapahtumien kokonaisvaikutus olla. Siksi sattumasta kannattaa kiinnostua erityisesti niiden, jotka eivät sattumaa lähtökohtaisesti järin arvosta.

Evoluutiosta ja ennustamisesta

Yrittäjä Anna Moilanen ei tiedä, uskooko hän enemmän sattumaan vai kohtaloon. Sattuma kuitenkin kiinnostaa, koska suhde kohtaloon olisi kovin passiivinen. Usko sattumaan antaa enemmän tilaa omalle aktiivisuudelle. Esimerkiksi sairaus on helpompi kohdata, jos sen syy on pelkkä sattuma. Moilasan elämän rikkaus ovat ystävät, ja jokaisen hyvän ystävänsä Moilanen on kohdannut omanlaisensa sattuman kautta.

Moilasan mukaan hänen olemassaolonsakin on puhdasta sattumaa. Hänen vanhempansa tapasivat 70-luvulla Helsingissä, kun Moilasan isä erehtyi luulemaan hänen äitiään erääksi toiseksi naiseksi. Äiti oli 70-luvun tyyliin itsenäinen nainen, joka ei halunnut naimisiin. Isä halusi. Moilasan vanhemmat löysivät kompromissin. Jos äiti hedelmöittyisi, menisivät he naimisiin. Äiti hedelmöityi, Anna syntyi ja vanhemmat ovat olleet naimissa jo kymmeniä vuosia.

Sattuma on erityisesti elollisiin olentoihin liittyvä ominaisuus, koska ne muodostavat dynaamisia systeemejä. Paikallaan mollottavaan kiveen ei sattumaa juuri liity, koska se on suljettu systeemi. Maapallon seisminen toiminta saattaa toki sulattaa kiven tai eroosio hajottaa sen.

Auringon laajeneminen miljardien vuosien päästä ehkä muuttaa kiven atomit, sinkoaa ne suuressa auringon loppuräjähdyksessä avaruuteen uusien aurinkokuntien rakennuspalikoiksi tai sitten mustaan aukkoon, jossa nuo kiven atomit romahtavat äärimmäisen pieneen tilaan, kulkevat villeimpien teorioiden mukaan madonreikien kautta valkoiseen aukkoon, josta ne sinkoutuvat jälleen avaruuteen.

Näin kiven atomien polku jatkuu, kunnes kaikki maailman-kaikkeudessa on pelkkää kylmää rautaa. Ja sitten joskus iäisyysden jälkeen atomit viimein kuolevat, kun niiden kvarkit hajoavat lopulta itsestään, kukin vuorollaan ja vihdoinkin sattumalta.

Elollisen olennon maailmassa sattumalla on isompi rooli. Ensinnäkin elollinen olento pyrkii aina jonnekin. Lisääntymään, saamaan ravintoa, pakenemaan vaaraa, selviytymään. Juuri nuo yksittäisten eliöiden pyrkimykset tekevät elollisista systeemeistä dynaamisia.

Toisekseen siksi, että elolliset olennot muuttuvat mutaatioiden kautta. DNA on nukleiinihappo, joka sisältää solun geneettisen rakennuspiirustuksen. Mutaatiossa solun DNA muuttuu, sattumalta. Kun solu sitten jakautuu, tuo mutaatio siirtyy DNA:n välityksellä edelleen uuteen soluun. Mutaation jälkeen kaikki mutatoituneesta solusta jakautuvat uudet solut ovat myös mutatoituneita.

Solun jakautuminen tavallaan siirtää sattumaa eteenpäin. Mutaatio on sattumaa. Kuitenkin se, että solu jakautuu, ei ole sattumaa.

Suurin osa mutaatioista ei aiheuta havaittavia muutoksia eliön eloonjäämismahdollisuuksissa, ja lopuista mutaatioista suurin osa on haitallisia. Hyödyllisen mutaation todennäköisyys eliössä on pieni. Evoluution kannalta merkitystä on ainoastaan mutaatiolla, joka tapahtuu sukusolussa.

Tällaisia sukusoluja on kaikista eliön soluista hyvin vähän ja hyödyllisen mutaation osuminen juuri sukusolulinjaan epätodennäköistä. Siksi evoluution kannalta tarpeellinen mutaatio on yksilössä harvinainen sattuma. Kun eliöitä on paljon, ei harvinaisnekaan hyödyllinen mutaatio ole koko ekosysteemin mittakaavassa enää ollenkaan niin harvinainen.

Kolmas eliöiden maailmassa sattumaa tuottava ja hyödyntävä prosessi on luonnonvalinta. Englantilaiset Charles Darwin ja

Alfred Russel Wallace kehittivät luonnonvalinnan teorian samoihin aikoihin mutta toisistaan riippumatta 1800-luvulla. Kun aikalaisille selvisi, että teoria luonnonvalinnasta työnsi Jumalan roolia sivummalle ja että teoria esitti ihmisen polveutuvan apinoista, syntyi suurta epäilyä, jopa raivoa teoriaa kohtaan. Teoria hyväksyttiin laajemmin vasta 1930-luvulla.

Tänäkään päivänä noin kolmannes suomalaisista ei kyselyjen mukaan usko evoluutioteoriaan. Luonnonvalinta on evoluutio-prosessi, jossa perinnölliset hyödylliset ominaisuudet lisääntyvät ja haitalliset harvinaistuvat sukupolvien kuluessa. Jos mutaatio on Sarajevon laukaukset, on luonnonvalinta ensimmäisen maailmansodan länsirintaman taistelulentä.

Luonnonvalinta jauhaa tehokkaasti jyvät akanoista. Sukupolvi sukupolvelta parhaiten ympäristöön sopeutuvien eliöiden sukusolulinjat yleistyvät populaatiossa. Aikaa myöten luonnonvalinta voi luoda mutaatioista ja sattumista jopa kokonaan uusia lajeja.

Luonnonvalinta ei ole pelkkää sattumaa, pikemminkin todennäköisyyttä. Sattumaa sen sijaan voi olla ympäristön yllättävä muutos vaikkapa kilpailevan eliölajin vahvistumisen kautta. Se pakottaa lajin sopeutumaan luonnonvalinnan avulla uuteen tilanteeseen. Pelkkä parantunut kilpailukyky ei välttämättä johda hyppyyn lajin evoluutiossa, sillä sopeutuvinkin eliö jää luonnonvalinnasta syrjään, jos se ei pääse sattumalta lisääntymään.

Kuten jo todettiin, sattuma liittyy luonnonvalintaan myös mutaation kautta. Mutaatio tuottaa sattumalta uudenlaisia ominaisuuksia eliöille. Nämä uudet ominaisuudet lisäävät kirjoa, josta luonnonvalinta karsii sopeutuvimmat sukusolulinjat jatkoon. Luonnonvalinta on kiehtova dynaaminen prosessi, jossa sattuma ja ennustettavuus kulkevat käsi kädessä.

Luonnonvalinta perustuu parempien vaihtoehtojen löytämiseen summittaisen yrityksen ja erehdyksen kautta. Se on siksi äärimmäisen tuhlailleja prosessi. Kun tapahtuu jotain yllättävää, elollinen olento voi joko jähmettyä, hyökätä tai paeta.

Yksilön kannalta on oleellista, että reaktio on oikea. Evoluution kannalta puolestaan olennaista ei ole yksilön reaktion oikeellisuus vaan se, että yksilö ylipäättään reagoi.

Ihmisen päätökset eivät ole aina järkeviä, saati ennustettavia, mutta lajin evolutiivisen kehityksen kannalta päätös on kuitenkin

aina parempi kuin jumittaminen loputtomasti pohtimaan tilannetta 40 bittisellä tietoisuudellamme. Ajan kuluessa laji voi yrityksen ja erehdyksen kautta löytää sen oikean tavan toimia ja varmentaa sen alitajunnan tehdasasetuksiin, korkeiden paikkojen kammona tai käärmeeen näkemisen nostattamana inhotuksena.

Evoluutioteorian suoraviivainen soveltaminen yhteiskunnan kehitykseen on monella tapaa arveluttava tapa jäsentää maailmaa, mutta ainakin sattuman kannalta evoluution ja yhteiskuntakehityksen logiikoista on löydettävissä mielenkiintoisia yhdenmukaisuuksia. Molemmissa on kyse dynaamisista systeemeistä.

Luonnonvalintaa me emme arjessa kohtaa, mutta sen sijaan me näemme päivittäin, että menestyminen kasaantuu, oli sitten kyse yksilöstä tai yhteisöstä. Menestyminen sinänsä voi olla usein sattumaa, mutta se, että joku tai jokin menestyy jatkuvasti, lieenee jotain muuta kuin pelkkää sattumaa. Helpoin tie menestykseen on maailman hallinta. Se vie tilaa sattumalta.

Teen tähän ojan, joka vie veden sinne, minne haluan. Siksi minun ei tarvitse enää huolehtia, minne ja koska vettä sataa. Omitan kylän ainoan myllyn, ja minulla on monopoli viljan jauhamiseen. Siksi minun ei tarvitse enää kisata menestyksestä maanviljelijöiden kanssa.

Toinen tie menestykseen on ymmärtää maailmasta niin paljon, että kykenee ennustamaan tulevaa osuvammin. Auringonpimennys ei tule oppineelle yllätyksenä. Vaikka inhimillistä toimintaa on vaikea ennustaa, ei se ole myöskään tyystin kaoottista tai järjetöntä.

Siksi ennustaminen on niin helppoa jälkikäteen. Pörssikursseja ei kukaan osaa ennustaa, mutta jälkikäteen voidaan kyllä selvittää, miksi kurssit heittelivät, kuten ne heittelivät.

Eräs kokenut kansanedustaja piti vuonna 2011 SDP:n eduskuntaryhmälle viiltävän osuvan ja analyyttisen luennon siitä, miksi puolueemme oli silloin siinä tilanteessa kuin oli. Odotin malttamattomana yhtä terävää analyysia siitä, mitä puolueen pitäisi seuraavaksi tehdä.

Tuota analyysia ei koskaan tullut. Terävyys loppui kuin veitsellä leikaten, kun katse siirtyi menneestä siihen, mitä tulevaisuudessa pitäisi tehdä. Jo tapahtuneen laittaminen loogiseen kehykseen yleisöä innostavalla tavalla on tyystin eri taito kuin sen ker-

tominen vakuuttavasti, mitä seuraavaksi kannattaisi tehdä ja mihin erilaiset toimenpiteet dynaamisessa systeemissä todennäköisesti johtavat.

Ennustettavuus helpottaa menestymistä. Siksi me näemme paljon vaivaa sattuman roolin kaventamiseksi mahdollisimman pieneksi. Ydinvoimalan järjestelmät ja rutiinit on pohdittu luke-mattomien vaihtoehtojen varalle, jotta ydinvoima-onnettomuutta ei tapahtuisi. Tieliikenteessä on sääntöjä nopeudesta, ajoneuvon kunnosta, kääntymisestä ja niin edelleen, jotta käyttäytymisen tieliikenteessä olisi ennustettavaa. Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen pankkien sääntelyä tiukennettiin, jotta sattuma ei koskaan enää voisi aiheuttaa moista taloudellista tuhoa kylvänyttä ketjureaktiota.

Yhteiskuntaan on luotu koulutusjärjestelmä, työlainsäädäntö, sosiaaliturva ja monia muita säänneltyjä prosesseja, jotta kukin pääsisi käyttämään mahdollisimman tehokkaasti osaamistaan yhteiseksi hyväksi onnekkasta sattumasta riippumatta. Julkinen vallankäyttö on jaettu lainsäädäntövaltaan, toimeenpanovaltaan ja tuomiovaltaan, jotta sattuman mukanaan tuoma demokraattinen vallankeikaus ei rikkoisi ainakaan kerralla yhteiskunnan perusrakenteita. Ihmiskunta näkee suunnattomasti vai-vaa minimoidakseen sattuman ihmisten välisestä kanssakäymisestä.

Sattumasta ei kuitenkaan pääse niin helposti eroon. Tähän on kolme syytä. Sattuman kahlitseminen hallinnalla on ensinnäkin hyvin raskas ja kallis tapa toimia. Jos ihmisten ruuan valmistus suoritettaisiin yhtä valvotuissa ja varmoissa olosuhteissa kuin vaikkapa atomin halkaiseminen ydinvoimaloissa, olisi ihmiskunta kuollut nälkään jo aikapäiviä sitten. Meillä ei ole yksinkertaisesti resursseja hallita kaikkea niin, että sattuma voitaisiin poistaa kuvioista.

Toisekseen useimmat ihmiset tuntuvat rakastavan sattumaa. Elokuva, musiikki tai mikä tahansa taide vaatii yllätyksellisyyttä viihdyttääkseen. Ennustettavuus tuntuu monesta meistä jotenkin haaleammalta kuin yllätyksellisyys.

Tämä on helppo todentaa yksinkertaisella kokeella. Kutittele ensin itse jalkapohjaasi. Pyydä sen jälkeen jotain toista kutittamaan jalkapohjaasi. Kumpi tuntui paremmalta? Yllätyksellisyys

ja sattuma saavat meidät lottoamaan, vaikka siinä ei ole mitään järkeä, ei yksilön eikä yhteisön kannalta.

Monelle humalan huuma juontuu siitä yksinkertaisesta tosiasiasta, että humalassa sattuman mahdollisuus kasvaa ja hallinnan merkitys häviää. Tosin Diamond on löytänyt toisenkin perusteen haitallisten päihteiden käytölle. Käyttämällä tupakkaa, alkoholia tai vastaavia vahingollisia aineita me viestimme yhteisön muille jäsenille, kuinka vahvat geenit meillä onkaan, kun me kestämmme moista vahingollisuutta siitä vahingoittumatta.

Sattuma vie hallintaa tehokkaammin kehitystä eteenpäin. Jos olemme täysin tyytyväisiä nykytilaan, ei sattumaa tarvita. Siksi sattuma on usein valtaapitävien vihollinen ja haastajien ystävä. Jos taas emme ole tyytyväisiä nykytilaan, on sattuma kokonaistehokkain tapa muuttaa asioita parempaan.

Kun asiat ovat tarpeeksi huonosti, on mikä tahansa muutos tervetullut. Markkinatalous voitti suunnitelmatalouden todennäköisesti sen takia, että markkinatalous oli suunnitelmataloutta tehokkaampi hyödyntämään sattuman mukanaan tuomaa yhteisöllistä evoluutiota.

Yrittäjyys on usein tehokkaampaa kuin vahvaan hallintaan nojaavan suuryrityksen toiminta. Syynä on yksikertaisesti se, että ketterämpi yrittäjyys on suuryritystä tehokkaampi organisaatiomalli hyödyntämään sattuman mukanaan tuomia mahdollisuuksia kehittyä paremmaksi.

Siksi näemme yhä useammin, kuinka pieni joukko ihmisiä voi muuttaa maailmaa, työntäen samalla perinteisempiä instituutioita syrjään kehityksen tieltä. Se, mitä Microsoft teki IBM:lle 90-luvulla, tai se, mitä iPhone teki matkapuhelinmarkkinoiden jättäisille 2000-luvulla, on vain alkusoittoa tulevasta.

Vaikein tie menestykseen on oppia elämään sattuman kanssa. Maareta Tukiainen on mediavaikuttaja ja kirjailija, joka on ollut mukana monessa menestystarinassa. Soitin hänelle ja kysyin, mikä on hänen sattumastrategiansa. Tukiaisen mukaan on tärkeää, että on samaan aikaan selkeä suunta ja mahdollisuuksille avoin mieli. On oltava yhtä aikaa tietoisesti johonkin pyrkivä ja hetken lapsi.

Sattuma suosii valmistautunutta mieltä. Tukiaisen mukaan asenteella on suuri merkitys. ”Jos uskoo, että onnekas sattuma voi

muuttaa asioita, onnekas sattuma muuttaa asioita. Jos on kovin kielteinen, kohtaa vain ikäviä sattumia.” Vaikka Tukiainen kohtaa paljon ihmisiä ja heittäytyy keskusteluihin, hän ei usko tarkoitus-hakuiseen verkostoitumiseen. ”Verkostoitumisen ei tarvitse joh-taa mihinkään.”

Tukiainen on myös nähnyt merkkejä ihmiskunnan kollektiivi-sesta alitajunnasta. ”Kerrankin neljä tuotantoyhtiötä tuli saman ohjelmaidean kanssa juttusilleni ja vieläpä samalla viikolla. Se tuskin oli sattumaa, jokin uutinen laukaisi useassa ihmisessä sa-man idean samaan aikaan.”

Tukiainen kertoi myös esimerkin, kuinka sattuma on näkynyt hänen elämässään: ”Olin toimitussihteeri Katso-lehdessä. Kirjoi-tin muun muassa arvioita elokuvista ja tein haastatteluja. Minul-le tarjottiin ylennystä, toimituspäällikön paikkaa. Kieltäydyin tuosta ylennyksestä, koska halusin kirjoittaa. Puoli vuotta myö-hemmin Jorma Sairanen otti minuun yhteyttä. Hän oli lukenut juttujani lehdessä ja halusi minut töihin rakentamaan uutta Sub-kanavaa. Tartuin tarjoukseen ja minusta tuli Subin ohjelmapääl-likkö. Myöhemmin toimin 6 vuotta Subin kanavapäällikkönä.”

Kieltäytyessään ylennyksestä Tukiainen sai myöhemmin mie-lenkiintoisemman tarjouksen. Subilla Tukiainen tekikin sitten loistavaa työtä. Tuo kanava uudisti suomalaista televisiokenttään niin menestyksekkäästi, että yritin Yleisradion toimitusjohtajana palkata Tukiasta uudistamaan Yleisradion televisiotointa. Hän ei suostunut.

