



# Muutosjoustavuus

Organisaation resilienssin tukeminen

Mika Nieminen | Heli Talja | Jukka-Pekka Heikkilä |  
Merja Airola | Kaupo Viitanen | Joonas Tuovinen



# Muutosjoustavuus

## Organisaation resilienssin tukeminen

---

Mika Nieminen, Heli Talja, Merja Airola, Kaupo Viitanen  
& Joonas Tuovinen

VTT

Jukka-Pekka Heikkilä

Humap Oy



ISBN 978-951-38-8601-1 (nid.)  
ISBN 978-951-38-8600-4 (URL: <http://www.vtt.fi/julkaisut>)

VTT Technology 318

ISSN-L 2242-1211  
ISSN 2242-1211 (Painettu)  
ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4>

Copyright © VTT 2017

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy  
PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)  
02044 VTT  
Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

Teknologiska forskningscentralen VTT Ab  
PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)  
FI-02044 VTT  
Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland Ltd  
P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)  
FI-02044 VTT, Finland  
Tel. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

## Esipuhe

Talous ja työelämä ovat parhaillaan murroksen kynnyksellä. Murros on usean samanaikaisesti vaikuttavan tekijän yhteisvaikutusta. Tällaisiksi tekijöiksi tunnustetaan kirjallisuudessa tyypillisesti kehittyvät teknologiat, globalisoituva ja palveluvaltaistuva talous, lisääntyvät ekotehokkuuden ja ympäristövastuullisuuden vaatimukset, ikääntyvä väestö, sukupolvisiirtymä, ihmisten lisääntyvä liikkuvuus yli rajojen ja muutokset ihmisten arvoissa. Eri muutostekijöiden yhteisvaikutukset ovat monimutkaisia ja vaikeasti ennakoitavia. Vaikutukset eivät myöskään määräydy deterministisesti. Muutospaineet suodattuvat yhteiskunnan institutionaalisten rakenteiden läpi saaden erilaisia ilmenemismuotoja eri maissa, eri toimialoilla, erilaisissa paikallisyhteisöissä sekä erilaisissa organisaatioissa ja toiminnoissa. Samalla kun entiset ”hallitsevat logiikat” murtuvat, voi syntyä uusia ”hallitsevia logiikoita”. Siirtymäprosessit voivat olla kuitenkin pitkiä ja monipolvisia. On odotettavissa, että yhä useampi organisaatio ja instituutio joutuu toimimaan ympäristössä, jossa ennustamattomuus, yllätyksellisyys ja moninaisuus kasvavat.

Teollisen historian aikaa voi luonnehtia rationalistisen ajattelun voittokulun kaudeksi. Rationalistisen ajattelun avulla ihmiskunta on pyrkinyt ottamaan niskalenkin niin luonnonvoimista kuin henkimaailmasta. 1900-luvun teollisiksi mahdeiksi nousivat maat ja organisaatiot, jotka kykenivät soveltamaan tällaista ajattelua tuotantonsa kehittämisessä. Teollinen massatuotanto, joka perustui taylorismiksi ja fordismiksi nimettyihin oppeihin, heijastui myös tapoihin, joilla organisaatiot toimivat. Rationalistisen ajattelun mukaisesti organisaatiot nähtiin koneina tai systeemeinä sekä niissä toimivat ihmiset rationaalisina ja työn välineellisiä piirteitä arvostavina sekä näillä motivoitavissa ja kontrolloitavissa olevina yksilöinä.

E erityisesti 1970-luvun öljykriisin jälkeen rationalististen oppien ylivalta on johtamisessa ja organisaatioiden toiminnan perustana alkanut kuitenkin murtua. Tämä alkoi ilmetä mm. lisääntyvinä organisaatioiden joustavuutta ja muutoksenkykyisyyttä koskevinä vaatimuksina sekä sellaisten tekijöiden kuten organisaation kulttuuriin ja ihmisten arvojen ja yhteisöllisyyden merkityksen korostamisena relevantteina kilpailutekijöinä. Sittemmin on syntynyt monia uudenlaisia ja entistä monipuolisempia näkökulmia siihen, kuinka organisaatioiden tehtävät, toiminnot ja viime kädessä koko niiden perusluonne olisi hedelmällisintä ymmärtää. On esimerkiksi selvää, että organisaatio, jonka keskeinen haaste on selviytyminen monesta suunnassa aaltoilevassa muutosten myrskyssä, ei voi toimia samanlaisten periaatteiden ja ideoiden

varassa kuin organisaatio, joka toimii suhteellisen vakaassa ja ennustettavassa ympäristössä ensisijaisesti vain toimintansa tehokkuutta optimoiden.

Resilienssi on yksi kiinnostavan tuntuinen näkökulma pyrkiä ymmärtämään ja arvioimaan organisaatioiden toimintaa epävakaassa, monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Resilienssin käsite on tullut organisaatioiden tutkimukseen – kuten moni muukin organisaatiotutkimuksessa käytetty käsite aiemmin – toisen tieteen-alan piiristä. Organisaatioiden tutkimukseen sovellettuna käsite on myös jossain määrin irtaantunut alkuperäisestä merkityksestään ja käyttötavastaan samalla, kun se on kytkeytynyt erilaisiin muihin tämän alan tutkimuksen käsitteisiin ja teorioihin.

Julkaisu perustuu Teknologian tutkimuskeskuksen VTT:n ja Työterveyslaitoksen yhdessä yritysten kanssa toteuttaman ja Tekesin rahoittaman ”Organisaation resilienssin edistäminen” (RESCAS) -tutkimusprojektin (2013–16) tuloksiin. Komplexisuusajattelusta lähtevän projektin tavoitteena on ollut tunnistaa ja kuvata organisatorisia käytäntöjä ja yksilöiden kyvykkyyksiä, jotka edistävät organisaation resilienssiä. Tarkoituksena on ollut kehittää ja levittää malleja ja työkaluja, joilla voidaan tukea organisaatioiden resilienssiä ja antaa näin eväitä uudenlaisen systeemin toimintamallin omaksumiseen.

Tutkimusprojektin ohjausryhmän jäsenen ominaisuudessa uskon, että tutkimus auttaa merkittäväällä tavalla lisäämään ymmärrystä resilienssistä monimutkaisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden menestymisen edellytyksenä ja että se on myös onnistunut hyvin tavoitteessaan luoda käytännön välineitä, joita erilaiset organisaatiot voivat hyödyntää pyrkiessään kehittämään omaa resilienssiään.

Kiitos kaikille mukana olleille!