Globalisoituminen ja verkottuminen lisäävät sattuman määrää inhimillisessä kanssakäymisessä, kun yhä useampi pääsee vaikut-tamaan yhteiseen elämäämme yhä tehokkaammin ja nopeam-min pyörivässä ihmisten välisessä keskinäisessä vuorovaikutuk-sessa. Teknologia kääntää parhaillaan ihmiskunnan dynaamises-sa systeemissä aivan uutta vaihdetta silmään. Siksi esimerkiksi työn lisäarvo syntyy tulevaisuudessa harvemmin yksittäisessä perinteisessä työsuorituksessa ja useammin vuorovaikutuksessa kollegojen, asiakkaiden tai jopa kilpailijoiden kanssa.

Matkapuhelimen lisäarvo mitataan korkeintaan sadoissa eu-roissa, kun se putkahtaa liukuhihnalta Kiinassa. Tuon saman matkapuhelimen lisäarvo voi nousta tuhansiin euroihin, kun käyttäjä linkittää siihen yhteystietonsa, sosiaalisen median palve-

lut, muut tarpeelliseksi kokemansa applikaatiot ja ryhtyy käyttämään niitä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Kun lisäksi tiedonkäsittelyn kustannukset lähenevät nollaa, tulee inhimillisistä järjestelmistä nopeammin reagoivia ja tehokkaampia. Samalla niistä tulee kuitenkin myös epävakaampia.

Tähän aikaan liittyy myös muutoksia alueella, jonka lainalaisuuksia me emme ole välttämättä ymmärtäneet, mutta jonka säännönmukaisuuteen me olemme tottuneet luottamaan. Oteetaan kaksi esimerkkiä. Vaikka me emme tunne yhteiskunnan kaikkia mekanismeja, luotamme silti siihen, että jos opiskelee ja tekee työtä ahkerasti sekä noudattaa yhteisön sääntöjä, pärjää elämässään.

Tämä suuri palvelulupaus ei enää toimi, koska globaali kilpailu on muuttanut taloudellisen toiminnan taustalla olevia pelisääntöjä niin rajusti, että vanhat lainalaisuudet ovat murtuneet eikä mikään taho kykene enää tuota palvelulupausa lunastamaan.

Kun Microsoft vähentää Suomessa 1100 huippuosaajan työpaikkaa, pystyvät yhteiskunnan instituutiot lähinnä korjaamaan vahinkoja, ei estämään niitä. Kuvaavasti suomalainen media ja poliitikot nostivat Microsoftin irtisanomisia koskevien kommenttiansa kärkeen suuttumuksen petetyistä lupauksista – ikään kuin kukaan voisi enää sitovasti luvata tiukasti kilpailluilla markkinoilla työpaikkojen pysyvyyttä.

Me emme huomaa arjessamme tätä pelisääntöjen muutosta, mutta sen me huomaamme, että sinänsä kannattava tehdas saattaa lopettaa yllättäen toimintansa ja ajaa hyvin palkatut ja osaavat työntekijänsä työttömäksi. Koska me emme tunne tapahtumien taustamekanismeja tarpeeksi hyvin, me emme osaa sen paremmin yhteisönä ennustaa tehtaiden lakkautuksia kuin estää niitä. Me voimme vain sopeutua tapahtuneeseen, lieventää seurauksia ja toivoa, että vastaavaa ei aivan heti tapahtuisi uudestaan.

Monimutkaistuva maailma on vienyt kyvyn hallita maailmaa jopa aiemmin täysin suvereenina pidettyjen kansallisvaltioiden instituutioilta. Ennustettavasta maailmasta on tullut näin sattumanvaraisempaa, ja tämä kuohuttaa yhteisön jäseniä tavalla, joka vie entisestään pohjaa vakaudelta.

Luonnollista ja samalla surkuhupaisaa on joidenkin päättäjien pyrkimys palauttaa maailma takaisin turvallisemmille urille.

Tämä koko maailmaa yhä hurjemmin pyörittävä dynaaminen systeemi voimistuu ja monimutkaistuu. Sen voi pysäyttää korkeintaan asteroidi, aurinkomyrsky tai vastaava luonnonmullistus, ei vahvinkaan mainen mahti.

Toinen esimerkki liittyy voimistuvaan ilmiöön nimeltä ”joku”. Kun aiemmin maailmassa oli epäkohta, vähimmillään riitti, että asian otti vain esille. Poliitikko tai virkamies, tuttavallisemmin ”joku”, tarttui asiaan ja korjasi ongelman.

Kun yhteiskunta monimutkaistui, katosi ensin yleinen ymmärrys ongelman ja sen korjaamisen välisestä suhteesta, siis siitä, että konkreettisen maailman konkreettinen ongelma pitää jonkun toimesta konkreettisesti korjata, mikäli haluaa, että ongelma poistuu.

Toisekseen kun julkinen valta korjasi ongelmat seikkaperäisen lainsäädännön velvoittamana ja runsaan virkamiehistön toimesta, muuttui dynaaminen systeemi lopulta niin monimutkaiseksi ja vaikeasti hahmotettavaksi, että myös moni aiempi korjaaja (virkamies, päättjä tai poliitikko) ryhtyi itse luottamaan siihen, että ”joku” korjaa ongelman, joka aiemmin olisi ollut heidän itsensä korjattava.

Lappeenrannan kaupunki saattaa toivoa julkisesti, että ”joku” kävisi hakemassa pois hylätyn Blue White Eagle -laivan laituri-paikaltaan, jossa se rapistuu ja aiheuttaa vaaraa ympäristölleen. Ministeri saattaa puolestaan nostaa haastattelussa esiin tietyn ongelman toivoen, että ”joku” korjaisi tuon ongelman.

Siinä vaiheessa, kun johtavat päättäjät ulkoistavat ongelmien ratkaisun yleiselle mielipiteelle, on perinteisen vakaan yhteiskunnan aika isänmaata ohjaavana voimana auttamattomasti ohi.

Yhteiskuntamme on jo nyt sidoksissa sattumaan, ja tuo sidos tulee jatkossa entisestäänkin vahvistumaan. Se voi ahdistaa, se voi ärsyttää ja se voi pelottaa, mutta sattumasta me emme pääse irti, vaikka kuinka haluaisimme.

Siksi meidän kannattaa oppia ymmärtämään sattumaa ja elämään sattuman kanssa. Meidän kannattaa siis hyödyntää sattumaa ja ammentaa sattumasta tehokkuutta. Tähän kaikkeen me tarvitsemme sattumastrategian.

Säännöistä, hallinnasta ja ketteryydestä

Sattumaa voi lähestyä joko pitämällä mahdollisuus sattumaan pienenä tai sitten oppimalla elämään sattuman kanssa. Ennustettavuus on sattuman vastakohta. Ennustettavuuteen pyritään hallitsemalla tilanne. Sääntö on hallinnan tärkein työkalu.

Ketteryys puolestaan on tapa pärjätä sattuman kanssa, ketteryydessä ei pyritä hallitsemaan sattumaa vaan sopeutumaan sattumaan. Mitä tiukemmin hallitsemme ympäristöä, sitä ennustettavammin maailma ympärillämme kulkee ja sitä vähemmän jää tilaa sattumalle. Toisaalta mitä hallitummat prosessit, sitä vaikuttavampi voi yksittäinen sattuma olla, jos se saa voimaa noista mekaanisista prosesseista.

Sattumaa puolestaan esiintyy enemmän, kun ihmiset kohtavat kevyemmin säännellyssä ympäristössä. Siellä sattuman vaikutus on pienempi, koska myös sattuman vaikuttavuutta vahvistavat mekanismit ovat heikompia.

Otetaan jälleen historiasta esimerkki dynaamisen systeemin ennakoimattomuudesta. Ison-Britannian hallitus sääti vuonna 1773 lain teen viennistä Pohjois-Amerikan siirtokuntiin. Tarkoitus oli toisaalta osoittaa, että emämaalla oli oikeus päättää Pohjois-Amerikassa perittävistä veroista ja toisaalta tukea taloudelli-

sisä vaikeuksissa ollutta Englannin Itä-Intian kauppakomppaniaa. Kysymys oli siis hyvin symbolisesta ja pienestä verosta itse teessä sekä lainsäädännöstä, joka käytännössä loi Itä-Intian kauppakomppanialle monopolin Pohjois-Amerikan teemarkkinoilla.

Englannista saapuvista teelähetyksistä tuli amerikkalaisille tuon lain myötä mielivaltaisen verotuksen symboli. Bostonin teekutsuilla 60 bostonilaista heitti yhden teelaivan lastin mereen. Englanti vastasi sulkemalla Bostonin sataman.

Nokitus seurasi nokitusta, kunnes kesäkuussa 1775 George Washingtonin armeija ajoi brittiarmeijan ulos Bostonista. Vuonna 1777 Ranska liittyi siirtokuntien puolelle sotaan Britanniaa vastaan. Kolmen vuoden sotimisen jälkeen Britannian parlamentti kumosi koko kiistan aiheuttaneen teelain, mutta se ei so-
taa enää lopettanut. Vasta Pariisiin sopimuksessa vuonna 1783 Ison-Britannian kuningaskunta sitten lopulta tunnusti Amerikan Yhdysvallat.

Yhdysvaltain itsenäisyystaistelu alkoi siis hyvin mitättömästä verosta, eskaloitui yhden laivan teelastin heittämisestä mereen ja nousi siitä koko maailmanhistoriaa muokkaaviin mittoihin. Ei yksittäisten tekojen kautta vaan noiden tekojen suhteesta ympäröivään dynaamiseen systeemiin. Muutaman sentin teen verotuksen kiristäminen tämän päivän demokraattisessa ja vapaassa valtiossa ei aiheuta levottomuuksia, koska sieltä puuttuvat useimmiten nuo jännitteitä luovat vinoutuneet valtarakenteet.

Hallinta perustuu puhtaita valta-asetelmia useammin sääntöihin, jotka sanelevat etukäteen, miten pitää tulevassa tilanteessa toimia riippumatta tulevan tilanteen yksityiskohdista. Säännöt tekevät toimintaympäristöstä helpomman ennustaa. Samalla säännöt vaikuttavat yhteisöihin kuin rutiinit ihmisiin, ne pysäyttävät oppimisen ja hidastavat yhteisön kehittymistä.

Säännöt toimivat niin kauan kuin eteen tulevat yksittäiset tapaukset ovat suurin piirtein linjassa sen kanssa, mitä kuviteltiin silloin, kun säännöt alun perin luotiin. Yllätykset voivat kuitenkin sekoittaa hallintaan perustuvan yhteisön sääntövetoista toimintaa perin pohjin.

Ketterä yhteisö pärjää muutostilanteessa sääntövetoista paremmin, säännön vastakohta kun on tilanteen ratkaiseminen tapauskohtaisesti kulloinkin parhaaksi katsotulla tavalla – siis

omaa järkeä käyttämällä. Oman järjen käyttö sujuu sitä paremmin, mitä enemmän sitä käyttää. Vähemmän sääntöjä jättää enemmän tilaa oman järjen käytölle, ja oman järjen onnistunut käyttö vie puolestaan tarvetta säännöiltä.

Vastaavasti, kun hallintaan perustuvassa yhteisössä oman järjen käyttöä on rajattu, ei se aina suju silloinkaan, kun tilanne sitä edellyttäisi. Kun toimitusjohtajana pyrin aikanaan edistämään Yleisradion työntekijöiden oma-aloitteisuutta, oli tärkeää olla puuttumatta niihin minulle raportoivien johtajien päätöksiin, jotka vaikuttivat minusta vääriltä. Ilman tehtyjä virheitä kun ei kukaan voi todella oppia oma-aloitteisuutta.

Nassim Taleb julkaisi vuonna 2012 mielenkiintoisen teoksen ”Antifragile” (suom. ”Antihauras”). Tuossa kirjassa Taleb kysyy, mikä on helposti särkyvän vastakohta. Luonteva vastaus on tietysti särkymätön. Se on myös väärä vastaus. Helposti särkyvän (fragile) vastakohta on ulkopuolisesta iskusta vahvistuva (antifragile).

Talebin mukaan on olemassa yhteisöjä, jotka vahvistuvat muutoksesta ja vastoinkäymisistä. Tuo määritelmä kuvaa hyvin ketterän yhteisön suhdetta sattumaan. Niille onnekas sattuma tuo suoraa kilpailuetua ja ikävämpi sattuma epäsuoraa kilpailuetua vahvistamalla yhteisöä kestävämpään paremmin jatkossa esiin väistämättä nousevia ikäviä sattumia.

Ketterä yhteisö vahvistuu avaamalla ovet sekä hyville että huonoille sattumille. Hallintaa tavoitteleva yhteisö heikentää itseään suojautumalla huonolta sattumalta ja menettää samalla myös ne onnekkaat sattumat.

Koska sattuma voi sekoittaa rutiinit, voi yhteisö rajoittaa yllätyksiä myös yksinkertaisesti jättämällä ne vain huomiotta. Yhteisön työntekijä ei kollektiivisessa illuusiossa välttämättä huomaa muutosta edeltäviä heikkoja signaaleja, jos orastava muutos on ristiriidassa yhteisön virallisen strategian kanssa.

Vaikka työntekijä huomaisi nuo signaalit, hän ei välttämättä raportoi niistä eteenpäin. Hänhän on tottunut siihen, että moisien asioiden pohtiminen kuuluu esimiehille.

Kun keskijohdon vaikutusvalta perustuu pikemminkin yhteisössä saavutettuun asemaan kuin kykyyn havainnoida ulkoista maailmaa, on keskijohdolla suuri houkutus pyrkiä pikemminkin mitätöimään heikkoja signaaleja muutoksesta kuin raportoida

johtajille tarpeesta arvioida orastavan muutoksen takia yhteisön strategia uudestaan. Tyypillisesti hallintaan perustuvassa yhteisössä syyllisen löytäminen sattuman tuomiin ongelmiin on tärkeämpää kuin ongelman korjaaminen.

Edellä kuvatun perusteella ei olekaan ihme, että ketterä haastaja on muutoksessa aina edullisemmassa asemassa kuin hallintaan keskittynyt vastustajansa. Tässä lyhyesti kuvattu prosessi muuttuu konkreettisemmaksi, kun mietit mitä tahansa viime aikoina vaikeuksiin ajautunutta suurta instituutiota ja luet sitten edelliset kappaleet uudestaan.

Hyvän työntekijän määritelmä on erilainen hallintaan ja ketteryyteen perustuvissa yhteisöissä. Hallintaa hakevassa yhteisössä lisäarvoa tuottaa osaava, ahkera ja tottelevainen työntekijä. Hallinta edellyttää, että työntekijä tekee kuuliaisesti ne tehtävät, jotka yhteisö hänelle osoittaa.

Ketterässä yhteisössä puolestaan lisäarvoa tuottaa työntekijä, joka on intohimoinen, luova ja oma-aloitteinen. Jotta ketteryys toimii, on työntekijän kyettävä itsenäisesti työyhteisön edun mukaisiin ratkaisuihin.

Käskemällä ja esimerkillä johtaminen toimivat hyvin hallintaan perustuvassa työkuulttuurissa. Molemmat ohjaavat (rajoittavat) työntekijän omaa ajattelua. Valmentava johtaminen on tehokas ketterän yhteisön johtamistyyli. Se kehittää työntekijän kyvykkyyksiä pärjätä erilaisissa tilanteissa.

Strategia- tai visiojohtaminen voi puolestaan toimia molemmissa yhteisöissä. Kyse on tässä painopisteistä, siitä, mikä johtamistyyli on pääasiallisessa käytössä ja mikä on tarpeen niin vaatiessa tehosteena. Ketteräkin yhteisö voi kriisissä vaatia käskyttävää johtamista.

Yksi näkökulma hallinnan ja ketteryyden eroihin löytyy tavasta, jolla strategia tehdään. Hallintaan perustuvan yhteisön toimintastrategia syntyy keräämällä ensin tietoa toimintaympäristöstä, analysoimalla tieto, perustamalla strategia tuohon analyysiin, jalkauttamalla strategia ja varmistamalla lopuksi valvonnalla, että strategiaa myös noudatetaan. Vuoden päästä sama prosessi käynnistetään uudelleen ja strategia päivitetään.

Ketteryyteen perustuva yhteisö päättää suurpiirteisemmin, mihin se pyrkii. Se tuottaa koemielessä markkinoille tuotteita sel-

vittääkseen, mitkä tuotteet pärjäävät. Jos jokin koepallo osoittaa menestymisen merkkejä, arvioidaan, onko tekeminen hyväkatteista ja nopeasti skaalattavaa. Mikäli vastaus molempiin kysymyksiin on kyllä, tuon tuotteen tai palvelun tuottamisesta tulee ketterän yhteisön strategian mukaista toimintaa.

Ketterä yritys säästää näin aikaa ja voimavaroja. Se ei tarvitse korkeasti palkattua keskijohtoa analysoimaan toimintaympäristöään, koska markkinoiden tarpeiden analysointi on ulkoistettu markkinoille itselleen.

Ihmiskunnan historiassa ketteryiden ja hallinnan aika vuorottelevat. Hallinta oli vahvoilla viime vuosisadalla. Silloin löydettiin uutta tehokkuutta purkamalla työ osiin ja suorittamalla kukin osa standardoiduin tavoin standardoidussa olosuhteissa, tyyppillisesti liukuhihnalla.