Tuomo Alasoini  
Johtava asiantuntija  
Tekes

# Sisällys

<b>Esipuhe</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Johdanto</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Lähtökohtia resilienssin ymmärtämiseen</b> .....	<b>13</b>
2.1 Resilienssin määritelmiä .....	13
2.2 Resilienssin monet tasot .....	15
2.3 Strateginen ketteryys ja resilienssi.....	17
<b>3. Näkökulmia organisaatioihin</b> .....	<b>20</b>
3.1 Morganin metaforat.....	21
3.2 Organisaatio monimutkaisena järjestelmänä.....	28
<b>4. Organisaation vuorovaikutuksen kehittyminen resilienssin edellytyksenä</b> .....	<b>37</b>
<b>5. Monimutkaisuuden ymmärtäminen ja resilienssin edistäminen</b> .....	<b>44</b>
5.1 Jännitteissä eläminen: tapaus Demo .....	44
5.2 Yksinkertaisia työkaluja kompleksisuuden hyödyntämiseen.....	54
5.3 Monialaisen koulutusorganisaation muutos ja dialoginen kehittäminen ..	71
<b>6. Resilienssi kompleksisissa organisaatioissa?</b> .....	<b>75</b>

## Liitteet

Liite A: Aineisto ja menetelmät

Liite B: Haastattelurunko

Liite C: Organisaationäkemykset ja resilienssi

## Abstract

## Tiivistelmä

---

### **Eräitä kirjassa esiintyviä keskeisiä käsitteitä**

**Resilienssi:** Organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden. Resilienssi voi seurata myös tekemisen tavoista ja toimenpiteistä joita ei ole tietoisesti tarkoitettu lisäämään resilienssiä. Organisaation resilienssi on näiden tarkoitettujen ja tarkoitamattomien muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen monimutkaisen vuorovaikutuksen tulosta.

**Systemisyys:** Tapa nähdä organisaatiot avoimina jatkuvassa sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa ”kehkeytyvinä” monimutkaisina järjestelminä. Järjestelmässä on useita erilaisia toimijoita ja toimintoja, joiden vuorovaikutus on luonteeltaan monitasoista ja -suuntaista. Vuorovaikutuksen tuotoksia on vaikea ennakoita, koska useat tekijät liittyvät toisiinsa epälineaarisesti.

**Kehkeytyminen:** Vuorovaikutusprosessia voidaan kuvata kehkeytymisenä (emergenssi). Tällä tarkoitetaan sitä, että alemman tason prosesseista ei voi suoraan päätellä mikä on ylemmän tason lopputulos monimutkaisesta vuorovaikutuksesta johtuen.

**Itseorganisoituminen:** Toimijat tuottavat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa oppien jatkuvasti uusia toimintaansa koskevia sääntöjä ja innovaatioita (organisoituminen) ja muokkaavat vanhoja. Kukaan ei johda organisoitumista.

**Kompleksisuus** Toiminnan tai kehityksen etenemistä ei ole mahdollista ennakoita tai kuvata. Eri asia kuin monimutkaisuus.

**Human Systems Dynamics (HSD):** Kompleksisuusajatteluun perustuva käytännöllinen lähestymistapa organisaatioissa kehkeytyvien käyttäytymiskaavojen havainnointia ja ohjailua varten.

**Adaptiivinen toiminta:** HSD-lähestymistapaan liittyvä mukautuvan toiminnan malli, jossa toistetaan tiedon keruun, analyysin ja niihin perustuvan tekemisen vaiheista muodostuvaa sykliä.

**CDE-malli:** HSD-lähestymistapaan perustuva malli, jonka mukaan systeemin itseorganisoitumista ohjaavat systeemiä koossapitävät samankaltaisuudet tai säiliöt (containers, C), merkittävät erot (differences, D) ja vuorovaikutukset (exchanges, E).

---

# 1. Johdanto

Eräs yritys, jota kutsumme tässä Demoksi<sup>1</sup>, perustettiin noin 10 vuotta sitten hyvin kilpailulle toimialalle yhdistämällä kolme aiemmin erillisinä toiminutta yritystä. Yritys toimi uuden teknologian ja sovellusten kehittäjänä. Keskeisenä yritysideoana oli räätälöityjen tuotantoon liittyvien teknologioiden kehittäminen energiantuotantoon. Yritykselle muodostui kaksi toimipistettä Suomeen ja kolmas, lähinnä tuotantoa varten, ulkomaille.

Perustamisestaan alkaen yritys panosti voimakkaasti verkostoituneeseen toimintatapaan ja osaamiseen, mikä mahdollisti kilpailijoihin nähden nopeamman toimintamallin ja myös toiminnan nopean muuttamisen tarvittaessa. Keskeistä oli asiakaslähtöisyys, pyrittiin tekemään ”mitä asiakas haluaa”. Innovaatiotoiminta asiakkaan kanssa ja teknologian räätälöinti asiakkaan tarpeisiin nousi keskeiseksi kilpailutekijäksi: ”meiltä kysellään, kun muut eivät tee”. Yritys panosti myös avainasiakkuuksiin, ei niinkään asiakaskunnan laajuuteen. Yritys lähtikin voimakkaaseen kasvuun, kun samanaikaisesti monet kilpailijat joutuivat lopettamaan toimintansa ja keskeisten toimijoiden määrä alalla väheni. Yritys palkkasi uusia työntekijöitä ja laajensi toimintaansa voimakkaasti aina noin vuoteen 2011 asti. Tällöin käytetyn teknologian viranomaisvaatimukset muuttuivat yrityksen keskeisellä markkina-alueella yllättävästi. Sen seurauksena Demon keskeinen asiakas joutui toimintavaikeuksiin, mikä heijastui myös Demon toimintaan. Samanaikaisesti maailmamarkkinoiden yleinen taantuma heikensi kysyntää myös Demon toimialalla. Tämän seurauksena alalle tuli ylitarjontaa suhteessa kysyntään ja hinnat laskivat. Myös Demo joutui vakaviin vaikeuksiin. Toimintoja ryhdyttiin supistamaan ja henkilöstöä jouduttiin irtisanomaan laajasti. Kaikkia kuluja ryhdyttiin tarkkailemaan ja suhteellisen pienetkin hankinnat vaativat toteutuakseen toimivan johdon suostumuksen. Yritys myös laitettiin myyntiin. Ostajaehdokas löytyikin, mutta kauppa ei toteutunut, mikä johti puolestaan siihen, että yritys oli käytännössä myynnissä usean vuoden ajan. Lopulta vuonna 2014 kansainvälinen monialayritys osti yrityksen. Yritys säilytti edelleen aiemman tunnetun tuotemerkkinsä ja toimiva johto sekä henkilöstö jatkoivat uuden omistajan

---

<sup>1</sup> Kutsumme tutkimaamme yritystä tässä nimellä ”Demo”. Mitään kirjassa esiteltävää organisaatiota ei kuvata niiden omalla nimellä. Kaikille organisaatioille ja niissä haastatetuille henkilöille on luvattu anonyymiteetti, jotta olemme kyenneet keskustelemaan hankalistakin organisaatioiden toimintaan liittyvistä kysymyksistä.



alaisuudessa. Myyntivaiheessa yrityksessä oli noin 150 työntekijää ja se oli supistunut noin kolmasosaan siitä, mitä se oli laajimmillaan.