Tämä lisäsi työn tehokkuutta jopa monikymmenkertaisesti verrattuna aiempaan, siis osaavaan käsityöläiseen, joka valmisti esineet alusta loppuun itse, yksilöllisesti ja laadukkaasti mutta samalla hitaasti ja tehottomasti. Liukuhihnatyötä voitiin teettää kevyesti koulutetulla työvoimalla. Tämä teki työstä edullista ja työntekijän korvaamisen toisella työntekijällä helpoksi.

Tehdastyöstä tuo taylorismiksi kutsuttu toimintatapa levisi palveluihin ja hallintoon, Suomessa varsinaisesti vasta 50-luvulla. Vaikka monella toimialalla on siirrytty jo taylorismia tehokkaampiin malleihin, elävät hallinnan perinteet edelleen vahvana erityisesti julkisessa hallinnossa. Osittain siksi, että hallinta on byrokratialle luontainen tapa toimia, ja osaksi siksi, että ei ole ollut tarvetta kehittää toimintatapoja totutusta.

Hallinta on tehokkaimmillaan silloin, kun on pulaa tuotannosta. Ketteryys on vahvimmillaan silloin, kun on pulaa kysynnästä. Syy on yksinkertainen. Luonnonvarojen jalostaminen tuotteiksi ja palveluiksi vaatii suljettuja tai avoimia systeemejä, joissa sattumalla ei ole juuri sijaa. Kuluttajien miellyttäminen ja heille tarpeiden luominen taas on pullollaan yllätyksiä, se kun on dynaaminen systeemi, jossa sattumasta ei pääse eroon, vaikka haluaisi.

Vaikka liike kulkee tällä hetkellä hallinnasta kohti ketteryttä, on minkä tahansa yrityksen hyvä asemoida itsensä oikein näiden kahden ääripään välillä. Hallinta ei ole väärä tai huono tapa toi-

mia, vaikka sillä on ongelmansa. Hallinta on esimerkiksi paremmin sopusoinnussa yhteiskunnan nykyisen säännösten kanssa ja myös tutumpi suurimmalle osalle työntekijöistä.

Ketteryys puolestaan on heikommin ennustettavissa oleva tapa toimia. Ketterä strategia edellyttää säännöistä ja tottelemisen kulttuurista irtautumista. Jos sääntöjen tilalle ei tarjota mitään, on seurauksena pahimmillaan kaaos. Siksi ketteryys edellyttää vahvaa näkemystä siitä, mihin yhteisö pyrkii.

Toisekseen ketteryys vaatii, että työntekijä on motivoitunut. Hänen työllään on oltava tarkoitus ja työntekijän työllä on oltava merkitystä tuon tarkoituksen saavuttamisessa. Työntekijällä on oltava valtaa työhönsä myös silloin, kun se aiheuttaa ongelmia rikkottujen aikarajojen, ylitettyjen budjettien tai yllättävien suunnanmuutosten muodossa.

Neljänneksi työntekijän on kannettava vastuu omasta työstään. Ketterä yhteisö ei myöskään kestä työntekijän asenteesta kumpuavia laiminlyöntejä. Tässä viisi esimerkkiä siitä, miten ketteryys on haastavampi tapa toimia kuin perinteisempi hallinta.

Joskus vakaa toimintaympäristö muuttuu esimerkiksi kilpailun tai jonkin uuden innovaation kautta epävakaaaksi. Silloin aiemmin hallinnalla pärjännyt yhteisö joutuu opettelemaan ketteryyttä pärjätäkseen muutoksessa.

Tämä on aina yhtä vaikeaa. Suomessa media ja vähittäiskauppa olivat aiemmin molemmat hyvin vakaita toimialoja. Alalle tulon kynnys oli korkea. Molemmilla toimialoilla muodostui alueellisia tai liiketoiminnallisia monopoleja tai oligopoleja. Sekä media että vähittäiskauppa joutuivat hankaluuksiin internetin kanssa, koska nettimaailma poisti alalle tulon esteet, avasi Suomen markkinat ulkomaisille yrityksille, loi kokonaan uusia korvaavia markkinoita sekä leikkasi suuruuden hyödyt aiemmin suljettuja markkinoita hallinneilta yrityksiltä.

Helsingissä on kolme kukkia vähittäisliikkeille välittävää tukkuliikettä. Silloin tällöin Suomeen saapuu myös Hollannista kukkarekka, josta myydään kukkia suoraan rekan lavalta vähittäisliikkeille. Markkina on vakaa, koska ala haluaa pitää sen vakaana. Tukkuliikkeessä neilikka maksaa 50 senttiä ja gerbera 80 senttiä. Vastaavat hinnat vähittäisliikkeessä ovat neilikalle 2–4 euroa ja gerberalle 5–8 euroa.

Edellä olevat hinnat perustuvat muutamaaan kyselyyn, eivät kattavaan hintatutkimukseen. Tukku- ja vähittäismyynnin hinnan ero on siis suuri, ja juuri tuo ero houkuttaa mullistamaan koko alan, löytämään vaihtoehtoinen tapa toimittaa kuluttajille heidän kaipaamiaan kukkia.

Ala pyrkii tietenkin pitämään nykyisestä toimintamallista kiinni, mutta internetin pohjalle on muuallakin vähittäiskaupassa löydetty tapa välittää tavaroita kuluttajille ilman välivarastoja, kalliita liiketiloja, hävikkiä ja muuta sellaista, joka lisää vähittäiskaupassa kustannuksia.

Yksi ketterä toimija voi kuitenkin mullistaa Helsingin kukkamarkkinan perin juurin. Asiakkaat saavat sen jälkeen kukkansa huomattavasti nykyistä edullisemmin ja ketterä toimija hyvän katteen toiminnalleen. Samalla moni nykyinen yrittäjä joutuu luopumaan yrityksestään, liiketiloja jää tyhjän pantiksi ja lukuisat työntekijät menettävät työpaikkansa.

Markkinan hallinta saattaa murtua nopeasti, kun se kohtaa ketteryyteen perustuvan haastajan. Tuosta murtumisesta käytetään yleisesti termiä luova tuho. Vanha toimintamalli kaatuu, ja uusi nousee tilalle. Se, onko tuo hyvä vai huono asia, kannattaa-ko sitä edistää vai hidastaa, riippuu tyystin näkökulmasta. Siitä, uskotaanko hallintaan vai ketteryyteen, selviää, nähdäänkö sattuma yleisesti ystävänä vai vihollisena.

Kansallisvaltioiden tasolla suunnitelmatalous on hallinnan korkein aste. Silloin valtio päättää lähes kaikesta ja sattuma on työnnetty marginaaliin. Suunnitelmatalous on tehokas ennustettavassa ympäristössä, jossa pyritään tuottamaan jotain, joka jo tiedetään. Klassinen esimerkki on Neuvostoliitto, joka oli tehokas niin kauan kun piti tuottaa terästä, viljatonneja tai panssari-vaunuja liukuhihnalta ja innovaatiot saattoi vakoilemalla näpistää länsimaista.

Sitten tuli teknologia, joka räjäytti mahdollisuuksien kirjon tuottaa mitä erilaisempia tuotteita mitä erilaisimmin tavoin. Samalla kuluttajat vaihtuivat pelkästään hyödykkeen saamisesta ilakoivista kansalaisista asiakkaisiksi, jotka vaativat hyödykkeiltä myös omaa ailahtelevaa identiteettiään vahvistavia ominaisuuksia. Näin kansantalous muuttui niin monimutkaiseksi dynaamiseksi systeemiksi, että suunnitelmatalous ei enää kyennyt tyydyt-

tämään kansakunnan tarpeita yhtä tehokkaasti kuin ketterämpi markkinatalous.

Kun neuvostojohtaja Mihail Gorbatšov lähti purkamaan suunnitelmatalouden hallintaa rajatusti vastatakseen tehokkaammin markkinoiden tarpeisiin, lähti käyntiin tapahtumien vyöry, joka vei mukanaan niin suunnitelmatalouden, Neuvostoliiton kuin koko senaikaisen maailmanjärjestyksen itäisessä Euroopassa.

Yksi esimerkki hallinnan, sattuman ja tehokkuuden suhteesta löytyy 90-luvun Somaliasta. Kun sisällissodassa tuhottiin monen muun ohessa Somalian keskuspankki ja sen kyky painaa uusia seteleitä, nousi Somalian shillinki hetkeksi Afrikan sarven vakaimmaksi valuutaksi.

Hallinto, joka on tehoton, ei välttämättä aiheuta vahinkoa, vaikka hallinto reagoisi johonkin sattumaan väärin. Vastaavasti hallinto, joka on tehokas, saattaa aiheuttaa suurtakin vahinkoa reagoidessaan yllättävään tapahtumaan väärin. Tästä näkökulmasta nihkeästi edustukselliseen demokratiaan suhtautuvien pitäisi loogisesti iloita kansanedustajien pitkistä istuntovapaista, ei suinkaan kritisoida niitä.

Opiskelin viime vuosikymmenen lopulla yritysjohtamista Stanfordissa. Se avasi hyvin Yhdysvaltain yritysmaailman ketteryyteen perustuvan ajattelutavan. Tuota ajattelua ei esiinny kaikkialla Yhdysvalloissa, eikä maailma ole niin mustavalkoinen kuin lyhyissä tiivistyksissä voi esittää, mutta sattuman näkökulmasta on hyvä tutustua tähän amerikkalaiseen ajattelutapaan.

Siinä kaikki tuotannon tekijät halutaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Siksi konkurssi ei ole pelottava ilmiö vaan pikeminkin vaihe, jossa yrityksen toiminta ei lennä, ja siksi koneet, laitteet, työntekijät ja jäljellä oleva pääoma suunnataan konkurssin kautta muualle parempaan käyttöön. Mitä nopeammin, sen parempi.

Pelottava ilmiö sen sijaan on yritys, joka ei kasva. Se kun tarkoittaa työvoiman osaamisen ja pääomien hukkakäyttöä. Siksi amerikkalaisissa yrityksissä pillit pistetään pussiin, jos menestystä ei synny.

Toinen amerikkalaiselle ajattelulle tyypillinen ominaisuus on riskin arvostaminen. Omistajilla on usein omistuksessaan lukuisia yrityksiä. Siksi suurenkin riskin ottaminen yhdessä yritykses-

sä ei ole niin vaarallista, koska yhden yhtiön kaatuessa riskin vuoksi jokin toinen yritys menestyy sitäkin paremmin.

Esimerkiksi optiojärjestelmä luotiin aikoinaan juuri kannustamaan yritysjohtajia ottamaan riskiä. Yritysjohtaja ottaa toiminnassaan varovaisemmin riskiä kuin mitä omistajat haluaisivat, koska johtaja on vaarassa menettää ainoan työpaikkansa, kun omistajat taas menettäisivät vain osan sijoituksistaan.

Myös velkavipu kannustaa yritystä riskinottoon. Lainatulla rahalla riskiä on varaa ottaa, ja toisaalta lainojen lyhentäminen ja korkojen maksu edellyttävät riskin ottamista.

Mielenkiintoista kuitenkin on, että enemmän hallintaan perustuvassa suomalaisessa yrityskulttuurissa Yhdysvalloista tuotu optiojärjestelmä tuotti historiansa suurimmat optiot juuri suljetulla markkinalla ja vahvasti säännellyllä toimialalla toimivan Fortumin johtajille, ei ketterän kasvuyrityksen työntekijöille.

Moisesta heräsi oikeutettu närkästys ja raivo. Tämä johti siihen, että optio tehtiin Suomessa verotuksellisin keinoin mahdolliseksi kannustimeksi riskinottoon ja yrityksen menestyksen jakamiseen myös muille kuin omistajille.

Hallintaan perustuvien yritysten moraalisesti arveluttava toiminta optioiden osalta johti siis tilanteeseen, jossa tämä työkalu vietiin myös ketteryteen nojaavilta yrityksiltä, siis niiltä, joita varten se oli alun perin Yhdysvalloissa kehitetty. Selvyyden vuoksi on hyvä korostaa, että kehitys on kulkenut jo eteenpäin luoden optioita hienosyisempiä tapoja lisätä yritysjohtoon riskinottoa ja jakaa menestystä työntekijöille.

Suomalaisten riskinottohalu on OECD-maiden alhaisimpia. Samoin kasvuyritysten määrä suhteessa kaikkiin yrityksiin. Suomen 320 000 yrityksestä (maatilat mukaan lukien) kasvuyrityksiä oli vuonna 2012 vain reilut 700 kappaletta. Verolainsäädännöllä tuetaan Suomessa pikemminkin yritysten taseiden vahvistamista kuin lainavivun käyttöä riskialttiisiin investointeihin.

Kun Yhdysvalloissa yritysten myyminen eteenpäin tietyn kasvuvaiheen jälkeen on pikemminkin pääsääntö kuin poikkeus, pidetään Suomessa yritysten omistamisen vakautta arvona. Suomessa tuetaan yritysten siirtymistä sukupolvelta toiselle, kun Yhdysvalloissa pyritään pikemminkin varmistamaan, että yritys tulee kasvettuaan mahdollisimman nopeasti myydyksi sellaiselle

taholle, jonka osaaminen ja voimavarat parhaiten varmistavat yrityksen kasvun edelleen.

Vastaavasti suomalaiset rakastavat sääntöjä. Valittujen Palojen tutkimuksessa jopa 70 prosenttia suomalaisista piti sääntöjen noudattamista tärkeänä osana minäkuvaansa. Sattuma on Suomessa vahvasti vierastettu ja kavahdettu muukalainen.

Puhuin vuonna 2011 Perheyritysten liiton vuosikokouksessa. Kerroin kasvun siunauksellisuudesta ja velkavivun tärkeydestä. Siitä, miten yritys kannattaa usein pikemminkin myydä eteenpäin kuin siirtää perillisille. Taisin nimitellä suurinta osaa suomalaisia yrityksiä zombie-yrityksiksi, perusteena suomalaisten yritysten heikko kasvu.

Analyysini mukaan kansallinen ongelmamme oli suomalaisten yritysten johdon ja omistajien asenne, riskin välttäminen ja kasvun pelko. Vastaanotto viestilleni ei ollut järin kannustava. Puheenvuoroni jälkeen eräs läsnäolijoista tiivistikin tuntemuksensa suorasanaisesti: ”Jumalauta, jos joku hemmetin punikki tulee tänne kertomaan meille, miten me meidän yrityksiä johdetaan.”

Uskon, että vuonna 2014 vastaanotto olisi ollut viestilleni suotuisampi kuin mitä se oli vuonna 2011. Kysymys kun kuitenkin on vain uuden ajan kaipaamasta uudesta asenteesta riskiin, ketteryyteen ja sattumaan – ei perinteisemmän linjan edustajien rienaamisesta.

Ärsyttävä voi olla hyödyllinen

Saku Tuominen on tv-alan uranuurtaja ja nykyinen Idealist Groupin luova johtaja. Hän kiteyttää suhteensa sattumaan lainaten Eeva Kilpeä: ”Elämä on arvaamatonta. Koska tahansa voi tapahtua jotain hyvää.”

Tuomisen mukaan maailma on ennalta arvaamaton, vaikka elämäänsä suunnittelisi kuinka hyvin. Silti moni kuvittelee voitavansa suunnitella elämänsä etukäteen. Tuominen lainaa Talebin ajatuksia: ”Voit mennä vastoinikäymisistä rikki. Voit olla niin vahva, että jyräät läpi kaiken. Minua innostaa se kolmas vaihtoehto, siis se, että pelkän selviämisen sijaan yrittää nauttia niistä haasteista, mitä sattuma eteen tuo. Jokaisella meillä on vastuu siitä, miten suhtaudumme ennalta arvaamattomiin tapahtumiin.”

Tuominen analysoi päivittäin, mitä yllättävää hänelle on tapahtunut, ja yrittää löytää kohtaamistaan sattumista jotain hyvää. ”Joskus se hyvä on kyllä aika syvälle haudattuna.”

Juha Tynkkynen on yksi kaikkein eniten Saku Tuomisen elämään vaikuttanut ihminen. ”Tapasimme sattumalta, kun olin 21-vuotias. Jaoimme saman työhuoneen. Kuka tietää, mitä olisi tapahtunut, elleimme olisi koskaan tavanneet. Ehkä en olisi lähtenyt tv-alalle. Ehkä minusta ei olisi tullut yrittäjää. Ehkä olisi tapahtunut jotain muuta kiehtovaa. Mielenkiintoinen ajatus.”

Tietoisuus on muodostunut myöhäisessä vaiheessa ihmisen evoluutiota. Se on tarkoitettu reagoimaan lähinnä yllättäviin poikkeustilanteisiin. Tietoisuus on kömpelö, hidas ja virhearvioinneille altis työkalu, ja siksi aivoissa lähes kaikki mahdollinen on työnnetty muun kuin tietoisuuden vastuulle. Rutiinit, uskomukset ja tottumukset pyörivät muun aivokapasiteetin varassa ja säästävät näin tietoisuuden rajallista laskentatehoa niihin yllättäviin tilanteisiin, jossa tietoisuutta tarvitaan.

Mietitään hetki juoksemista. Pelkkä juoksu on tiedonkäsitteilyn kannalta vaativa suoritus. Tasapainon ylläpitäminen vaatii rutkasti laskentatehoa. Kun juokseminen tapahtuu metsässä, kasvaa vaativuus huomasti. On otettava huomioon tasapainon lisäksi vaihteleva maasto, kuopat ja kohoumat, juuret ja muut esteet sekä reagoitava tuohon kaikkeen reaaliaikaisesti.