Demo selvisi yli vaikeimmista vuosista monien erilaisten toimien yhdistelmin, joista osa oli tietoisia tilanteeseen suunnattuja toimia ja strategioita, osa enemmänkin sattumalta tilanteeseen sopineita ja yrityksen toimintaa tukeneita toimintamalleja. Toimintamallit aiheuttivat myös jännitteitä organisaation sisällä.

Taloudellisen sopeutuksen ja irtisanomisten ohella eräs keskeistä tietoisista toimenpiteistä oli yrityksen johdon pyrkimys luoda selkeä yritysstrategia ja "tarina". Tarina korosti henkilöstön sitoutumista, joustavuutta ja osaamista – "itsensä likoon laittamista" ja "demolaisuutta". Niinpä monet kokivat hienoksi, että saivat olla mukana yrityksessä, joka oli kasvanut pienestä isoksi ja kansainväliseksi. Yritys panosti myös brändiin, "maineen luomiseen" alalla. Se oli pääosin suunnattu markkinoille ja kilpailijoille, mutta vaikutti myös sisäisesti henkilöstön identiteettiin ja tapaan nähdä itsensä. Toisaalta vaikka henkilöstön keskuudessa pidettiin strategiaa onnistuneena, se herätti myös kritiikkiä ja ristiriitaisia näkemyksiä. Koettiin muun muassa, että laskukaudella aito strateginen suunnittelu hiipui, jolloin siitä tuli kapeaa ja lyhytnäköistä. Keski johdolla ei ollut myöskään riittävästi aikaa keskustella strategiasta asiantuntijoiden kanssa. Toiminnasta koettiin tulleen poukkoilevaa ja panostusta laitettua liikaa brändin rakentamiseen. Vaikka informaatiota yrityksen tavoitteista ja johdon päätöksistä oli tarjolla, kaivattiin samalla avointa keskustelua päätöksenteon perusteista.

Vaikka henkilöstö ymmärsi, että hankala taloustilanne vaati aiempaa tiukempaa ohjausta ylimmältä johdolta, tämä koettiin osin toimintaa häiritsevänä. "Kriisijohtamismoodin" katsottiin johtaneen siihen, että rakentavalle kritiikille oli vähän tilaa, kun kaikki päätöksenteko oli keskitetty. Käytännössä yritykseen olikin muodostunut "sisäpiiri" ja "ulkopiiri". Sisäpiiri koki yrityksen ja sen johtamisen positiivisesti, kun taas ulkopiiri katsoi, ettei heillä ollut vaikutusmahdollisuuksia yrityksen toimintaan. Tämä puolestaan tuotti jännitteitä, kommunikaatiohaasteita sekä väärintulkintoja "toisten" toiminnasta. Keski johto ja asiantuntijat katsoivat, että ylimmän johdon toiminta viesti epäluottamuksesta heidän toimintaansa ja määriteltyjä prosesseja kohtaan. Ylin johto oli puolestaan sitä mieltä, että keski johto ei ollut riittävän sitoutunut yrityksen strategiaan ja päämääriin.

Päätöksenteon keskittämisen vastapainona asiantuntijatyössä oli kuitenkin säilynyt vapausasteita, jotka tekivät asiantuntijoiden kokemuksen mukaan työstä mielekkästä johtamisen koetuista puutteista huolimatta. Vaihtuviin markkinatilanteisiin ja asiakasvaatimuksiin voitiin reagoida nopeasti ruohonjuuritason toimilla. Organisaation joustavuutta erilaisissa tilanteissa ja erityisesti supistumisvaiheessa tuki asiantuntijoiden laaja ammattiosaaminen, hyvät suhteet kollegoihin sekä jousto työajoissa. Sitoutumista kuvasti muun muassa se, että monet olivat ottaneet irtisanottujen töitä hoitaakseen. Asiantuntijat ja keski johto myös arvostivat vastuunottamista, samalla kun toimintakulttuuri oli muodostunut ratkaisukeskeiseksi. Palaveria kyettiin järjestämään nopeasti ongelmien ratkaisemiseksi. Kommunikaatio oli myös vapaata mikä teki tiedon vaihtamisesta helppoa. Kääntöpuolena oli kuitenkin se, että toiminnan kehittämiseen ei ehditty tai siihen ei ollut resursseja. Tämä puolestaan kasvatti huolta siitä, että yrityksen kilpailukyky heikkenee tai osaajat lähtevät

yrityksestä, koska panostukset tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä koulutukseen olivat vähäisiä.

Demon liiketoimintastrategiassa keskeinen elementti olivat hyvät ja toimivat verkostot, joista pyrittiin tietoisesti luomaan epämuodollisia ja läheisiä. Yrityksen omaa osaamista täydennettiin hyvillä ja pitkäkestoisilla suhteilla alihankkijoihin ja asiakkaisiin. Myös rahoittajasuhteet olivat läheisiä ja luottamukseen perustuvia. Tällä oli suuri merkitys akuutteina kriisiaikoina, jolloin tarvittiin välitöntä rahoitusta. Luottamuksen luomisessa keskeisessä asemassa olivat johdon omat suhteet ja aktiivinen toiminta erilaisissa verkostoissa. Toisaalta myös asiantuntijoiden verkostot ja yritystason suhteet esimerkiksi toimittajiin olivat kokonaisuuden toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

\*\*\*

Demon tilanne kuvaa useasta osasta muodostuvaa ”kokonaisuuden palapeliä”, jossa pienetkin asiat ja muutokset vaikuttavat samanaikaisesti ja ennakoimattomasti toimintaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Tästä poiketen organisaatioiden toiminnan ajatellaan usein koostuvan yksittäisistä tapahtumista tai teoista, jotka johtavat selkeän kausaalisesti tiettyihin, määriteltävissä oleviin tapahtumiin tai joiden odotetaan vaikuttavan tietyllä, suunnitellulla tavalla. Demon esimerkissä on kuitenkin hahmotettavissa useita prosesseja, jotka tuskin olivat kenenkään tarkoittamia ja jotka liittyivät toisiinsa tavoilla, jotka yhtäältä haastoivat ja toisaalta myös tukivat johtamista. Näiden prosessien merkitys organisaation kehittymisen ja selviytymisen kannalta oli kuitenkin ilmeisen tärkeitä. Keskeinen tässä kirjassa esitettävä kysymys onkin, voiko yksittäisiin vaikutusketjuihin perustuva lineaarinen ajattelu toimia systeemissä, jatkuvassa muutoksessa olevassa maailmassa ja miten jatkuvaa muutosta ja välttämätöntä sopeutumista tulisi johtaa?

Laajemmassa viitekehyksessä tarkasteltuna kysymys liittyy yhteiskunnan rakenteiden, elinkeinoelämän ja työn historialliseen muutokseen. Teollisuuden ajasta on siirrytty aiempaa tietointensiivisempään maailmaan. Työstä on tullut tietointensiivistä asiantuntijatyötä ja palveluita. Sen myötä yksilöiden merkitys organisaatioissa on korostunut. Tekeminen perustuu osaamiseen, ja siksi työntekijät eivät ole samalla tavoin helposti korvattavissa uusilla kuin vähäistä ammattitaitoa vaativissa tehtävissä. Toisaalta tehtävät ovat usein niin haasteellisia ja moniulotteisia, että niiden ratkaisemiseen tarvitaan monien erilaisten osaamisten yhdistelemistä niin organisaatioiden sisällä kuin yhteistyöverkostoissa ja ekosysteemeissä. Kun teolliseen maailmaan liittyi ajatus työstä annettujen tehtävien suorittamisena ennalta määritellyllä tavalla, niin nyt tarvitaan kykyä sekä itsenäiseen toimintaan että yhteistyöhön vaihtuvissa kokoonpanoissa jatkuvasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä.

## VOIKO YKSITTÄISIIN VAIKUTUSKETJUIHIN PERUSTUVA AJATTELU TOIMIA SYSTEEMI- SESSÄ MAAILMASSA JA MITEN JATKUVAA MUUTOSTA JA VÄLTÄMÄTÖNTÄ SOPEU- TUMISTA TULISI JOHTAA?

Käsillä oleva kirja pyrkii avaamaan näkökulmia siihen, miten organisaatioiden toimintaa ohjataan ja kehitetään kuvatus kaltaisissa muuttuvissa ja epävarmuutta lisäävissä olosuhteissa. Kirjassa keskustellaan ilmiöistä ja tapahtumista joita jokainen yritys ja organisaatio kohtaavat yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa globaalissa yritys- ja toimintaympäristössä. Väitämme, että muuttuva toimintaympäristö edellyttää uudenlaisia systeemisyitä korostavia hahmotustapoja ja että tällaisessa ympäristössä menestyksekkäät tavat toimia ja reagoida poikkeavat perinteisesti totutuista.

Aloitimme matkamme johdattelemalla Demoksi kutsumamme yrityksen toimintaan ja kohtaamiin haasteisiin viime vuosina nopeasti muuttuneilla markkinoilla. Tämä esimerkki antaa toivoaksemme konkreettisen liittymäpinnan kirjassa seuraavaksi esiteltäviin käsitteellisiin näkökulmiin, joiden avulla yrityksen toimintaa ja haasteita on mahdollista tulkita.

Aloitamme tarkastelemassa luvussa kaksi keskeistä teemaamme ja viime aikoina ehkä jopa jonkinlaiseksi muotitermiksi nousutta resilienssiä. Arkipäiväisessä puheessa resilienssillä viitataan usein organisaation tai yksilön muutoskykyyn ja joustavuuteen toimintaympäristön muuttuessa. Resilienssistä ja sen saavuttamisesta on kuitenkin esitetty matkan varrella erilaisia näkemyksiä. Vielä joitakin vuosia sitten osa resilienssin tutkijoista lähti siitä ajatuksesta, että resilienssi on organisaation kykyä palauttaa aiempi toimintakykynsä sen kohdatessa toiminnallisen "shokin". Tästä ajatuksesta on vähin erin luovuttu, koska muutos on jatkuvaa ja paluu aiempaan tilanteeseen ei ole mahdollista. Oma näkemyksemme on, että resilienssi on kokonaisvaltainen näkökulma organisaation toimintaan: se on organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden, että siihen reagoiden. Näin ollen voimme puhua resilienssistä vaikkapa johtamisen tai tuotanto-organisaation eräänä ulottuvuutena. Tällöin kysymme, miten johtaminen tukee tai tuotanto on järjestetty resilienssiä edistävällä tavalla. Resilienssi ei ole tällöin jokin kokonaisuudesta eristettävissä oleva laatikko organisaatiokuvauksessa, vaan kaikessa toiminnassa läsnä oleva näkökulma toimintaan.

## RESILIENSSI ON ORGANISAATION KYKYÄ SOPEUTTAA JA MUUTTAA TOIMINTAANSA MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ SEKÄ MUUTOSTA ENNAKOIDEN, ETTÄ SII- HEN REAGOIDEN

Lisäksi katsomme, että resilienssi voi seurata myös sellaisista teoista ja toimenpiteistä, joita ei ole tietoisesti tarkoitettu lisäämään sitä. Organisaation "kokonaisresilienssi" on tarkoitettujen ja tarkoittamattomien sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen vuorovaikutuksen tulosta.

Se, miten ymmärrämme resilienssin sekä mahdollisuutemme johtaa sitä, liittyy läheisesti siihen, miten näemme ja ymmärrämme organisaation toiminnan. Tapa johtaa kietoutuu usein piiloisesti läsnä oleviin käsityksiin organisaatioiden toiminnasta, joita voidaan kuvata erilaisten metaforien avulla. Näitä metaforia ovat esimerkiksi kone, organismi, virta ja poliittinen järjestelmä. Keskustelemme näiden organisaatiometaforien merkityksestä johtamiselle luvussa kolme. On ehkä hyvä todeta jo tässä, että nähdäksemme organisaatioiden toimintaa tulisi tarkastella monista erilaisista näkökulmista toisiaan täydentävästi. Vaikka yhtäältä organisaatio on nähtävissä rationaalisen toiminnan välineenä ("kone"), sen toiminta ei tyhjeny tähän, vaan se toimii myös esimerkiksi tietojenkäsittelijänä eli "aivoina", kulttuurina ja poliittisen pelin areenana, ja siinä tapahtuu jatkuvasti johtamisesta ja rakenteista riippumatonta itseorganisointumista.

Viimeksi mainittu näkökulma korostuu systeemisessä näkökulmassa, jonka pohjalta rakennamme omaa näkemystämme organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta. Systeemisellä näkökulmalla tarkoitamme sitä, että näemme organisaatiot avoimina, jatkuvassa sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa "kehkeytyvinä" monimutkaisina järjestelminä. Tällä tavoin hahmottuvien organisaatioiden johtaminen on haasteellista. Johtamisessa tulisi pyrkiä tukemaan työntekijöiden itseorganisointumista ja uusien luovien ratkaisujen etsimistä. Tämä on johtamisen keskeinen tehtävä organisaation jatkuvuuden ylläpitämisen ohella. Näkökulma korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa, mitä tarkastelemme lähemmin luvussa neljä. Väitämme, että muutoskykyinen ja joustava organisaatio on dialoginen ja sitä luonnehtii myös yhteisöllinen päätöksentekokyky.