Moiseen ei tehokkainkaan tietokone kykene, siksi kaksijalkaisen metsässä juoksevan robotin luominen onkin nykyteknologialla mahdotonta. Ihmiset sen sijaan juoksevat metsässä ja kuuntelevat samaan aikaan musiikkia, mietiskelevät asioita ja kokevat tämän kaiken jopa rentouttavana.

Tuo on mahdollista vain, koska metsässä juokseminen perustuu rutiineihin, ei tietoiisiin päätöksiin nivelten asennoista kullakin hetkellä. Jos sitten tapahtuu jotain yllättävää, vastaan tulee vaikkapa herkullisen näköisiä marjoja, tietoisuus ottaa ohjat käsiinsä ja päättää, miten tuohon yllätykseen nyt sitten reagoidaan.

Autolla ajaminen avaa rutiinin ja oppimisen suhdetta. Kun ajokortin saa, paranee ajotaito yleensä seuraavina vuosina. Me opimme harjoittelemalla paremmiksi ajajiksi. Lopulta autolla ajamisesta tulee rutiini, jota emme enää ajaessamme varsinaisesti mieti, kunhan vain ajamme ja pohdimme samalla niitä näitä. Silloin me emme enää opi. Rutiinisuuritusten toistaminen vahvistaa kyllä rutiinia, mutta rutinoidussa suorituksessa me emme opi uutta.

Työelämässä arvostetaan työvuosina mitattavaa kokemusta, vaikka rutinoituminen vaikuttaa myös siellä. Jos meillä on 20 vuoden kokemus jostain työstä, voi kyse olla siitä, että meillä on tuosta työstä vuoden kokemus, jonka olemme toistaneet 20 kertaa.

Ihmisten ennakkoluulot ja uskomukset istuvat lujassa, koska ne keventävät tietoisuuden taakkaa. Itsestäänselvyyksiä kun ei

tarvitse enää pohtia, riittää, kun ne muistaa. Jos joutuisimme miettimään jokaisen tekemme, kestäisi pelkästään sängystä nousu, aamutoimet ja ulos asunnosta pääsy puoli päivää.

Facebookista löytyy englanninkielinen sivusto The Skeptic's Guide to the Universe. Tuolla sivustolla kuvattiin osuvasti tieteellisen ajattelun ja muka-tieteellisen ajattelun välisiä eroja. Nuo havainnot kuvaavat hyvin myös tietoisien loogisen ajattelun ja uskomuksiin perustuvan ajattelun välisiä eroja.

Tietoinen looginen ajattelu seuraa todisteita, minne nuo todisteet sitten vievätkin. Se rohkaisee kriittisyyteen, käyttää tarkkaa kieltä, ottaa huomioon kaikki eri näkökulmat, pohtii asioita vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja erityisesti muuttaa kantaansa, jos uutta todistusaineistoa ilmaantuu.

Uskomuksiin nojaava ajattelu aloittaa halutusta johtopäätöksestä ja etsii sille todisteet, suhtautuu kriittisyyteen hyvin vihamielisesti, käyttää ympäripyöreitä termejä, poimii ainoastaan mieluisia esimerkkejä, pohtii asioita yksin tai pienessä porukassa, ei taivu kannassaan eikä taatusti käännä takkia – löytyi aiheen tiimoilta sitten mitä tahansa uusia todisteita. Ukrainan kriisi tarjoaa hyvän esimerkin siitä, mitä edellä kuvattu tarkoittaa käytännössä.

Ihmiset ovat uskomusten lisäksi ajattelutavoiltaan erilaisia. Ei pelkästään uskomuksiltaan vaan myös kognitiiviselta rakenteeltaan. Evoluution kannalta tässä on järkeä, koska ihmismielten kognitiivinen erilaisuus tekee yhteisöstä ketterän. Koska yksittäisen ihmisen muuntautumiskyvyllä on rajansa, kompensoi ihmisten keskinäinen erilaisuus yksittäisen ihmisen rajallisuutta.

Kognitiivisesti erityyppisiä luonteita voidaan avata eri työkaluilla, joista yksi on Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori (MBTI). Se jakaa ihmiset neljän eri vastinparin kautta kuuteentoista eri luonne-tyyppiin. Olemmeko suhteessa ympäristöömme ulospäin vai sisäänpäin kääntyneitä? Hankimmeko tietoa faktojen kautta vai intuition perusteella? Teemmekö päätökset loogisuuden vai tunteiden kautta? Onko elämäntyylimme harkitseva vai spontaani?

Näillä työkaluilla on puutteensa. Ihmiset eivät ole vakaasti vain yhdenluoteisia. Itse olen yleensä ulospäin suuntautunut, intuitiivinen, tunnevetoinen ja spontaani. Toisaalta saatan olla sosiaalisesti rankan päivän jälkeen hyvinkin sisäänpäin kääntynyt, tätä

kirjoittaessani taas analyttisesti asioita pohtiva. Puutteistaan huolimatta nämä työkalut antavat meille kuitenkin kielen puhua erilaisuudestamme rakentavalla tavalla.

MBTI ja vastaavat työkalut ovat mielenkiintoisia myös sattuman kannalta. Erilaiset luonteet paitsi luovat sattumaa inhimilliseen kanssakäymiseen myös tarkoittavat sitä, että yhteisössä joku on aina kognitiiviselta ajattelutavaltaan parhaiten varustautunut tarttumaan kulloiseenkin sattumalta esiin nousevaan mahdollisuuteen tai haasteeseen. Toisekseen eri luonteet tukevat oikein käytettynä toisiaan. Vastakohdat kompensoivat toistensa puutteita ja antavat kullekin tilaa keskittyä omiin vahvuuksiin.

Erilaisten luonteiden toistensa vajavaisuuksia täydentävä tapa toimia tekee yhteisöstä entistä ketterämmän, koska erilaiset ihmistyytit pakottavat toisensa monipuolisempaan ja syvempään pohdintaan, sikäli kun yhteisössä tuollainen vuorovaikutus on mahdollista hierarkian estämättä. Vastaavasti ihmisten erilaiset luonteet tekevät maailmasta monimutkaisemman ja vaikeammin ennustettavan.

Kun kirjoitan päivityksen Facebookiin, saan siihen usein vastauksia, jotka lyövät minut ällikällä. Kuinka joku voi tulkita päivitykseni noin? Kuinka kukaan voi ajatella noin? Siksi, että olen itse oman ajatteluni vanki.

Yhteisön jäsenten kognitiivisesta erilaisuudesta johtuva luontainen ketteryys jää kuitenkin hyödyntämättä, jos yhteisössä on kovin hallittu hierarkia. Se estää vapaan ja tasa-arvoisen vuorovaikutuksen erilaisten luonteiden välillä. Ketteryys jää myös hyödyntämättä, jos erilaisilla yhteisön jäsenillä ei ole pääsyä kaikkeen siihen tietoon, joka kulloiseenkin tilanteeseen liittyy. Yhteisön ketteryys ilman avoimuutta on mahdotonta.

Edelleen ketteryyttä ei saavuteta, jos yhteisö koostuu vain samankaltaisista luonteista. Me kiinnitämme paljon huomiota siihen, että esimerkiksi johtoryhmissä on edustettuna tasapuolisesti miehiä ja naisia, nuoria ja vanhoja, erilaisia aatesuuntia. Me emme sen sijaan kiinnitä juurikaan huomiota johtoryhmän kognitiiviseen monimuotoisuuteen. Tämä on ketteryuden kannalta ongelma.

Pintapuolisesti hyvinkin moniarvoinen yhteisö, joka on ajattelutavaltaan samankaltainen, ei ole kovin ketterä. Toisaalta pelkäs-

tään keski-ikäisistä naisista koostuva johtoryhmä voi olla hyvin-kin ketterä, jos sen jäsenet ovat luonteiltaan erilaisia.

Ihmiset pitävät ihmisistä, jotka ovat kognitiivisesti heidän kaltaisiaan. Tämä lisää riskiä kognitiivisesti samankaltaisiin, epäketteriin yhteisöihin. Vasta kun erilaisuudesta päästään puhumaan oikeilla työkaluilla (kuten MBTI), avautuvat yhteisön silmät ymmärtämään toistensa erilaisuuden syitä ja seurauksia.

Olen itse ollut työyhteisössä, jossa MBTI:n kautta ymmärsimme, että meitä aiemmin tunnepohjaisesti ärsyttäneet ihmiset olivatkin meille arvokkaimpia mahdollisia työpareja. Tuon havainnon jälkeen yhteistyömme alkoi sujua paremmin.

Olen sokea omalle tyhmyydelleni

Tavassamme ajatella on mekanismeja, jotka johtavat helposti virhepäätelmiin. Business Insider kirjasi 58 asiaa, jotka estävät meitä näkemästä maailmaa sellaisena kuin se oikeasti on.

Nostan seuraavaksi esiin näistä muutaman, jotka erityisesti lukitsevat meidät omaan ajatteluunne, estävät meitä näkemästä maailmaa sellaisena kuin se on ja synnyttävät maailmaan runsaasti koettua sattumaa sekä estävät meitä huomaamasta sattumalta esiin nousevia mahdollisuuksia tai uhkia, joihin tarttua tai joihin puuttua.

Tunnetilamme vaikuttaa vahvasti siihen, mitä asioita me ympäriltämme huomaamme. Jos meillä on nälkä, huomaamme ympärillämme kaiken ruokaan liittyvän. Jos me olemme rakastuneita, näemme ympärillämme runsaasti merkkejä rakkaudesta. Jos meillä on vauvakuume, törmäämme jatkuvasti vauvoihin tai raskeana oleviin naisiin.

Jos haluamme nähdä ympärillämme tarkemmin heikkoja signaaleja jostain orastavasta ilmiöstä, onnistuu se parhaiten silloin, kun olemme tunnetasolla tasapainossa. Siksi esimerkiksi ilmaiset juoma-automaatit, hedelmät, toimivat työtilat, pääsääntöisesti stressivapaa työympäristö ja vapaus sovittaa yhteen työ ja perhe-

elämä ovat paitsi eettisesti helposti perusteltava myös käytännössä toimiva tapa luoda tehokkaampi työyhteisö.

Kun törmäämme johonkin uuteen, muodostamme hyvin nopeasti näkemyksen siitä, onko tuo uusi asia meille mieluisa vai epämieluisa. Ensivaikutelma vääristää mielipiteitämme niin vahvasti, että sitä vastaan kannattaa taistella aktiivisesti, sikäli kun nyt yleensä haluaa saada ympäröivän maailman tapahtumista tasapainoisen kuvan.

Yksi tapa on etsiä miellyttävistä ihmisistä tai tapahtumista epämiellyttäviä yksityiskohtia ja epämiellyttävistä ihmisistä tai tapahtumista miellyttäviä yksityiskohtia heti alusta lähtien. Tämä tasapainottaa ensivaikutelman vääristävää vaikutusta.

Me yleensä huomaamme sellaiset asiat, jotka vahvistavat meidän jo olemassa olevia näkemyksiämme maailmanmenosta. Vastaavasti näkemystemme vastaiset asiat jäävät helposti huomaamatta. Tämä on luonnollista.

Täysin satunnaisten asioiden (kuten vaikkapa piin desimaalien) muistaminen vaatii huomattavasti enemmän muistikapasiteettia kuin sellaisten tapahtumien muistaminen, jotka ovat loogisessa yhteydessä toisiinsa. Jo sadan piin desimaalin muistaminen ulkoa vaatii kovasti työtä eikä välttämättä jätä kovin pitkäkestoista muistijälkeä. Toisaalta vaikkapa Titanic-elokuvan juonen me osaamme toistaa suurin piirtein oikein vielä vuosienkin jälkeen elokuvan katsomisesta.

Gregori Chaitin, Andrei Kolmogorov ja Ray Solomonoff tutkivat algoritmista satunnaisuutta jo 60-luvulla ja esittivät, että satunnaisen symbolijonon tulostamiseen tarvitaan pidempi ohjelma kuin säännönmukaisen symbolijonon. Täysin satunnainen tapahtumain ketju ei ole pakattavissa, ja siksi mielemme näkee paljon vaivaa löytääkseen säännönmukaisuutta sieltäkin, missä sitä ei ole.

Jotta me muistaisimme, jotta me oppisimme ja jotta me ymmärtäisimme, meidän pitää lokeroida maailman tapahtumat. Tuossa ei ole mitään pahaa, kunhan me ymmärrämme lokeroivamme maailmaa silloin, kun me maailmaa lokeroimme.

Lokeroinnista aiheutuvaan ajattelumme vinoutumiseen on vaikea vastata, koska me emme yleensä tiedosta sitä. Ratkaisu löytyy muiden ihmisten kuuntelemisesta. Koska heidän loke-

rointinsa ja näkemyksensä ovat usein erilaisia kuin meidän, huomaavat he sellaista, mitä me emme itse huomaa.

Mitä vankempi mielipide meillä jostain asiasta on, sitä sokeammaksi se meidät tekee. Siksi kannattaa erityisesti niissä asioissa, joissa oma mielipiteemme on vahva, hakeutua keskusteluun tyystin eri mieltä olevan ihmisen kanssa ja kuunnella tuota ihmistä hyvin tarkkaan. Samalla kannattaa työntää syrjään tunnepohjainen ajatus siitä, että tuo eri mieltä oleva on yksinkertaisesti vain ymmärtämätön hölmö.

Vanha viisaus tiivistää tämän osuvasti. Kun me puhumme itse, toistamme vain sen, minkä jo entuudestaan tiedämme. Kun me kuuntelemme muita, voimme oppia jotain uutta.

Tulkitemme usein tapahtumien lopputulokseen johtaneet syyt ennakkokäsitystemme perusteella. Otamme kunniaa onnistumisista tai väistämme vastuuta epäonnistumisista.

Vuosikymmen sitten lähes jokainen suomalainen päättäjä oli puheissaan vähintäänkin osittain teoillaan ja päätöksillään ollut mukana luomassa Nokian menestystä. Nokian menestys johtui kaukonäköisistä tietoyhteiskuntaa koskevista päätöksistä, hyvästä koulutusjärjestelmästä, infrastruktuurista, tasa-arvoisesta yhteiskunnasta tai vakaasta toimintaympäristöstä. Milloin mistäkin, josta päättäjä oli itse ollut mukana päättämässä.

Kun Nokia sitten romahti, oli syy tietysti jossain aivan muualla – suosituimpien salaliittoteorioiden mukaan katalissa amerikkalaisissa.

Vuonna 2008 alkanut ja maailmaa ravistanut finanssikriisi oli sääntelyyn ja vahvaan julkiseen valtaan vannovien mielestä selkeä merkki vapaan markkinatalouden turmiollisuudesta. Vapaaseen talouteen uskovista taas täsmälleen sama tapahtumaketju johtui selkeästi liiallisesta säätelystä ja julkisen vallan vääristä toimista.

Maailmankuvamme on valuvikoineenkin meille niin rakas ja arvokas, että me käänämme jokaisen mahdollisen kiven ja kannon voidaksemme pitää siitä kiinni silloinkin, kun reaali maailman tapahtumat puhuvat maailmankuvaamme vastaan. Tehokkain lääke tähän vääristymään on muiden kuuntelun rinnalla pyrkiä teoreettisista maailmankuvista enemmän käytännönläheisiin maailmankuviin.

Jos suurin osa muista yhteisömme jäsenistä on vahvasti jotain mieltä, on meillä taipumus itsekin olla samaa mieltä, vaikka ulkopuoliselle olisi kuinka selvää, että porukka on nyt kollektiivisesti väärässä. Tutkimuksissa ryhmäpaine on saanut esimerkiksi koehenkilöt näkemään selvästi toista viivaa pidemmän viivan lyhyempänä pelkästään siksi, että muut ennen tuota koehenkilöä vastanneet olivat sanoneet, että heistä se lyhempi viiva oli sittenkin se pidempi viiva.

Vielä 60- ja 70-luvuilla rattijuoppoutta ei pidetty Suomessa kovin suurena syntinä, kun taas nykyään se on yleisesti hyvinkin paheksuttu rikos. Historian kulku ja yleisen ymmärryksen kasvu selittävät tästä muutoksesta osan, mutta varmasti myös ryhmäpaineella on merkitystä.

Me olemme niin halukkaita olemaan lähipiirimme kanssa samaa mieltä sellaisista asioista, jotka eivät liity suoraan maailmankuvaamme, että porukan paineessa mustasta voi tulla valkoista ja valkoisesta mustaa. Ja vieläpä niin, että me todella uskomme mustan olevan valkoista.

Kun valitsemme jotain, tuosta valinnasta katoavat valintamme jälkeen sen huonot puolet, kun taas hyvät puolet vahvistuvat. Lemmikkieläimemme on tietysti se maailman ihanin, rakkaamme se maailman täydellisin ja löytämämme lempiravintolan ruoka sitä maailman parasta ruokaa. Tällaisesta kotiinpäin vetämisestä on harvemmin meille suoranaista vahinkoa, mutta meidän on syytä olla ajattelussamme kriittisempiä, kun pohdimme vaikkapa osakesalkkumme.

Olen itse ollut aktiivisesti mukana politiikassa ja ymmärrän aatteiden arvon. Siitä huolimatta en voi olla hämmästyttä kerta toisensa jälkeen, kuinka vahva aate tekee fiksuimmastakin politiikasta umpikalloisen jääräpään silloin, kun todellisen maailman tapahtumat haastavat tuon niin rakkaan aatteen.