Tätä seuraavassa luvussa viisi pyrimme konkretisoimaan esittämiämme näkemyksiä kolmen tutkimamme yrityksen toiminnan valossa. Ensimmäisessä yritystapauksessa tarkastelemme, kuinka aiemmin esittelemästämme kompleksisuusajattelusta nousevia näkemyksiä ja käsitteitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan analyysin välineinä. Nostamme esiin erityisenä näkökulmana organisaation sisäiset jännitteet muutoskykyä ja -dynamiikkaa tukevinä tekijöinä. Tätä seuraavan yritystapauksen yhteydessä esittelemme joukon konkreettisia ja yksinkertaisia työkaluja

joiden avulla organisaatioiden toimintaa on mahdollista eritellä monimutkaisina järjestelminä. Vaikka työkalut ovat yksinkertaisia, ne perustuvat kompleksisuusajatteluun. Kolmannessa yrityskuvauksessa analysoimme vuorovaikutusta ja esittelemme kokemuksiamme välineistä, joilla vuorovaikutusta on mahdollista eritellä ja tukea.

Kirjan päättää luku, jossa palaamme pohtimaan resilienssiä ilmiönä. Keskustelemme omista kokemuksistamme ja esitämme näkemyksemme siitä, miten resilienssiä ja organisaatioiden uudistumiskykyä on mahdollista tukea.

## 2. Lähtökohtia resilienssin ymmärtämiseen

Resilienssin käsitettä on sovellettu lukuisissa eri yhteyksissä ilmaisemaan kykyä selviytyä erilaisista haasteista. Käsite on alun perin esitetty ekologisen tutkimuksen yhteydessä<sup>2</sup>. Myöhemmin sitä on sovellettu muun muassa turvallisuus- ja organisaatiotutkimuksessa sekä terveystieteissä. Eri määritelmille on yhteistä ajatus vastoinkäymisestä toipumisesta ja muutokseen sopeutumisesta. Määrittelytapojen eroista johtuen eri tutkijat näkevät eri tavoin myös sen, mitkä tekijät vaikuttavat resilienssiin sekä miten sitä voidaan arvioida ja johtaa.

Esimerkiksi yksilöpsykologiassa resilienssillä tarkoitetaan yksilön kykyä selviytyä traumaattisista tapahtumista, kun taas ekologiassa resilienssistä puhutaan ekosysteemien kykyä absorboida ympäristön muutoksia ja samalla ylläpitää toimintojaan. Yrity maailmassa resilienssi on puolestaan usein mielletty yrityksen kyvyksi selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutosten keskellä<sup>3</sup>. Resilientti yritys pystyy jatkuvasti uudistumaan ja muuttamaan liiketoimintamallejaan ja strategioitaan olosuhteiden muuttuessa<sup>4</sup>.

### 2.1 Resilienssin määritelmiä

Alun perin Hollingin esittämän määritelmän mukaan resilienssi on systeemin kykyä sulauttaa itseensä muutosta ja häiriöitä toiminnallisuutensa ylläpitäen. Määritelmässä painottuu ajatus systeemin toiminnan ja rakenteen pysyvyydestä: Mitä heikompi systeemin resilienssi on, sitä vähemmän se kestää häiriöitä<sup>5</sup>. Ekologiasta lähtevä ja häiriösietoisuutta korostava lähestymistapa perustuukin ajatukseen, että kaikki systeemit pyrkivät tasapainotilaan. Tällöin resilienssillä systeemillä olisi tietty vakaa tila, johon se palaa häiriön poistuttua<sup>6</sup>.

Hollingin ajatusten pohjalta on kehittynyt Resilience Alliance -yhteisön edustama suuntaus, joka tarkastelee sosiaalis-ekologisia systeemeitä ennen kaikkea luonnonvarojen hallinnan ja kestävä kehityksen näkökulmasta. Sen mukaan resilienssillä sosiaalis-ekologisilla järjestelmillä on kyky muuttua toimintakykynsä säilyttäen<sup>7</sup>. Suuntauksen keskeisiä käsitteitä ovat kynnysarvot, systeemin toiminta-alueet ja mukautumissyklit. Systeemillä ajatellaan olevan joukko erillisiä tasapainotiloja, joissa sen toiminta ja rakenne poikkeavat kaikista muista tasapainotiloista. Systeemin tilaa kuvataan kontrollimuuttujilla, joita esimerkiksi järvi-ekosysteemeissä voivat olla kalojen ja kalastajien määrät. Kontrollimuuttujien yhdistelmä määrää systeemin

---

<sup>2</sup> Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecological systems*, 4, 1–23.

<sup>3</sup> J. Fiksel, "Sustainability and resilience: toward a systems approach," *Sustain. Sci. Pract. Policy*, vol. 2, no. 2, pp. 14–21, 2006.

<sup>4</sup> G. Hamel and L. Välikangas, "The quest for resilience," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 81, no. 9, pp. 52–65, 2003.

<sup>5</sup> Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Foundations of ecological resilience*, 51–66.

<sup>6</sup> Pimm, S. L. (1984). The complexity and stability of ecosystems. *Nature*, 307, 321–326.

<sup>7</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). *Resilience Thinking*. Washington DC: Island Press.

kulloisenkin tilan. Tietyn kynnsarvon ylittyessä systeemi siirtyy toiseen toiminta-alueeseen ja sen toiminnallisuus ja rakenne muuttuvat. Jos esimerkiksi järviökosysteemissä harjoitetaan kalojen määrän uusiutumisen ylittävää kalastusta, niin äkillinen häiriö kuten kalasairaus voi saada koko kannan häviämään. Tällöin myös kalastajat menettävät toimeentulonsa ja tästä voi seurata toiminta-alueen muutos esimerkiksi kalastajien siirtymässä harjoittamaan jotakin muuta ammattia.

## MAKSIMAALISEEN TEHOKKUUTEEN PYRKIVÄN SYSTEMIN RESILIENSSI ON VÄHÄISTÄ

Maksimaalisen tehokkaaseen toimintaan viritetty systeemi toimii lähellä kynnsarvoa, jolloin sen resilienssi on vähäistä<sup>8</sup>. Resilienssiä voidaanakin mitata systeemin etäisyydellä kynnsarvoista: mitä lähempänä kynnsarvoa ollaan, sitä pienemmät häiriöt riittävät siirtämään sen toiseen toiminta-alueeseen.

Mukautumissyklin käsite<sup>9</sup> kuvaa puolestaan systeemin itseorganisoitumista ja reagoimista muutuvaan maailmaan. Se tapahtuu neljän vaiheen kautta: kasvu, pysyvyys, hajaantuminen ja uudelleen organisoituminen. Kasvun vaiheessa systeemi hyödyntää sille tarjoutuvia mahdollisuuksia joustavasti ja innovatiivisesti. Muuttuvat olosuhteet saavat sen kukoistamaan. Tästä esimerkkejä voivat olla jonkin alan varhaiset innovaattorit ja yritykset. Kypsyessään systeemi siirtyy vähitellen pysyvyyden tilaan, mihin liittyy erikoistuminen, tehokkuuteen pyrkiminen ja sääntely (kuten esimerkiksi monopolit ja byrokraatiat). Tämä heikentää systeemin innovatiivisuutta. Tässä vaiheessa menestykselliset systeemit jatkavat kasvuaan. Pysyvän tilan jatkuessa systeemi ajan myötä kuitenkin jäykistyy toimintatavoiltaan ja samalla sen resilienssi heikkenee. Lopulta tästä seuraa hajaantuminen, kun häiriö murtaa resilienssiltään heikentyneen systeemin rakenteen. Systeemiin sitoutuneet luonnonvarat sekä sosiaalinen ja taloudellinen pääoma vapautuvat. Vapautunut pääoma vauhdittaa uudelleenorganisoitumista. Systeemi keksii ja kokeilee uutta, uudistaa itseään ja luo itselleen uuden identiteetin.

Mukautumissykliin keskeinen idea on, että systeemin ei ole mahdollista pysytellä loputtomiin pysyvyyden tilassa, vaan hajaantuminen on jossakin vaiheessa väistämätöntä. Johtamisessa olisikin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, missä syklin vaiheessa toimitaan, sillä organisaatiot ja järjestelmät saattavat reagoida interventioihin syklin eri vaiheissa eri tavoin.

Myös turvallisuustutkimuksessa resilienssiajattelulla on ollut suuri merkitys. Usein sitä on sovellettu suuronnettomuuksiin, joskin myös kokonaisvaltaisempia lä-

<sup>8</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). Resilience Thinking. Washington DC: Island Press.

<sup>9</sup> Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological and social systems. *Ecosystems*, 4, 390, 405.

hestymistapoja on kehitetty. Alan johtavat tutkijat muodostavat niin sanotun Resilience Engineering -yhteisön. Resilience Engineering -kirjallisuudesta löytyy useita resilienssin määrittelytapoja. Osa määritelmistä liittyy kapeammin riskienhallintaan<sup>10</sup>. Jotkut toiset taas ovat yleisempiä pitäen resilienssiä kykynä sopeutua ulkoiisiin iskuihin, sietää stressiä, palautua epäsuotuisista olosuhteista<sup>11</sup> stabiiliin tilaan<sup>12</sup> tai sopeutua muutokseen<sup>13</sup>.

Resilience Engineering -yhteisön määritelmä resilienssistä on ajan myötä muuntunut systeemin kyvyksi muuntaa toimintaansa ennen muutosta, muutoksen aikana tai muutoksen jälkeen siten, että se kykenee ylläpitämään toimintojaan<sup>14</sup>. Tällaista resilienssiä tukee organisaation tai järjestelmän kyky ennakoita muutoksia, monitoroida ympäristöä ja systeemiä itseään, vastata häiriöihin ja oppia kokemuksesta.

## 2.2 Resilienssin monet tasot

Resilienssiä käsittelevässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös resilienssiin vaikuttaviin tekijöihin eri tarkastelutasoilla ja niiden välillä. Tarkastelutasot voivat liittyä organisoitumiseen, kuten yksilön, tiimin, yrityksen ja teollisuusalan tasoon<sup>15</sup> – tai systeemin toiminnallisuuteen kuten teknisfyysiseen ja operationaalinen toimintaan sekä suunnitteluun<sup>16</sup>. Organisaation toiminta eri tasoilla voi tuottaa erilaisiin ilmiöihin liittyvää ja laadullisesti erilaista resilienssiä. Esimerkiksi teollisen prosessin automaattinen säätösystemi voi tietyissä asetetuissa rajoissa muuttaa prosessiparametreja havaitsemiensa poikkeamien perusteella. Ihminen voi puolestaan sopeutua systeemiin kohdistuviin uhkiin tai ehkäistä niitä oppimisen ja luovan toiminnan avulla muuttamalla omaa toimintaansa tai vaikuttamalla organisaation toimintaan kokonaisuudessaan.

---

<sup>10</sup> McDonald, N. (2006). Organisational resilience and industrial risk. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), *Resilience engineering: concepts and precepts* (pp. 155–180). Aldershot: Ashgate.

<sup>11</sup> Sundström, G. & Hollnagel, E. (2006). Learning how to create resilience in business systems. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), *Resilience engineering: concepts and precepts* (pp. 235–252). Aldershot: Ashgate.

<sup>12</sup> Wreathall, J. (2006). Properties of resilient organisation: an initial view. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), *Resilience engineering: concepts and precepts* (pp. 275–285). Aldershot: Ashgate.

<sup>13</sup> Epstein, S. (2008). Unexamined events, resilience, and PRA. In E. Hollnagel, C. P. Nemeth & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering: remaining sensitive to the possibility of failure* (pp. 49–62). Farnham: Ashgate.

<sup>14</sup> Hollnagel, E. (2011). Prologue: the scope of resilience engineering. In E. Hollnagel, J. Pariès, D. D. Woods & J. Wreathall (Eds.), *Resilience engineering in practice: a guidebook* (pp. xxix-xxxix). Farnham: Ashgate.

<sup>15</sup> Furniss, D., Back, J., Blandford, A., Hildebrandt, M. & Broberg, H. (2011). A resilience markers framework for small teams. *Reliability engineering and system safety*, 96, 2–10.

<sup>16</sup> Carvalho, P. V. R., dos Santos, I. L., Gomes, J. O. & Borges, M. R. S. (2008). Micro incident analysis framework to assess safety and resilience in the operation of safe critical systems: a case study in a nuclear power plant. *Journal of loss prevention in the process industries*, 21, 277–286.



Eri tarkastelutasojen lisäksi voidaan ajatella olevan olemassa erityistä ja yleistä resilienssiä<sup>17</sup>. Erityinen resilienssi liittyy johonkin tiettyyn uhkaan tai häiriöön, yleinen resilienssi puolestaan määrittelemättömiin uhkiin ja häiriöihin. Turvallisuustutkimuksessa tämä vastaisi tapahtumien jaottelua mahdollisiin, aiemmin tunnistettuihin uhkaaviin tilanteisiin ja toisaalta mahdottomina pidettyihin uhkiin, jollaisia ei ehkä osata edes kuvitella tapahtuvan<sup>18</sup>.