Markkinoinnissa on sanonta, jonka mukaan vahva brändi saa ostohetkellä asiakkaan jättämään aivonsa narikkaan. Vastaavasti vahva aate saa vaaleissa ehdokkaat ja äänestäjät jättämään usein omat aivonsa narikkaan.

Me näemme säännönmukaisuutta siellä, missä sitä ei ole. Jos ruletissa on tullut kymmenen kertaa peräkkäin punainen numero, on seuraava numero täysin yhtä todennäköisesti musta kuin

punainen, joissain harvoissa tapauksissa vihreä nolla. Silti moni laskelmoi tulevan numeron väriä miettien niitä värejä, jotka edellisillä kerroilla ovat tulleet. Näin me uskomme enemmän vanhoihin todisteisiin kuin uusiin.

Kun 90-luvulla nuorison keskuudessa laajeni näkemys siitä, että kaikki puolueet ovat pohjimmiltaan sitä yhtä ja samaa, oli moiseen monen tuohuneen aikuisen mielestä syynä joko peruskoulun epäonnistuminen opetustehtävässään tai sitten nuorison sisäsyntyinen piittaamattomuus ja ymmärtämättömyys maailman tärkeistä asioista. Nyt voimme todeta, että syy oli yksinkertaisempi. Puolueet olivat samankaltaistuneet, mutta vanhoihin asenteisiin jumiutuneet valveutuneet aikuiset eivät sitä nähneet. Maailmaa ennakkoluulottomammin seuraavat nuoret taas näkivät muutoksen helpommin.

Mikäli meillä on syvällisempää tietoa jostain asiasta, on meidän enää hyvin vaikea ymmärtää niitä ihmisiä, joilla tuota tietoa ei ole. Entisen pääministeri Esko Ahon oli Harvardin matkansa jälkeen vaikea tulla Suomessa ymmärretyksi osittain siitä syystä, että Aho ei enää itse ymmärtänyt yleisöään eli niitä, jotka eivät olleet valaistuneet Harvardissa.

Nykyisin perussuomalaisten puoluejohtajilla työskentelevä Matti Putkonen puolestaan lobbasi 90-luvulla Suomeen uutta ydinvoimalaa. Hän paneutui aiheeseen hyvin syvällisesti. Varsinaiset lobbauskeskustelut silloisten kansanedustajien kanssa olivat kuuleman mukaan katastrofaaliset. Osin sen takia, että runsaasti asiaa opiskellut Putkonen onnistui loputtomilla faktoillaan ja kiivaalla asenteellaan käännättämään monet epäroijätkin ydinvoiman vastustajiksi.

Pelkkä uusi mahdollisuus valita saattaa muuttaa yllättävällä tavalla aiempaa valintaamme. Jos tarjolla on salaatti tai kana-ateria, valitsemme salaatin. Jos tarjolla on lisäksi kunnon pihvi, valitsemmekin kana-aterian, koska pihvivaihtoehdon olemassaolo tekee kana-ateriasta jotenkin terveellisemmän tuntuksen. Markkinoinnissa tuoteperheisiin luodaan kallis vaihtoehto vain sen takia, että tuo kallis vaihtoehto saa keskihintaisen vaihtoehdon vaikuttamaan edullisemmalta.

Me tartumme yksityiskohtiin, vaikka tilastot kertoisivat tuon yksityiskohdan olevan poikkeus säännöstä. Me voimme esimer-

kiksi olla vakaasti sitä mieltä, että tupakointi ei ole vaarallista vain siksi, että isoisämme poltti kaksi askia tupakkaa päivässä ja eli satavuotiaaksi. Me olemme jälkiviisaita. Tietysti Apple ja Google valtasivat älypuhelisten käyttöjärjestelmät. Mutta olisitpa yrittänyt vakuuttaa tuo Nokialle vuonna 2003.

Me emme ymmärrä toistemme tunnetiloja. Iloisen ihmisen on vaikea ymmärtää surua, ja surulliselle ihmiselle iloisen ihmisen elämänmyönteisyys voi vaikuttaa silkalta rienaukselta. Seksiin välinpitämättömästi suhtautuvan on mahdotonta ymmärtää, kuinka suuri merkitys seksillä on niille, jotka seksiä janoavat.

Me tulkitsemme toistemme yksittäiset teot luonteenpiirteiksi. Jos ohitamme iltapäiväruuhkassa bussikaistaa pitkin Länsiväylän jonot, johtuu se tietenkin siitä, että meillä on vaikkapa kiire hakea lapsemme tarhaan. Jos joku muu syyllistyy samaan, johtuu se yksinkertaisesti siitä, että tuo muu tyyppi on luonnevikainen ääliö.

Me laajennamme myös tykkäämisen tai tykkäämättömyyden käsittämään kaikki ihmisen luonteenpiirteet. Siksi oikea ihminen ei voi olla koskaan väärässä, eikä väärä ihminen voi olla koskaan oikeassa. Me pyrimme saamaan asioista kaiken mahdollisen tiedon, vaikka usein päätökset, jotka on tehty kapeammalla tietopohjalla, ovat parempia kuin päätökset, joiden taakse on kerätty kaikki mahdollinen tieto. Harva valitsee puolisoaan Excel-taulukon avulla.

Me teemme irrationaalisia päätöksiä, vaikka alun perin ajattelimme oli rationaalista. Esimerkiksi huutokaupassa saatamme maksaa kaupan kohteesta ylihintaa vain siksi, että päädyimme kiisaan huudoista jonkun toisen kanssa. Me painotamme päätöksissämme uhkia mahdollisuuksia enemmän. Tuon perusta saattaa olla evoluution mukanaan tuoma. Onhan turvallisempaa luulla kiveä karhuksi kuin karhua kiveksi.

Me kestämmme mieluummin olemassa olevat ongelmat kuin muutamme asioita ja kohtaamme uusia ongelmia. Me tulkitsemme päätöksemme hyvyyden päätöstä seuranneen lopputuloksen kautta. Vaikka voittaisimme rahaa kasinolla, se ei tarkoita sitä, että uhkapelaaminen olisi yleisesti järkevä tapa tienata rahaa. Se, että me uskomme, että jokin tapahtuu, saa usein tuon asian tapahtumaan.

Esimerkiksi placebo-lääke saattaa parantaa oloamme, koska me uskomme, että se parantaa oloamme. Pääministerin vaihto saattaa parantaa luottamusta uuteen pääministeriin pelkästään siksi, että me uskomme, että pääministerin vaihto parantaa luottamusta. Jääräpäisyys saa meidät tekemään vastoin jonkun toisen neuvoa pelkästään osoittaaksemme, että olemme itsenäisiä.

Monelle päätösten tekeminen tilanteessa, joissa pitäisi arvottaa keskenään erimitallisia asioita, on hyvin vastenmielistä. Tämän vuoksi teemme kaikkemme säilyttääksemme päätösvallan tuosta päätöksestä jollekin ulkopuoliselle asiantuntijalle, vaikka tuo ulkopuolinen asiantuntija ei olisi sen parempi tekemään päätöstä kuin me.

Me annamme ennakkoluulojemme vaikuttaa siihen, miten me maailmaa tulkitsemme. Ennakkoluuloiselle jokainen Helsingissä kerjäävä romani on osa järjestäytyntä rikollisuutta, vaikka asiaa pohtivalle on itsestään selvää, että keskimäärin 10 euroa päivässä kerjäämällä tienaaavan romanin tulojen varaan ei kovin kummoista rikollisjärjestöä rakenneta.

Me kerromme toisillemme mieluummin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Siksi oma elämä tuntuu monesta sujuvan heikommin kuin toisten elämä, vaikka todellisuudessa me kaikki taaperramme samantyyppisten haasteiden suossa.

Me näemme näitä edellä lueteltuja ajatteluvirheitä hyvinkin herkästi muissa ihmisissä mutta hyvin harvoin itsessämme. Siksi olisikin terveellistä kysyä päivittäin vastaantulevilta ihmisiltä ”missä minä olen sinun mielestäsi ajattelussani perusteellisesti väärässä”.

Onneksi on olemassa työkaluja, joilla noita edellä lueteltuja ajattelun valuvikoja voi välttää. Me voimme esimerkiksi opetella sanomaan, että emme tiedä vastausta johonkin kysymykseen sen sijaan, että heittäisimme keskustelussa jonkin hätäisen johtopäätöksen asiaan, jota emme lainkaan tunne. Me voimme opetella laittamaan juurtuneet mielipiteemme syrjään niin halutessamme.

Vaikka mielipiteemme ovat arvokkaita, on hyödyllistä työntää piintyneet ajatuksemme pois päältä aika ajoin, jotta mieli olisi avoin vieraammillekin argumenteille tulla ja vaikuttaa. Vastaukset kun eivät ole aina itsestään selviä, eikä oikean ja väärän välinen raja ole kirkas.

Me voimme myös opetella määrittelemään ongelman uudestaan. Usein jos joudumme pitkään takkuamaan saman ongelman kanssa ilman, että löydämme ongelmaan ratkaisua, voi syy olla yksinkertaisesti siinä, että olemme määritelleet ongelman alun perin väärin.

Esimerkiksi ruotsalainen Jan Boklöv ja kanadalainen Steve Collins olisivat voineet hioa tyyliään mäkihypyssä perinteiseen tyyliin. Sen sijaan Collins päätti hypätä suksen kärjet yhdessä ja suksen perät erillään (A-tyyli) ja Boklöv 10 vuotta myöhemmin päinvastoin suksen kärjet erillään ja kannat yhdessä (V-tyyli). V-tyyli antoi niin paljon paremman kantavuuden hypyille, että se korvasi hyvin tyylikrikosta vähennettävät pisteet.

Lopulta vuoden 1992 olympialaisissa kaikki henkilökohtaiset mäkihyppymitalit menivät V-tyylin hyppääjille ja V-tyylistä tuli valtatyyli. Tyystin uuden aerodynaamisen tyylin etsiminen toi siis paremman lopputuloksen kuin oman tyylin hiominen vallitsevalla hyppytyylillä.

Edellä kerrottu selittää suurelta osin sen, miksi yksittäisten ihmisten käyttäytyminen on samaan aikaan hyvinkin vakaata ja ennustettavaa ja toisaalta yllättävää ja vaikeasti ennustettavaa. Kun tuohon vakauden ja sattumanvaraisuuden välimaastossa heiluvaan yksittäisen ihmisen sielunmaisemaan lisää vielä ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, lienee selvää, miksi inhimillisen käyttäytymisen ennustaminen osuvasti on niin vaikeaa.

Vaikeutta lisää keskinäisessä kommunikoinnissa käyttämämme kieli. Kieli ei yksinkertaisesti taivu kuvaamaan tunnetilojamme oikein, koska keskustelun eri osapuolille yleisluontoiset sanat saattavat tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita.

Esimerkiksi minulle sana ”hauska” oli vahva positiivissävytteinen ja yleisesti käytetty ilmaus aina siihen hetkeen asti, kun eräs närkästynyt tyttöystäväni kehotti minua opettelemaan laajempaa adjektiivien käyttöä.

Useimmat talous- ja yhteiskuntateoriat perustuvat rationaaliin ihmiskuvaan. Ihmisyyden epärationaalisempi puoli selittää, miksi tutkimus on keho ennustamaan uusia käänteitä yhteiskunnassa (dynaamisissa systeemeissä). Ajattelumme ei ole rakennettu ymmärtämään sattumaa, mutta tapamme ajatella luo jatkuvasti sattumaa ympärillemme.

Parisuhde ja kasvuyritys

Englanninkielen sana ”serendipity” on hieno sana. Se tarkoittaa jonkin arvokkaan löytämistä silloin, kun hakee päättäväisesti jotain muuta. Fleming ei olisi keksinyt penisilliiniä, ellei hän olisi tehnyt täyspäiväisesti perusteellista tutkimusta bakteereista. Penisilliiniä ei olisi löydetty, jos bakteereja tappava home olisi päätynyt sellaisen tutkijan bakteeriviljelymaljaan, joka ei olisi ymmärtänyt ilmiön merkitystä ja osannut lähteä analysoimaan ilmiön syitä.

Käytetyn esimerkki serendipitystä on mies, joka etsii neulaa heinäsuovasta mutta käveleekin sieltä käsi kädessä maatalon tytären kanssa. Tuokaan ei olisi tapahtunut, ellei mies olisi ensin mennyt heinäsuopaan, tarttunut sitten käteen, jonka heinäsuovassa kohtasi, ja kävellyt lopulta käsi kädessä ulos.

Serendipity on onnekas sattuma, joka ei vain tapahdu itsestään. Sen eteen on nähtävä vaivaa. Se edellyttää valppautta erottaa eteen osuva onnekas sattuma. Se edellyttää rohkeutta tarttua sattuumaan. Se edellyttää osaamista ja ymmärrystä viedä eteenpäin hyvän sattuman mukanaan tuomaa onnenkantamoista. Se, miten sattuumaan reagoi, määrittää lopulta sen, onko sattuma hyvä vai huono.

Sattumastrategia on pohdittu suunnitelma siitä, miten yhteisö menestyy parhaalla mahdollisella tavalla sattumien värittämissä

maailmassa. Se pitää sisällään menettelytavat, joilla sattumalle luodaan otollinen alusta tapahtua.

Sattumastrategia vaatii myös prosesseja sattuman havaitsemiseksi ja sattumaan tarttumiseksi. Siksi moni suuri yritys hakee toimintakulttuuriinsa start up -henkeä (mikä on vaikeaa) tai synnyttää organisaation ulkopuolelle itsenäisiä start up -henkisiä yksiköitä (mikä on helpompaa).

Sattumastrategiassa valitaan myös yhteisön paikka hallinnan ja ketteryyden välisellä janalla sekä viritetään yhteisön toimintatavat johtamisen, avoimuuden ja sääntöjen osalta tukemaan tuotaa valittua asemaa. Sattumastrategia siis luo otolliset olosuhteet onnekkaille sattumalle tulla, auttaa tunnistamaan onnekkaita sattumat muista sattumista sekä valaa uskoa jatkaa päättäväisesti onnekkiaan sattuman viitoittamaa tietä silloinkin, kun menestys ei onnekasta sattumaa välittömästi seuraa. Sattumastrategia määrittelee myös tavat kohdata ikävä sattuma.

Sattumastrategiassa on syytä määritellä sattuman ja riskin välinen suhde. Voin esimerkiksi lähteä valmistautumattomana hortoilemaan Himalajan rinteille. Jos olen onnekas, selviän vammoilta yhtä outoa kokemusta rikkaampana. Moinen seikkailu voi pahimmillaan päättää elämäni. Parhaimmillaan se voi tuoda ikimuistoisen kokemuksen väistetyistä vaarasta.

Onko moinen järkevää, riippuu tyystin kokijasta. Olennaista kuitenkin on tehdä tilanteesta kokonaisarvio ennen kuin ryhtyy sattumaa hyödyntämään. Pelkkä impulsiivinen heittäytyminen sattuman armoille ei ole järin hyvää sattuman hyväksikäyttöä, se on omanlaistaan venäläisen ruletin pelaamista ilman tavoiteltavaa hyötyä. Siinä riski ja riskillä saavutettava hyöty eivät ole missään järjellisessä suhteessa keskenään.

Otetaan esimerkki kuvaamaan, mitä sattumastrategia voisi käytännössä tarkoittaa. Parisuhde on helppo (ja absurdi) sattumastrategian koetinkivi, koska parisuhdekoukerot ovat ainakin jossain määrin tuttuja meille kaikille, onhan parisuhde useimmille ihmisille yksi elämän suurimmista tavoitteista.

Lisäksi parisuhteen etsinnässä sattumalla on usein merkittävä rooli. Jos tietäisimme, kenen kanssa haluamme elämämme jakaa, olisi pariutuminen helppoa. Ryntäisimme vain valittumme luo ja aloittaisimme parisuhteen. Noin yksinkertaista se ei kuitenkaan

yleensä ole, koska emme tiedä, kenen kanssa haluamme elämäämme viettää.

Moni voi myös etsiä sen oikean sijaan parasta mahdollista kumppania. Tämä johtaa pahimmillaan ihmissuhteiden arvottamiseen, peliteoreettiseen optimointiin ja moniin muihin ilmiöihin, joita yleensä seuraa suuri määrä kohellusta ja inhimillistä kärsimystä. Parisuhteen muodostuminen on siis tuttu, tärkeä, monimutkainen ja paljon sattumaa vaativa ilmiö. Kelpo esimerkki siitä, mitä toimivassa sattumastrategiassa kannattaa pohtia.

Sattumastrategian ensimmäinen askel on maksimoida haluttuun tavoitteeseen vievien sattumien määrä. Useimmat parisuhdetta etsivät esittävät itselleen kysymyksen, missä tuo kohtaaminen voisi tapahtua. Mikä on se paikka, jossa tapaa mahdollisimman monta potentiaalista ehdokasta? Ehkä kirjasto, lenkkipolku, jokin uusi harrastus tai aktiivinen toiminta jossain yhdistyksessä?

Missä-kysymystä tehokkaampaa on kuitenkin pohtia miten. Miten parisuhde yleensä alkaa? Ensinnäkin tulee useimmiten katse, joka pysäyttää ja herättää kiinnostuksen. Siksi kannattaa hioa omaa katsetta viestittämään sitä, mitä nyt haluaakaan viestittää. Toisaalta lieenee tarpeen opetella myös tulkitsemaan ja lukemaan muiden katseista, mitä he yrittävät omilla katseillaan viestiä.