Systeemin eri tasojen väliseen vuorovaikutukseen on liitetty myös niin sanottu panarkian käsite. Panarkia tarkastelee toisiinsa linkittyviä hierarkkisia tasoja. Se, mitä tapahtuu systeemin yhdellä tasolla, voi vaikuttaa myös muihin tasoihin<sup>19</sup>. Panarkian käsite liittyy systeemin eri tasoilla ajan myötä tapahtuvat muutokset edellä esitelyihin mukautumissykleihin. Eri tasojen syklit toimivat eri nopeuksilla ja ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näin tietyn tason sykli synnyttää ja häiritsee muilla tasoilla tapahtuvia syklejä ja sopeutumista niihin<sup>20</sup>.

Systeemin kestävyys määräytyy siitä, miten mukautumissyklit ja niiden välinen vuorovaikutus toimivat. Systeemi luhistuu, jos toisen tason sykli osuu yhteen toisen tason haavoittuvuusvaiheen kanssa. Esimerkiksi yhteiskunnan eri tasoilla samaan aikaan tapahtuvat kriisit voivat käynnistää tällaisen tapahtumaketjun.

Tutkimuskirjallisuudessa on havaittu tähän liittyen kaksi panarkista, eri tasojen ilmiöiden välistä sidosta, jotka ovat kriittisiä systeemin sopeutumiskyvyn kannalta. Näitä on kutsuttu kapina- ja muistisidoksiksi. Kapinasidoksella (revolt connections) tarkoitetaan tilannetta, jossa systeemin alemman tason mukautumisykli saa aikaan luhistuminen tilanteessa, jossa systeemin korkeampi taso on haavoittuva. Tällöin alemman tason luhistuminen voi sysätä käyntiin luhistumisen myös systeemin korkeammalla tasolla. Muistisidoksessa puolestaan korkeampi taso on mukautumissyklin pysyvässä vaiheessa ja alempi taso organisoitumassa uudelleen. Sidoksen on väitetty edistävän uudistumista, koska alempi taso hyödyntää ylemmän tason jo luomia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa on tarkasteltu tämän kaltaisia eri tasojen välisiä, alas- ja ylöspäin suuntautuvia, vuorovaikutuksia myös konkreettisesti<sup>21</sup>. Systeemin tietyn tarkastelutason resilienssi riippuu tarkastelutasolle sekä ylemmältä että alemmalta tasolta kohdistuvista vaikutuksista. Alaspäin suuntautuvaa vaikutusta on esimerkiksi organisaation johtamistavan vaikutus henkilöstön toimintaan ja toimintamahdollisuuksiin vaikkapa koulutuksen kautta. Monet henkilöstön tasolla tapahtuvat ilmiöt vaikuttavat puolestaan ylöspäin johtamiseen, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys, poissaolot ja sitoutuminen. Tasojen välisen vuorovaikutuksen huomioiminen johtamisessa ja järjestelmän kehittämisessä on puolestaan havaittu

---

<sup>17</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). Resilience Thinking. Washington DC: Island Press.

<sup>18</sup> Cuvelier, L. & Falcon, P. (2011). Coping with uncertainty. Resilient decisions in anaesthesia. In E. Hollnagel, J. Pariès, D. D. Woods & J. Wreathall (Eds.), Resilience engineering in practice: a guidebook (pp. 29–43). Farnham: Ashgate.

<sup>19</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). Resilience Thinking. Washington DC: Island Press.

<sup>20</sup> Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological and social systems. *Ecosystems*, 4, 390–405.

<sup>21</sup> Woods, D. D. (2006). Essential characteristics of resilience. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), Resilienceengineering: concepts and precepts (pp. 21–34). Aldershot: Ashgate.

kriittiseksi tekijäksi. Esimerkiksi luonnonvarojen hallinnassa epäonnistumisen yhdeksi yleisimmistä syistä on havaittu se, että tasojen välistä vuorovaikutusta ei ole otettu huomioon<sup>22</sup>. Systemiä tai sen resilienssiä ei voi johtaa keskittymällä vain yhteen tarkastelutasoon.

## SYSTEEMIÄ TAI SEN RESILIIENSSIÄ EI VOI JOHTAA KESKITTYMÄLLÄ VAIN YHTIEN TARKASTELUTASOON

Vastaavia ongelmia voi seurata, mikäli organisaatiossa keskitytään pääasiallisesti yhteen ajalliseen näkökulmaan. Esimerkki tästä on ”nolla tapaturmaa” -tavoitteen pyrkivien systeemien paradoksi, joka kuvaa ennakoinnin ja reagoinnin välisiä ajallisia sidoksia<sup>23</sup>. Organisaatio, joka on taitava ennakoimaan ja ehkäisemään kielteisiä tapahtumia, ei välttämättä omaakaan kyvykkyyttä toimia tällaisten tapahtumien aikana tai niiden jälkeen, koska sille ei ole kertynyt tästä kokemusta. Vastavasti organisaatio voi luottaa liikaa kykyynsä reagoida ja toipua häiriöistä, jolloin niiden ennakointi saattaa unohtua.

### 2.3 Strateginen ketteruus ja resilienssi

Osa muutoksista on jatkuvia, askel askeleelta tapahtuvia ”prosesseja”. Tällaiseen muutokseen liittyvää sopeutumiskykyä voidaan kutsua strategiseksi ketteryydeksi tai strategiseksi resilienssiksi. Nämä termit viittaavat organisaation kykyyn ennakoita ja havaita avautuvia mahdollisuuksia sekä reagoida muutoksiin niistä hyötyen.

Hamelin ja Välikankaan näkemyksen mukaan strategisesti resilienssillä yrityksellä on neljä kehityshaastetta<sup>24</sup>. Ensimmäinen yrityksen tulee hyväksyä ajatus, että ympäristön muutos on jatkuvaa – sen kieltäminen voi estää tai viivästyttää uudistumista, mikä puolestaan altistaa yrityksen sen toimintakykyä heikentäville häiriöille. Toiseksi yrityksellä täytyy olla kykyä muodostaa, tutkia ja kokeilla vaihtoehtoisia toimintatapoja vanhojen strategioiden sijaan. Tätä varten voi olla tarpeen esimerkiksi huolehtia riittävästä organisaation sisäisestä näkemysten monimuotoisuudesta, hajauttaa riskejä ja välttää strategioiden muotoilua joustamattomasti. Kolmanneksi yrityksen täytyy kyetä suuntaamaan resurssien käyttöönsä vanhojen ja jo olemassa olevien tuotteiden ohella myös uusiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi investoimista

<sup>22</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). Resilience Thinking. Washington DC: Island Press.