Kun katseet ovat hallussa, ei enää ole juurikaan merkitystä sillä, mistä parisuhdetta etsii, kunhan etsii ja varmistaa, että katsekontakteja syntyy riittävästi takaamaan onnekkaalle sattumalle tilaa vaikuttaa. Kahvila, kauppa, juna, ruuhkainen katu, kaikki ovat paikkoja, joissa katseet voivat kohdata, parhaimmillaan jopa satoja kertoja päivässä.

Sattumastrategiassa kannattaa miettiä esillä olevaa ongelmaa ennakkoluulottomasti ja analyttisesti. Sen jälkeen tarvitaan harjoitusta ja vaivannäköä, joka maksimoi halutun onnekkaan satuman todennäköisyyden.

Mitä tulee katseen jälkeen? Keskustelu. Yleensä ne ensimmäiset kymmenen minuuttia ovat tärkeimmät, koska niiden minuuttien aikana syntyy ensivaikutelma. Ja meidän tiedämme, kuinka ratkaiseva ensivaikutelma on. Kuten katseiden käyttöön ja tulkintaan, myös alkukeskusteluun voi valmistautua. On hyvä osata luoda rento ja turvallinen ilmapiiri keskustelulle. Siksi kan-

nattaa olla kiinnostunut kaikesta uudesta, paneutua vaikka joka viikko johonkin itselle vieraaseen aiheeseen, jotta voisi sitten käydä luontevaa keskustelua kaikista sellaisista aiheista, jotka potentiaalista paria saattavat sattumalta kiinnostaa.

Toisekseen on hyvä antaa itsestään totuudellinen mutta samalla helposti lähestyttävä kuva. Tämä edellyttää avoimuutta, itsetuntemusta ja itseluottamusta, sillä ihmiset ovat äärimmäisen osaavia tulkitsemaan toistensa mikroilmeistä ja eleistä vaivautuneisuutta, epävarmuutta tai epäaitoutta.

Samalla olisi opeteltava keskustelusta myös se vastaanottajan rooli, jotta voisi omalta osaltaan varmistua siitä, onko tuo vastapari nyt sitten sellainen, jonka kanssa koko elämän kestävä parisuhde yleensä olisi edes mahdollista. Sattumastrategiassa on tärkeää miettiä prosessi, jolla erottaa hyvä sattuma huonommasta sattumasta mahdollisimman aikaisin, jotta aikaa ei tuhlautuisi liikaa sellaiseen, joka ei toimi.

Seuraavaksi parisuhteen muodostamisessa on tärkeää tietää, mitä haluaa. Jos ei halua tuhlaa aikaa elämässään oppiakseen yrityksen ja erehdyksen kautta mitä haluaa, kannattaa miettiä jo etukäteen, millaisia parisuhteeseen liittyviä ominaisuuksia vastapuoleltaan kaipaa, erityisesti sellaisia enemmän tai vähemmän muuttumattomia ja tärkeitä ominaisuuksia, jotka eivät ole jatkossa ainakaan helposti muutettavissa. Nuo ominaisuudet voivat olla vaikkapa kumppanin ominaisuus, se, miten toinen suutelee, se, miltä toisen kosketus tuntuu, tai se, kuinka usein toinen saa sinut nauramaan.

Samoin merkitystä on sillä, haluaako avioliittoon, haluaako lapsia, haluaako asua omakotitalossa vai kerrostalossa, kaupungissa vai maalla, millaisia taloudellisia haaveita on, miten työ ja ura liittyvät elämään, kuka tekee kotityöt ja niin edelleen. Mitä nopeammin nuo asiat saa selvitettyä, sitä nopeammin voi suhteessa edetä tai sitten säästää aikaa, lopettaa orastava suhde ja siirtyä eteenpäin kohti uutta onnekkaampaa sattumaa.

On myös hyvä harjoittaa omia parisuhteen perustaitoja jo ennen kuin aloittaa suhteen, siis toisen huomioimista, omien kulkumuutosten hallintaa ja oman lähipiirin valmentamista hyväksymään tuleva parisuhde, kuka tuo uusi kumppani sitten tulee-kaan olemaan. Vaikka sattumalla onkin parisuhteen alussa mer-

kittävä rooli, vaatii kestävä parisuhde jo sattuman lisäksi rinnalleen huimasti työtä, pohdintaa ja kaikenlaista vaivannäköä.

Oivallinenkaan sattumastrategia ei meitä tästä vaivannäöstä vapauta, mutta se auttaa suuntaamaan vaivannäkömme niin, että nähdyn vaivan ja saavutetun menestyksen suhde olisi meille mahdollisimman otollinen. On hyvä muistaa, että kaikki edellä kuvattukaan ei takaa sitä, että lopulta löydämme kaipaamamme parisuhteen. Samoin paraskaan sattumastrategia ei takaa onnistumista onnekkaan sattuman kautta. Se vain lisää menestymisen todennäköisyyttä.

Unohdetaan parisuhteet ja siirrytään kasvuyritysten kiehtovaan maailmaan. Minimum Viable Product (MVP) tarkoittaa tuotetta tai palvelua, jossa on vain ne välttämättömät ominaisuudet, joita tarvitaan, jotta tuote voidaan hyödyllisellä tavalla saat-
taa markkinoille testattavaksi. Yhteisö säästää merkittävästi aikaa ja rahaa ulkoistamalla tuotekehityksen ilmaiseksi markkinoille, pois omilta kalliilta asiantuntijoiltaan.

Tämä ajattelu on lähellä joukkoistamista. Ulkopuolisessa maailmassa on aina enemmän osaamista kuin missään suljetussa organisaatiossa, ja siksi ulkopuolinen maailma on paras päättämään, mitä ulkopuolinen maailma käytännössä haluaa ja tarvitsee.

MVP-ajattelu ei tarkoita sitä, että maailmalle vain roiskaistaan jotain keskeneräistä. Jotta tekemisessä olisi jotain järkeä, pitää ensin selvittää tarkoin, keille asiakkaille tuote on ylipäänsä tarkoitettu.

Jotta markkina ryhtyy ilmaiseksi vaivaa vaativaan tuotekehitykseen, pitää joko tuotteessa tai tuotetta testaavassa yrityksessä olla jotain, joka saa varhaiset edelläkävijät kiinnostumaan tuotteesta niin, että he ovat valmiita näkemään sen parantamiseksi vaivaa ja lisäksi kertomaan tuotteesta eteenpäin positiivisesti.

MVP-ajattelussa kun ulkoistettuun tuotekehitykseen liittyy saumattomasti myös ulkoistettu markkinointi edelläkävijöiden verkostojen kautta. Tuotteen pitää siis olla joko edelläkävijäasiak-
kaille arvokas, tai sitten edelläkävijäasiakkaan ja yhteisön välille tarvitaan vahva tunneside.

Kansanedustajana saan viikoittain lukuisia kyselyjä erilaisilta yrityksiltä, viestintätoimistoilta tai toimittajilta. Nuo tahot yrittävät ulkoistaa maineenhallintansa tai viestintästrategiansa hiomi-

sen minulle ilman, että saisin siitä erillistä korvausta. Koska en halua käyttää tuntikausia aikaani moiseen, vastaan vain kyselyihin, jotka tulevat joltain, jonka tunnen ja joita arvostan. Toisaalta jos Google lähestyisi minua ja pyytäisi testaamaan Google Glass-tuotettaan, heittäytyisin siihen innokkaasti riippumatta siitä, tuntisinko kysyjää henkilökohtaisesti vai en.

Jotta MVP tuo hyötyä, pitää tuotteen liikkeelle laskevan organisaation kyetä ottamaan vastaan, analysoimaan ja reagoimaan siihen palautteeseen, jota markkina tuottaa. MVP ei tarkoita sitä, että myytäisiin mahdollisimman riisuttua mallia tuotteesta. MVP tarkoittaa strategiaa, jolla pyritään yhtä aikaa edullisesti kehittämään tuotetta ja markkinoimaan sitä varhaisten edelläkävijöiden kautta.

Tämä strategia siis tähtää joko hyvin markkinoilla pärjäävän tuotteen valmistamiseen tai hankkeen nopeaan lopettamiseen, mikäli käy ilmi, että markkinoilla ei ole tuotteelle kysyntää.

Steve Blankin mukaan MVP-strategialla myydään visiota, jossa on vain minimimäärä ominaisuuksia, juuri sen verran, että visionäärit ymmärtäisivät, mistä tuotteesta on kysymys. Laajempien asiakasryhmien ei vielä tässä vaiheessa tarvitse tuotetta ymmärtää tai siitä kiinnostua.

MVP-ajattelu johtaa kasvuyrityksissä vallitsevalle työkuultuurillemme vieraisiin käytäntöihin, kuten tiimihenkiseen työyhteisöön, jossa jokaisella tekijällä on oltava oma ainutlaatuinen osaamisensa joltain tuotteen valmistamisen tai kehittämisen osalta. Osaamisen lisäksi tarvitaan asennetta, koska tällaisella työyhteisöllä ei ole varaa työntekijään, joka on ”vain töissä”. Edelleen tiedon pimittämiseen tai isommille organisaatioille tyyppilliseen valtapeliin ei ole tilaa.

Tekeminen tällaisessa yrityksessä vaatii myös intohimoa, joka saa heittäytymään tekemiseen silloin, kun tekemisen aika on, työajoista välittämättä. Tällaisesta työyhteisöstä ei löydy yleensä myöskään perinteistä johtamista, koska jokaisen tekijän on osattava johtaa itseään ja prosessia oman osaamisensa näkökulmasta. Työyhteisö ei myöskään kestä yhtään vapaamatkustajaa, olkoonkin, että tämä vapaamatkustaja olisi mukava yleisosaaja.

Tämän lyhyen luonnehdinnan kautta on helppo ymmärtää, kuinka vaikeaa MVP-strategiaan on käytännössä turvautua. Pelkkä onnekkaan sattuman varaan heittäytyminen ei riitä.

Parisuhde ja MVP ovat vain yksittäisiä käytännön esimerkkejä siitä maailmasta, jonka kartoittamiseen sattumastrategiaa tarvitaan. Niiden kautta voi kuitenkin kiteyttää menestyksekkäältä sattumastrategialta yleisesti vaadittavat ominaisuudet. Pitää tietää suurin piirtein, mitä etsii. Onnekkaan sattuman kohtaamisesta pitää tehdä tavoite. Vaikka onnekas sattuma vaikuttaakin tulevan kohdalle sattumalta, näin ei ole.

Sattuma ei ole puhdasta sattumaa, se noudattaa omia lainalaisuuksiaan, olkoonkin, että me emme niitä tunne. Tässä epätietoisuuden maailmassakin me voimme luottaa siihen, että jos onnekas sattuma kohtaa meidät kerran, se voi kohdata meidät toisenkin kerran, jos olosuhteet saatetaan saman tyyppisiksi kuin ensimmäisellä kerralla.

Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että kohtaamamme onnekkaita sattumia kannattaa kirjata ylös. Silloin voimme pohtia, miksi sattuma tapahtui, ja silloin voimme arvioida, onko kohtaamiemme sattumien määrä nousussa, laskussa vai ennallaan.

En ole vielä tavannut sen paremmin yksilöä kuin yhteisöä, joka pitäisi säännöllisesti kirjata kohtaamistaan sattumia ja siitä, mihin kukin sattuma lopulta johdatti. Tämä olisi kuitenkin helpoin ja halvin askel kohti sattumastrategiaa.

Nixon, Daavid ja Goljat

Menestys vaatii useita asioita, joista onnekas sattuma on vain yksi. Se on huonosti tunnettu, koska tarinat menestyksestä jättävät usein sattuman mainitsematta, varsinkin jos tarinaa kertoo menestyjä itse. Tämä on ymmärrettävää. Menestys, jonka eteen on nähty vaivaa ja tehty työtä, tuntuu aidommalta kuin menestys, joka on tullut onnekkaan sattuman avittamana.

Kyse ei välttämättä ole harhautuksesta, ihmisillä on vain tarve löytää tapahtumille syy vaikka hyvinkin toisarvoisista yksityiskohdista. Lottovoittaja saattaa kertoa, keiden syntymäpäivistä voitonnumerot kerättiin, ikään kuin voitto olisi jotenkin riippuvainen siitä, miten numerot löydettiin. Se, että sattumasta ei puhuta, vaikeuttaa sattuman ymmärtämistä.

Richard Nixon kertoo muistelmissaan päättäneensä jo nuorena pyrkiä presidentiksi. Nixon teki viikoittain asioita, jotka edistivät hänen pääsyä presidentiksi, ja noiden tekojen ansiosta Nixonista tuli lopulta presidentti.

Tässä rohkaisevassa tarinassa on yksi ongelma. Se on vahvasti jälkikäteen väritetty. Sattuma kääntyy kohtaloksi. Yhdysvalloissa lukematon määrä nuoria lienee päättänyt ryhtyä presidentiksi ja tehnyt viikoittain jotain konkreettista päästäkseen presidentiksi.

Heistä ei kuitenkaan tullut presidenttejä. Heidän ponnistelunsa jäivät meiltä muilta piiloon, koska moiset hankkeet kirjaa muistelmiinsa yleensä vain se, joka onnistuu toteuttamaan haaveensa.

Nixonin muistelmat kertovat siis kunnianhimoista ja ahkeruudesta, joka vei tavoitteeseen. Mielenkiintoisempaa olisikin kuulla tarina siitä, miten lukemattomien kunnianhimoisten ja ahkerien ihmisten joukosta juuri Nixon nousi presidentiksi.

Eräs professori kertoi opiskelijasta, joka onnistui pian valmistumisensa jälkeen tienaamaan huikean summan rahaa. Viisi vuotta valmistumisesta pidettiin kurssijuhla. Siellä professori kysyi vaurastuneelta opiskelijalta, miten hän vaurautensa hankki. ”En tiedä, sattumaa”, kuului vastaus. Professori kysyi saman kysymyksen valmistumisen kymmenvuotisjuhlissa. Nyt vastaus oli jo jäsennellympi: ”Tein sen ja sen strategian perusteella näitä ja näitä ratkaisuja...”

Opiskelija löysi kuin löysikin vuosien vierieissä menestyksen syyksi oman toimintansa työntäen samalla sattumaa sivummalle. Tämä on inhimillistä. Asioille on helpompi löytää syy kuin hyväksyä se, että ne tapahtuvat sattumalta.

Tässä saattaa olla syy siihen, että menestyneiden henkilöiden kirjoja lukevat miljoonat ihmiset eivät onnistu noiden kirjojen avulla luomaan itse menestystä omaan elämäänsä. Sattuman sivuuttaminen menestystarinoista on kuin korvaisi kakkureseptistä jauhot talkilla. Käteen jää lähinnä tarinan viihteellinen arvo.

Jos sattuma olisi pelkkää sattumaa, ei väritetyillä tarinoilla Nixonin tai vaurastuneen opiskelijan menestyksestä olisi juuri väliä. Täysin satunnaisesta ilmiöstä kun on vaikea oppia yhtään mitään.

Sattuma ei kuitenkaan ole aina satunnaista. Onnekkiaan sattuman taustalta löytyvien säännönmukaisuuksien kautta sattumaan voi vaikuttaa. Thomas Edisonin väitetään löytäneen 10 000 tapaa tehdä hehkulamppu väärin ennen kuin hän onnistui tekemään hehkulampun oikein.

Asioiden kokeileminen on flirttailua onnekkiaan sattuman kanssa. Jokainen epäonnistuminen edesauttaa onnistumista edellyttäen, että me ymmärrämme, miksi epäonnistuimme. Menestymisen etsiminen sattuman avulla on eräänlaista laivanupotuspeliä. Me luettelemme sattumanvaraisia koordinaatteja siihen

asti, kunnes arvaus osuu. Sen jälkeen peli muuttuu loogiseksi päättelyksi siitä, minne laiva jatkuu, minkäkokoisia laivoja on jäljellä ja miten seuraavat koordinaatit kannattaa valita.

Sattuman kohtaaminen ja valjastaminen menestykseen vaatii asennetta. Siksi sattumastrategiassa on tärkeää luoda työyhteisöön sellainen kulttuuri, joka tukee sattuman kannalta oikeanlaista asennetta.

Richard Wiseman on tutkinut onnea. Kirjassaan ”Onnen tekijät” hän esittää noihin tutkimustuloksiin viitaten, että onnekkuus ei ole ominaisuus vaan opittavissa oleva taito, asenne elämään. Osallistumalla arpajaisiin, hymyilemällä vastaantulijoille ja ryhtymällä keskusteluun uusien tuttavuuksien kanssa me lisäämme onnekkuuden todennäköisyyttä.

Oikea asenne korreloi siis tutkitusti suoraan onnekkuuden kanssa. Öljyteollisuuden alkuaikoina kaikki oli kovin helppoa. Öljyä löytyi maan pinnalta, josta se piti vain käydä hakemassa pois. Tämä vastaa yleistä suhdetta onnekkaseen sattumaan, kun sellaisen kohtaa, siitä riemuitaan hetki, jonka jälkeen elämä jatkuu ja toivotaan, että onnekas sattuma kohtaisi vielä toisenkin kerran.

Nykyisin öljyteollisuus joutuu hakemaan öljyä yhä syvempää. Se vaatii pääomia, vaivaa ja riskinottoa. Sama koskee onnekasta sattumaa. Jos haluaa nostaa sattuman osaksi menestysstrategiaa, on otettava riskejä. Pelkkä sattuman odottelu ei tuo kilpailuetua suhteessa muihin yhteisöihin.

Harrastin nuoruudessani miekkailua. Epäonnisessa laskettelunnettomuudessa käteni meni sijoiltaan ja solisluu murtui. Jouduin ikäväkseni luopumaan miekkailusta. Mieleen jäi kuitenkin säilämiekkailun logiikka. Siinä osuma-alue on pelkästään ylävartalo. Miekkailijalla on käytössä muutama torjuntaliike ylhäältä, vasemmalta ja oikealta tulevaan hyökkäykseen. Vastavasti kaikista noista torjuntaliikkeistä on rajattu määrä jatko-hyökkäysliikkeitä, jotka edelleen taipuvat rajatuksi määräksi torjuntaliikkeitä.

Säilämiekkailu on siis pohjimmiltaan opettelua, jossa ennalta rajattu määrä liikkeitä opiskellaan refleksinomaisiksi liikesarjoiksi, joilla reagoida vastustajan liikkeisiin. Kaikkien mahdollisten liikeratojen opiskelu täydellisesti vaatisi arviolta 100 vuotta täysi-

päiväistä harjoittelua. Jos eläisimme ikuisesti, aikaa riittäisi hyvin kaikkien mahdollisten liikeratojen oppimiseen.

Koska näin ei ole, joudumme valitsemaan, mitä haluamme oppia täydellisesti ja mitä emme ehdi oppia yhtä täydellisesti. Sama perussääntö koskee myös sattumaa. Koska aika on rajallinen, kannattaa valita tarkkaan ne kohteet, joissa edetä hitaalla yrityksen ja erehdyksen polulla.

Malcolm Gladwell käy kirjassaan ”Daavid ja Goljat” läpi sodankäynnin historiaa. Gladwell lainaa Arrequin-Toften tutkimusta viimeisen 200 vuoden aikana käydyistä sodista, joissa toinen osapuoli on ollut vähintään kymmenen kertaa toista osapuolta voimakkaampi sekä väestömääränsä että sotilaallisen mahtinsa osalta.

Tulos on hämmästyttävä. Selkeästi vahvempi osapuoli on voittanut ainoastaan 71,5 prosentissa tapauksista. Joka kolmannella kerralla Daavid siis voitti Goljatin. Itse olisin kuvitellut luvun olevan lähempänä 100 prosenttia, sillä yleisen uskomuksen mukaan pelkästä bruttokansantuotteen määrästä voi luotettavasti arvioida kulloisenkin sodan lopputuleman. Näin ei siis ole.

Tutkimustulos on vieläkin hätkähdyttävämpi, jos käydyistä sodista kaivaa esiin ne sodat, joissa merkittävästi pienempi osapuoli ei suostunut käymään sotaa perinteiseen tapaan vaan turvautui epätavanomaiseen sodankäyntiin tai sissitaktiikkaan. Noissa tapauksissa vahvempi osapuoli voitti enää 36,4 prosentissa sodista. Turvautumalla ketterään sodankäyntiin Daavid siis voitti kaksi kolmesta käydyistä sodista ylivoimaiselta tuntuvaan vastustajaan vastaan.

Gladwell kiteyttää tutkimuksen osuvasti: historiallisen tiedon perusteella Kanada voittaisi todennäköisesti Yhdysvaltoja vastaan käymänsä sodan, mikäli Kanada käyttäisi luovasti epäsovinnaisia sodankäynnin muotoja, kun taas Yhdysvallat kävisi sotaa perinteisemmin keinoin.

Mitä selkeämmin olet altavastaaja, sitä enemmän kannattaa siis tukeutua ketteryyteen. Ainakin sodankäynnissä onnekkaiseen sattumaan turvaava ketteryys vaikuttaa tehokkaammalta kuin luottaminen puhtaasti massaan, voimaan ja hallintaan.

Voitin pokeriturnauksen Stanfordissa kesällä 2009. Syy oli yksinkertainen. Koska en ollut kiinnostunut pelistä, laitoin kaikki

pelimerkkini pöytään jo ensimmäisessä jaossa. En edes katsonut korttejani. Koska muut tiesivät minut osaamattomaksi pokerinpelaajaksi, he lähtivät kaikki mukaan. Voitin tuon erän sattumalta.

Se, mitä seuraavaksi tapahtui, oli minulle yllätys. Muut pelaajat olettivat minun bluffanneen olevani huono pelaaja. Heistä tuli hyvin varovaisia. Varovaisuus kostautui nopeasti, sillä pokerissa voitto perustuu hallittuun riskinottoon, ei riskittömään pelityyliin.

Pokerin salaisuus ei ole niissä korteissa, jotka saa, vaan siinä, miten noilla korteilla pelaa. Voitettuani heti alussa runsaasti muiden pelaajien pelimerkkejä minulla oli varaa ottaa muita isompia riskejä ilman, että se vaaransi asemaani jatkaa pelissä. Muiden haluttomuus ottaa riskiä ja minun voimavarat ottaa riskiä yhdistettynä hituseen onnea johtivat minut pokeriturnauksen voittoon.

Opin siis alkukierroksen onnekkaan sattuman kautta jotain uutta pokerinpeluusta. Kun tuo oppi tuli jännittävässä pelitilanteessa, iskostui se syvälle tajuntaani. Ottamalla riskiä onnekkaasta sattumasta voi oppia kulloisessakin dynaamisessa systeemissä mieleenpainuvasti asioita, jotka avaavat ovet parempaan menestykseen jatkossa.

Sattumalle otollinen kunta

Suomessa kokeiltiin 90-luvulla kotityön tukemista. Osassa maata kotitaloudet saivat verovähennyksen ja osassa maata yrityksille annettiin suoraa verotukea. Kun kotitalouksien verovähennys menestyi paremmin, siirryttiin siihen myöhemmin koko maassa.

Asioiden kokeileminen on julkisessa hallinnossa harvinaista, vaikka se on parasta mahdollista sattumastrategian hyväksikäyttöä. Yleensä hallinto käyttää runsaasti voimavaroja päätösten valmisteluun etukäteen ja vähemmän jo tehtyjen päätösten seurausten tutkimiseen. Elävä elämä kulkee kuitenkin sattumanvaraisesti, ja siksi monen päätöksen osuvuudesta ei voi varmistua muutoin kuin kokeilemalla.

Amsterdamin pohjoisrannalla sijaitsevassa Ceuvelin kaupunginosassa rakennettiin ennen laivoja. Sitten se oli tyhjäkäynnillä. Nyt saastunut joutomaa on muuttunut energia- ja ravinneomavaraiseksi kokeilualustaksi, jossa kokeillaan erilaisia puhkaita teknologioita ja hajautettuja järjestelmiä.

Hanna-Leena Ottelin kertoo Sitralle kirjoittamassaan kolumnissa, kuinka kokeileminen on Ceuvelissa läsnä kaikkialla. Yritystoiminnan lisäksi alue on amsterdamilaisen olohuone kanaalin rannalla. Jatkossa alueella on tarkoitus järjestää tapahtumia ja

konsertteja. Tämä kiinnostaa ja luo kohtaamisen paikkoja luovan alan osaajille. Vastaavia hankkeita lienee satoja eri puolilla maailmaa, mutta vain osa niistä onnistuu. Onnistujat voi erottaa epäonnistujista ainoastaan kokeilemalla.

Sekä valtion hallinto että lainsäätäjät pyrkivät parantamaan kansalaisten asemaa ja vaalimaan tasa-arvoa säätämällä yhä tarkemmin kaikesta siitä, mitä kunnat tekevät. Tilankäytöstä, palvelujen henkilöstömitoituksesta tai vaikkapa henkilöstön osaamisesta. Jokainen säännös, joka rajaa kunnan mahdollisuutta toimia omalla tavallaan, heikentää samalla kunnan mahdollisuutta kehittää toimintaansa kokeilemalla uutta. Kunnat eivät myöskään opi toisiltaan, jos kaikki tekevät samoja asioita samalla tavalla.

Sääntely heikentää kunnallisen diversiteetin lisäksi kunnan henkilöstön osaamista. Säännellyssä ympäristössä työskentelevä kun menettää oma-aloitteisuuttaan, kykyään innovoida sekä osaamista etsiä parempia tapoja tehdä se, mikä tehtävä on. Mitä vapaammin kunta voi asioistaan itse päättää, sitä helpompaa kunnassa on kokeilla erilaisia tapoja toimia.

Kokeilukulttuuri on tehokas keino hyödyntää onnekasta sattumaa. Vaikka harva meistä kaipaa kuntaa, jossa esimerkiksi toimeentulotuesta tai kiinteistöverosta päätetään sattumanvaraisesti, on silti avartavaa miettiä, miten onnekas sattuma voisi avittaa kuntaa menestykseen, ottaen huomioon kunnan erityisluonne julkisen vallan käyttäjänä. Sattumastrategian näkökulmasta kannattaa purkaa säädöksiä siitä, miten asiat pitää kunnassa tehdä, ja säilyttää säädökset siitä, mitä kunnassa pitää tehdä.

Malcolm Gladwell kuvaa kirjassaan ”Leimahduspiste”, kuinka erilaiset ilmiöt syntyvät. Ensiksi tarvitaan asiantuntija, joka löytää jotain uutta. Toisekseen tarvitaan henkilö, joka osaa paketoida tuon uuden sellaiseen muotoon, että maallikotkin siitä innostuvat. Kolmanneksi tarvitaan ihminen, joka pystyy laajalla kontaktiverkostollaan levittämään tuota ilmiötä. Ilmiöt siis syntyvät näiden kolmen ihmistyyppin vuorovaikutuksessa.

Otetaan esimerkki suomalaisesta politiikasta. Osmo Soininvaara on epäilemättä asiantuntija ja Jyrki Katainen vakuuttava suostuttelija. Ilkka Kanerva taas tuntee uskomattoman määrän ihmisiä. Jotta kunnassa syntyisi ilmiöitä, tarvitaan Soininvaara, Katainen ja Kanerva.

Nuo ominaisuudet voivat löytyä yhdestäkin ihmisestä. Esa Nieminen, MTV3 ja Porin kaupunki ovat yhdessä Porin Suomi-Areenan menestyksen takana, mutta konkreettinen tekeminen ja hankkeen ajaminen ovat olleet vahvasti juuri Esa Niemisen vastuulla.

Nuo edellä mainitut kolme ihmistyyppiä viihtyvät yleensä tahtumarikkaassa ympäristössä. Kaikista kunnista ei tule kasvu-keskuksia, mutta elämänarvoilla voi jokainen kunta silti houkuttaa ilmiön luojia.

Verkkojulkaisu Perussuomalainen kuvasi Kalliota ”punavihreäksi kuplaksi”. Kunnallisvaaleissa 2012 Vasemmistoliitto ja vihreät saivat Helsingin Kalliossa noin puolet äänistä, kun konservatiiviset keskusta, perussuomalaiset ja kristilliset saivat yhteensä vain 12 prosenttia äänistä. Suomen 15 homobaarista Helsingissä sijaitsee 10. Auto löytyy Helsingin kantakaupungissa vain 37 prosentilta ja Nurmijärveltä jopa 85 prosentilta asukkaista.

Helsinkiin on syntynyt sattumalle ja erilaisille ilmiöille otollinen elinympäristö. Entä jos elämänarvoihin liittyvistä kysymyksistä voisi päättää alueellisesti? Jos vaikkapa alkoholin anniskelusta, kauppojen aukioloista, samaa sukupuolta olevien avioliitoista ja vastaavista kysymyksistä voitaisiin päättää eri alueilla eri tavoin?

Alueiden eriytyminen arvopohjaisessa säätelyssä avaisi kansalaisille valinnanvaraa siihen, millaisessa arvoympäristössä he haluavat elää. Edistysmieliset voisivat elää vapaahenkisemmässä ympäristössä ja perinteisemmät tiukempien sääntöjen turvallisessa maailmassa. Liittovaltiosta on keskusteltu Euroopan osalta, mutta ei juuri lainkaan Suomen tasolla.

Kuntien strategioita yhdistää usein yksi asia. Kun olet lukenut yhden, olet lukenut ne kaikki. Strategiaosaaminen on julkisessa hallinnossa vajavaista. Siksi strategia tehdään kysymällä asianosaisilta, mikä heille on tärkeää. Sen jälkeen kaikki nuo toiveet kootaan yhteen, ja sitä sitten kutsutaan strategiaksi.

Se ei kuitenkaan ole strategia. Se on pelkkä toiveiden tynnyri. Strategian pitää kertoa, mitä tehdään ja erityisesti mitä ei tehdä. Strategia saa voimaa poissulkemisesta ja priorisoinnista, ei kaikkien sidosryhmien semanttisesta miellyttämisestä.

Myös sattumastrategian kannalta on olennaista, että kunnalta löytyy tekemisestään punainen lanka. Suurpiirteinen näkemys

siitä, mihin kunta pyrkii. Ilman tuollaista näkemystä kunta vain ajelehtii.

Otetaan esimerkki. Ikääntyminen on Suomessa unohdettu strateginen mahdollisuus. Kunta voi hyödyntää tätä mahdollisuutta pyrkimällä maan parhaaksi paikaksi vanhuksille järjestämällä tapahtumia, jotka viehättävät ikääntyneitä ihmisiä, houkuttelemalla kuntaan parhaat ikääntymisen asiantuntijat, vaatimalla penkkejä katujen varsille ja ostoskeskuksiin levähdyspaikoiksi. Nimeämällä jokaiselle ikäihmiselle oman kummiopiskelijan tai luomalla valituselimen, joka korjaa nopeasti iäkkäiden kuntalaisten huolenaiheet, oli kyse sitten esteettömyydestä tai palveluiden vaikeasta tavoitettavuudesta. Jakamalla eläkeiän saavuttaneille tabletit (koneet, ei pillerit), jotta verkkopalvelut olisivat helpommin heidän käytettävissään.

Jotta tuo mahdollisuus voidaan hyödyntää, on valitun painopisteen (vaikkapa ikääntyneiden ihmisten viihtymisen) mentävä muiden painopisteiden ohi ja näyttävä kaikessa tekemisessä. Noin toimien strategiasta tulee tehokas työkalu johonkin uuteen.

Onnekas sattuma on sitä todennäköisempää, mitä enemmän inhimillistä vuorovaikutusta kunnassa tapahtuu. Tilaratkaisut ovat sattuman kannalta tärkeitä, koska ne voivat edesauttaa ihmisiä kohtaamaan toisiaan. Vessa voidaan esimerkiksi sijoittaa niin, että vessassa käynti pakottaa kulkemaan mahdollisimman monen kollegan työpisteen ohi.

Avokonttoreiden yleistymisen syy ei ole aina rahan säästäminen tilakuluissa, vaan myös henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen edistäminen. Pelkän avokonttorin sijaan tila kannattaa jakaa niin, että erityyppistä työtä varten on omat osastonsa.

Työpiste valitaan sen mukaan, minkälaista työtä tehdään. Kahvilan oloinen tila on tarkoitettu heille, jotka ovat avoimia keskusteluille työstäessään vaikkapa samalla sähköpostejaan. Kahvilassa työskentelevä kertoo työpisteen valinnallaan, että hän on työn lomassa valmis keskusteluun. Toisaalta kirjasto-tyyppiseen tilaan mennään, kun työ vaatii keskittymistä. Tuossa tilassa työskentelevä kertoo, että hän ei halua tulla häirityksi.

Moderneissa konttoreissa työntekijällä ei ole enää omaa työpistettä. Kulttuuriero kunnalliseen tekemiseen on suuri. Kun monissa ICT-alan yrityksissä toimitusjohtajalla ei ole enää lainkaan

omaa huonetta eikä edes omaa työpistettä, on julkisessa hallinnossa oma työhuone edelleen usein statussymboli, joka kertoo haltijansa vaikutusvallasta.

Luonnollisesti edellä kuvattu järjestely edellyttää täysin paperitonta konttoria ja kaikkien prosessien siirtämistä tietoverkkoihin. Silloin ei kerry paperivuoria, joiden kanssa työpisteen nopea vaihto olisi ylivoimaisen hankalaa.

Sattuman kannalta edellä kuvatun kaltaiset tilat kannattaa avata työtilaksi myös kuntalaisille. Aloitteleva yrittäjä voi sekä saada että antaa paljon, jos pääsee työskentelemään yrityksensä alkuvaiheessa kunnallishallinnon tiloihin ja kunnan virastopalveluiden äärelle.

Kunta tarvitsee laajemminkin paikkoja, joissa fyysinen vuorovaikutus on luontevaa. Kirjasto tai kauppakeskus kokoaa ihmisiä luontevasti yhteen. Kohtaamispaikan ympärille kannattaa luoda toimintoja, jotka houkuttavat ihmisiä viettämään noissa paikoissa aikaansa pidempään.

Microsoftilla oli aikoinaan periaate, että käyttöjärjestelmän ydintä työstävien ihmisten on oltava fyysisesti lounasetäisyydellä toisistaan, jotta he voivat tarvittaessa mutkattomasti sopia keskenään lounastapaamisen työnsä tiimoilta. Syynä periaatteeseen on yksinkertaisesti se, että ihmisten fyysinen kasvokkain tapaaminen on edelleen äärimmäisen tärkeää kaikista verkoista ja sosiaalisesta mediasta huolimatta.

Esimerkiksi kunnallisen viraston työpaikkaruokailu kannattaa järjestää ravintolassa, joka on auki muillekin kuin kunnan työntekijöille ja joka on auki myös virka-ajan ulkopuolella. Näin saat-
taa syntyä paikka, jossa luontevasti syntyy vuorovaikutusta kuntalaisten ja virkamiesten välillä, jonne on helppo tulla ja jossa ihmiset viettävät mielellään aikaansa.

Jokaisen yhteisön ulkopuolella on enemmän osaamista kuin yhteisössä. Siksi joukkoistaminen on niin tehokasta ja siksi avoimuus on tärkeää. Joukkoistamalla kunta saa ulkopuoliset miettimään kunnan asioita.

Jotta joukkoistaminen toimii, on ulkopuolisilla oltava kaikki relevantti tieto kunnan asioista. Mahdollisimman monen kannattaa tietää, mistä kunnan eri hankkeissa ja toiminnoissa on kysymys. Jo tehtyjen päätösten tiedottaminen ei yksin riitä. Erityi-

sesti valmistelussa olevat asiat kannattaa avata kaikille kiinnostuneille niin, että he voivat käyttää osaamistaan ja aikaansa kunnan asioiden pohtimiseen.

Tiedon avaaminen voi myös tuottaa uusia palveluita. Esimerkiksi matkapuhelinten applikaatiot ovat loputtoman tehokkaita hyödyntämään kaikkea tietoa. Kyse voi olla julkisen liikenteen aikatauluista aina yksittäisen linja-auton kulloiseenkin sijaintiin, kunnan yritysten sijaintitiedosta kunkin kunnassa istutetun puun tai kasvin historiaan. Sovellukset ovat loputtomat.

Avoimuus tarkoittaa myös sitä, että läpinäkyvät asiat tehdään läpinäkyviksi. Otetaan esimerkki. Kunta voi kysyä työntekijöiltään, onko heidän kokema johtaminen avointa ja keskustelevaa. Kyselyn tiedot voidaan avata verkkoon, jotta kuntalaiset näkevät, missä johtaminen on kunnossa ja missä on ongelmia avoimuuden ja keskustelevuuden osalta. Vastaavasti esimiehet saavat ajantasaista tietoa siitä, kuinka heidän johtaminen toimii suhteessa kunnan muuhun johtamiseen. Samalla syntyy tietoa siitä, ollaanko johtamisessa menossa parempaan vai huonompaan suuntaan.

Tällainen mittari motivoi itsessään kohti parempaa johtamista. Adam Smithin näkymätön käsi valjastetaan parantamaan kunnan johtamiskulttuuria. Johtamisen avoimuuden ja keskustelevuuden avaaminen on yksi esimerkki siitä, mitä näkymättömän muuttaminen läpinäkyväksi tarkoittaa.

Poliittisissa valtuusto- tai lautakuntaryhmissä voi olla tietyn ajan vaihto-oppilaita toisista poliittisista ryhmistä. Kaikki kunnasta pois muuttavat voidaan haastatella sen selvittämiseksi, miksi he lähtevät, ja kuntaan muuttavat vastaavasti sen selvittämiseksi, miksi he tulevat.

Vertailukehittäminen (benchmarking) tarkoittaa kunnan toiminnan vertaamista muiden kuntien toimintaan. Tätä kautta voidaan löytää muista kunnista parempia tapoja hoitaa tehtäviä. Kunnan kannattaa mitata omaa tekemistään kunnianhimoisesti erilaisin mittarein ja verrata sitä muiden kuntien vastaaviin tuloksiin.

Vertailukehittäminen on ulkoistettua yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista. Se on hyvin edullista, tehokasta ja turvallista sattuman hyväksikäyttöä.

Harmillisen usein mittaaminen koetaan kuitenkin julkisessa hallinnossa epämiellyttäväksi ja arvottavaksi. Se taas johtaa loputtomaan selitysten vyöryyn siitä, miksi muilla yksiköillä menee joissain asioissa paremmin. Tehokkaan mittaamisen idea ei ole nöyryyttää mittaamisen kohteita keskittymällä siihen, miten kukin on pärjännyt, vaan auttaa kehittämään toimintaa paremmaksi muilta oppien.

Kunnan toimintoihin kannattaa synnyttää keskenään kilpailevaa toimintaa, koska eri organisaatiot todennäköisesti päätyvät ratkomaan samoja ongelmia erilaisin toimintatavoin. Tämä mahdollistaa kunnan sisäisen vertailukehittämisen. Helpoin tie tähän on avata kunnallista tekemistä paikallisille yrittäjille. Tämä kuitenkin edellyttää, että kilpailtava tekeminen on yhteismitallista.

Merkittävä osa julkisesta tekemisestä on yhteismitatonta, ja silloin kilpailun hyödyt jäävät kevyemmiksi. Esimerkiksi rakennuttamisen kilpailuttaminen toimii pienelläkin paikkakunnalla, mutta kunnan ainoan vanhusten palvelutalon ulkoistaminen saattaa johtaa vain julkisen monopolin korvautumiseen yksityisellä monopolilla, mikä ei tuo mukaan juurikaan hyötyjä.

Mikäli kilpailu yksityisen kanssa on joissain kunnissa mahdollista, voi kilpailevaa toimintaa harjoittaa myös rinnakkainen kunnan omistama organisaatio. Mikäli kunta luo kilpailua itse, kannattaa nuo eri toiminnot myös organisoida keskenään eri tavoin, jotta vertailukehittämisen kautta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta.

Kilpailu on myös tyystin toisesta näkökulmasta oiva ja vähän käytetty keino saada asioita tapahtumaan. Kunta voi esimerkiksi järjestää kilpailun siitä, kuka onnistuu ensimmäisenä tuottamaan palvelun, jota käyttää tietty prosentti asiakkaista ja jossa vaikkapa ruoka toimitetaan koteihin tai kouluihin tiettyyn hintaan per annos. Se, joka ensin onnistuu tuollaisen palvelun tuottamaan, saa rahallisen palkinnon.

Kilpailun kautta tuotekehityksen nopeuttamisesta on saatu maailmalla hyviä tuloksia. Kilpailuun osallistuvat tahot saattavat käyttää tuotekehitykseen jopa moninkertaisen määrän rahaa verrattuna saatavilla olevaan palkintoon. Yhdysvalloissa on esimerkiksi käytetty kilpailuja menestyksekkäästi kaupallisen avaruustoiminnan käynnistämiseen.

Oppilaitos tuo tunnetusti mukanaan osaamista ja elinvoimaa. Tuo osaaminen ja elinvoima ovat saatavissa kuntaan myös ilman oppilaitosta. Opiskelijoilla on yleensä pulaa kesätyöpaikoista. Kunnan kannattaa siksi miettiä kesätyöstrategiaa. Kunta voi esimerkiksi tarjota uimahalliaan kesäksi kaupallisen ja teknisen alojen opiskelijoille johdettavaksi ja hoidettavaksi niin, että jo hakuvaiheessa kerrotaan, kuinka opiskelijat joutuvat ja saavat tiiminä vastata uimahallin toiminnasta sekä suhteellisen vapaat kädet uimahallin toiminnan kehittämiseen.

Kesätyöhön valittavat pääsevät siis itse ottamaan ja kantamaan vastuuta. Moinen vapaus houkuttaa. Se voi tuoda kuntaan parhaan osaamisen, antaa opiskelijoille arvokkaan kokemuksen, synnyttää kokeiluja, brändätä kuntaa edelläkävijänä ja herättää ehkä myös kuntalaisissa mielenkiintoa hankkeeseen. Kaikki tämä pelkästään kesätyöntekijöiden palkkakuluilla ja mahdollisten pienten investointien kustannuksilla.

Onnekas sattuma voi kohdata pelkästään järjestämällä olemassa olevat voimavarat uudella tavalla niin, että olosuhteet ovat otolliset kokeilemaan käytännössä uusia asioita, yrityksen ja erehdyksen kautta.

Maaailma on siirtymässä suositusten aikaan. Yhä useampi meistä valitsee tuotteen tai palvelun, koska joku on sitä meille suositellut. Suosituksista on tulossa pelkkää hintaa tärkeämpi syy hankkia asioita. Kunnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kaikessa tekemisessä kannattaa mentaalisesti pyrkiä tekemään parhaansa.

Maaailman hauskin hammaslääkäri, maailman maistuvin hampurilainen, maailman mutkattomin yrityspalvelukeskus tai maailman nopein lumenluontiorganisaatio. Kaikessa tekemisessä kannattaa pyrkiä ainutlaatuisuuteen, koska ainutlaatuisuus herättää suosituksia ja hyödyntää ansaittua mediaa, joka taas on omaa mediaa ja ostettua mediaa tehokkaampi tapa viestiä.

Kunta voi tehdä sattumien etsimisestä ja niihin reagoimisesta kuntalaisten harrastuksen. ”Ministeri nautti kahvin läpikulku-matkallaan Pentin Huoltamossa. Emme tehneet asialle mitään.” ”Ministeri nautti kahvin. Esittelimme yrityshautomossa kehitellyn turvallisen matkapuhelinlaturin. Otimme selfien ministeristä ja kunnan uudesta logosta. Se sai 265 tykkäystä sosiaalisessa mediassa.”

Näissä kahdessa eri tavassa suhtautua sattumiin on eroa. Sattumusten kääntäminen oivallusten kautta konkreettiseksi tekemiseksi, joka edistää kunnan strategiaa, ei tapahdu itsestään. Se vaatii huomiokykyä, asennetta ja osaamista. Kaikki tuo kehittyy, kun sattumiin ryhdytään tarttumaan systemaattisesti, läpi kunnan organisaation, myös kuntalaiset mukaan ottaen.

Miten valjastaa onnekas sattuma hyötykäyttöön? Tekemisellä on oltava tarkoitus. Ihmisten on tiedettävä, mihin pyritään. On oltava valmis muuttamaan ketterästi suuntaa, jos eteen avautuu yllättäen uusi mahdollisuus. Ihmisten on voitava käyttää omaa järkeään vapaasti, kokeilla ennakkoluulottomasti erilaisia tapoja ajatella ja toimia.

Kaikki ihmisten välinen vuorovaikutus on hyvästä. Tarvitaan fyysisiä tiloja, joissa ihmiset voivat kohdata toisiaan sattumalta.

Jokaisen on pyrittävä kehittämään osaamistaan. Tiedon pitää kulkea vapaasti. Kilpailua tarvitaan. Asioita kannattaa kokeilla, yrittää, erehtyä ja oppia.

Onnistumisia ja epäonnistumisia on hyvä mitata. Luopua siitä, mikä ei toimi, ja tehdä enemmän sitä, mikä toimi. Olla utelias ja luottaa siihen, että elämä kantaa.

Muistaa, että sattuma on vain mauste, joka voi tehdä tavanomaisesta taianomaista, mutta joka ei juuri koskaan yksin riitä ilman työtä ja rohkeutta luomaan kestävästä menestystä.

Lähteet

- Acemoglu, Daron. Miksi maat kaatuvat: vallan, vaurauden ja varattomuuden synty. Terra Cognita, 2013.
- Beevor, Antony. Toinen maailmansota. WSOY, 2012.
- Dennett, Daniel C. Tietoisuuden selitys. Art House, 1999.
- Diamond, Jared. Tykit, taudit ja teräs: ihmisen yhteiskuntien kohtalot. Terra Cognita, 2003.
- Gladwell, Malcolm. Daavid ja Goljat: altavastaajat, sopeutumattomat ja jättejä vastaan taistelemisen taito. WSOY, 2014.
- Gladwell, Malcolm. Kuka menestyy ja miksi? Docendo, 2010.
- Gladwell, Malcolm. Leimahduspiste: kuinka pienet asiat saavat aikaan suuria muutoksia. WSOY, 2013.
- Helttula, Jukka. Sattuma yhteiskuntaa muokkaavana voimana. Väitöskirja, ei vielä tarkistettu.
- Järvilehto, Lauri. Tee itsestäsi mestariajatteliija. Tammi, 2012.
- Kahneman, Daniel. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Terra Cognita, 2012.
- Levitt, Steven. Freakonomics: outoustalous. Readme.fi, 2006.
- Taleb, Nassim. Antihauras: asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä. Terra Cognita, 2013.
- Taleb, Nassim. Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus. Terra Cognita, 2007.
- Wiseman, Richard. Onnen tekijät: neljä menetelmää tuurin parantamiseksi. Tammi, 2003.

Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas,
Jorma Sipilä, Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)
KASVUSTA VASTUUSEEN – sosiaalipolitiikan tulevaisuus
(1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari
HENKILÖSTÖPOLITIIKKA PAKKORATKAISUJEN EDESSÄ
(1995)
- 9 Terho Pursiainen
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen
EIPÄJOKI
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen kun-
taan (1995)
- 11 Heikki Koski
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISYHTEISKUNTA
(1995)
- 12 Seppo Niemelä
MUUTOSKIRJA
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto
KAUPUNKI JA MAASEUTU
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth
MILLAISIA OLEMME?
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula-Liina Varis
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON TORNISSA
(1997)
- 24 Terho Pursiainen
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA JOKUNEN
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie
KUNTA VAI MAAKUNTA?
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään
(2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä
TULISIELU
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen
ALUEPOLITIIKKA RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg
PALUU POLITIIKKAAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN?
(2002)

- 47 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen
KUNNAN ELINKAARIHYPPY
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen
ALAISTAITO Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)
- 60 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2005
- 61 Samuli Skurnik
OSUUSTOIMINNASTA OPPIA?
Kuntapalvelut uudessa talousmallissa (2006)
- 62 Markku Lehto
PELASTUSRENKAAN PAIKKAUS (2006)

- 63 Pasi Holm
VEROKIRJA (2006)
- 64 Matti Virén
KANSALAISEN KUNTAUUDISTUS (2006)
- 65 Markku Lehto
OI OMA KUNTANI (2006)
- 66 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2006
- 67 Peter Ekholm
POLEMIA – AJATUSPAJAKO? (2007)
- 68 Aatos Hallipelto
PARAS TUOTTAKOON!
Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat (2008)
- 69 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2008
- 70 KUNNON VALTUUTETUT?
Ilmapuntari 2008, osa 2
- 71 Sami Borg
HILJAA HYVÄ TULEE
Puheenvuoro äänestysprosentista ja vaaliaktiivisuudesta (2008)
- 72 Matti Wiberg
HALLITSEKO HALLITUS? (2009)
- 73 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2009
- 74 Jussi-Pekka Alanen
HELSINKI
Kansakunnan pääkaupunki – ihmisten metropoli (2009)
- 75 Laura Berg–Mari K. Niemi
KENEN KUNTAVAALIT? (2009)
- 76 Esa Halme–Lauri Kuukasjärvi
UUSI KUNTA VAI KUNTALIITOS – KUNTALAISEN ITSE-
HALLINTO (2010)
- 77 Esko Kalevi Juntunen
SULJETUSTA AVOIMEEN – TALOUDEN GLOBAALIMYRS-
KY (2010)

- 78 Anne Luomala – Tuomo Puumala
BUDJETTI – JULKINEN SALAISUUS VAI SALAINEN JULKISUUS? (2010)
- 79 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2010–2011 (2011)
- 80 Terho Pursiainen
MIELEKÄS ELÄMÄ, MIELEKÄS YHTEISKUNTA (2011)
- 81 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAKIRJA – UUDISTUSAJATUKSIA (2011)
- 82 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2011–2012 (2012)
- 83 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAYHTYMÄ PELASTAA? (2012)
- 84 Ari Mölsä (toim.)
KUNTARAKENNEKIRJA (2012)
- 85 Timo Reina
KAHDEN TULEN VÄLISSÄ – ALUEHALLINNON TILA JA TULEVAISUUS? (2012)
- 86 Tarja Cronberg
ESTEJUOKSU LUOVAAN SUOMEEN (2012)
- 87 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2012 (2013)
- 88 Marja-Liisa Manka, Laura Bordi ja Kirsi Heikkilä-Tammi
PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN – KUNTAJOHTAMISEN KUVA (2013)
- 89 Kari Välimäki
KAKKUA JAETTAVAKSI (2013)
- 90 Wille Rydman
UNELMASTA PAINAJAISEKSI?
– Kuinka hyvinvointivaltio syö itse itsensä (2013)
- 91 Yrjö Hakanen
MARKKINOIDEN VAI IHMISEN HYVÄKSI?
– Kommunistin puheenvuoro (2013)
- 92 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2013 (2014)
- 93 Heljä Misukka
KOULUTUKSEN SUURVALTA TIENHAARASSA (2014)

- 94 Markku Lehto
MARKKINAT, SOSIAALITURVA JA YKSILÖN VOIMA (2014)
- 95 Mikael Jungner
SATTUMA, TAHTO JA KOHTALO (2014)



KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite Fredrikinkatu 61 A
00100 Helsinki

Asiamies Antti Mykkänen, antti.mykkanen@kaks.fi,
p. 0400 570 087

Tutkimusasiames Veli Pelkonen, veli.pelkonen@kaks.fi,
p. 0400 815 527

Taloudenhoitaja Anja Kirves, anja.kirves@kaks.fi,
p. 0400 722 682

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

Mikael Jungner

Sattuma, tahto ja kohtalo

Mikä merkitys sattumalla on ihmiselossa? Mitä iloa siitä on? Voiko sattumaan valmistautua? Voiko sen taklata tahdolla?

Kansanedustaja ja OTL Mikael Jungner avaa sattuman merkitystä ennen, nyt ja ... yhdessä ihmisessä, parisuhteessa, yrityksessä, kunnassa, kansakunnassa ja ihmiskunnassa.

Lue ja anna sattumalle mahdollisuus.



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ



9 789527 072110

Julkaisutiedot
ISBN 978-952-7072-11-0
ISSN 1235-6964