<sup>23</sup> Pasquini, A., Pozzi, S., Save, L. & Sujan, M-A. (2011). In E. Hollnagel, J. Puriès, D. D. Woods & J. Wreathall (Eds.), Resilience engineering in practice: a guidebook (pp. 237–256). Farnham: Ashgate.

<sup>24</sup> G. Hamel and L. Välikangas, “The quest for resilience,” Harv. Bus. Rev., vol. 81, no. 9, pp. 52–65, 2003; ks. myös Välikangas L. (2010) The Resilient Organization. How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails. The McGraw-Hill Companies: USA.

uusiin asiakkaisiin tai innovaatioihin. Neljänneksi yrityksen on kyettävä kyseenalais-  
tamaan optimointia korostava yrityskulttuuri ja sietämään optimoinnin ja uusiutumisen  
välistä luontaista ristiriitaa. Kumpikin lähestymistapa on yrityksen toimintakyvyn  
säilymiselle välttämätön. Onnistunut vastaaminen näihin neljään kehityshaasteeseen  
luo yritykselle tarpeellista strategista resilienssiä: kykyä ymmärtää ympäristöä,  
luoda strategisia vaihtoehtoja ja uudelleen järjestäytyä kilpailijoita nopeammin.

Vastaavia piirteitä on liitetty myös laajemmin resilientteihin järjestelmiin.<sup>25 26 27 28</sup>  
Resilientit järjestelmät ovat luonteeltaan muun muassa monimuotoisia (eivät keske-  
nään yhdenmukaisia), pitävät yllä omaa moninaisuuttaan, tunnistavat ja hyödyntä-  
vät toiminnassaan kriittisiä pisteitä, jotka saattavat muuttaa merkittävästi systeemin  
toimintaa (aiemmin mainittuja "kynnysarvoja"), omaavat merkittävästi sosiaalista  
pääomaa ja verkostoja, korostavat uuden oppimista ja innovaatioita, arvostavat ko-  
keilua ja muutosta sekä sisältävät päällekkäisyyksiä, jotka luovat järjestelmään  
joustavuutta.

\*\*\*

Kuten on helppo havaita, nämä näkemykset haastavat organisaatioiden kehittämi-  
seen perinteiset lähestymistavat, jotka monesti painottavat optimoinnin tai standar-  
doinnin kaltaisia toimia yrityksen selviytymiskyvyn varmistamisessa. Kun organisa-  
ation kehittämistä tarkastellaan sen sijaan resilienssin näkökulmasta, huomion kes-  
kipisteeseen nousee muutoksen ja moninaisuuden väistämättömyys, jopa niiden tu-  
keminen sekä niistä hyötyminen.

Itse katsomme, että, että resilienssi on hyödyllinen näkökulma järjestelmien ja  
organisaatioiden joustavuuteen, muutoskykyyn ja laajemminkin toimintaan. Re-  
silienssi on johtamisen olottuvuus, mutta soveltuu yhtä hyvin myös esimerkiksi tuo-  
tando-organisaation toimintaan, myyntiin, markkinointiin ja tutkimus- ja kehittämis-  
toimintaan. Olennainen kysymys on tällöin, miten toiminta on järjestetty resilienssiä  
edistävällä tavalla. Resilienssi ei ole yksittäinen "laatikko" organisaatiokuvauksessa.  
Määrittellemmekin resilienssin tässä kirjassa kokonaisvaltaisesti organisaation ky-  
vyksi sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäris-  
tössä sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden. Resilienssi voi seurata  
myös teoista ja toimenpiteistä joita ei ole tietoisesti tarkoitettu lisäämään sitä. Orga-  
nisaation "kokonaisresilienssi" on tarkoitettujen ja tarkoitamattomien sopeutumis-  
kykyä lisäävien toimintojen vuorovaikutuksen tulosta.


---

<sup>25</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). Resilience Thinking. Washington DC: Island Press.

<sup>26</sup> Cimellaro, G. P., Reinhorn, A. M. & Bruneau, M. (2010). Framework for analytical quantifi-  
cation of disaster resilience. *Engineering structures*, 32, 3639–3649.

<sup>27</sup> Hollnagel, E. (2011). Prologue: the scope of resilience engineering. In E. Hollnagel, J.  
Pariès, D. D. Woods & J. Wreathall (Eds.), *Resilience engineering in practice: a guidebook*  
(pp. xxix-xxxix). Farnham: Ashgate.

<sup>28</sup> Bergström, J., Dahlström, N., Dekker, S. & Petersen, K. (2011). Training organisational re-  
silience in escalating situations. In E. Hollnagel, J. Pariès, D. D. Woods & J. Wreathall  
(Eds.), *Resilience engineering in practice: a guidebook* (pp. 45–57). Farnham: Ashgate.



OLENNAINEN KYSYMYS ON, MITEN TOI-  
MINTA ON KOKONAISUUDESSAAN JÄRJES-  
TETTY RESILIENSSIÄ EDISTÄVÄLLÄ TA-  
VALLA. RESILIENSSI EI OLE VAIN YKSIT-  
TÄINEN ”LAATIKKO” ORGANISAATI-  
OKUVAUKSESSA

### 3. Näkökulmia organisaatioihin

Se, miten ymmärrämme ja näemme organisaation "idean" – sen luonteen, tavoitteet, tehtävän ja toiminnan – vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia johtopäätöksiä teemme organisaation johtamisesta ja tavoista vaikuttaa organisaation toimintaan. Ei ole yhdentekevää, ymmärrämmekö organisaation ensisijaisesti päämäärätionaalisen toiminnan välineenä vai tunnistammeko siinä kenties myös kulttuurisia tai vaikkapa poliittisen toiminnan piirteitä. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten hahmotamme organisaation resilienssin ja siihen vaikuttavat tekijät. Onko resilienssi esimerkiksi jotakin, joka on kokonaisuudessaan analysoitavissa ja ohjattavissa, vai liittykö siihen kenties piirteitä, joita emme voi varsinaisesti ohjata tai "määrätä"?

#### SE, MITEN YMMÄRRÄMME JA NÄEMME ORGANISAATION "IDEAN" VAIKUTTAA SIIHEN, MILLAISIA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TEEMME ORGANISAATION JOHTAMISESTA

Tarkastelemme organisaatioita usein erilaisten mielikuvien ja metaforien kautta. Organisaatiotutkimuksen tunnettu klassikko Gareth Morgan<sup>29</sup> on todennut, että taitava johtaja osaa havainnoida organisaatiotaan laajasti erilaisia näkökulmia hyödyntäen ja yhdistellen. Tämän tueksi hän on kuvannut organisaatioiden piirteitä kahdeksan metaforan avulla, jotka avaavat erilaisia näkökulmia organisaatioihin ja muutokseen. Organisaatiot ovat moninaisia ja monipiirteisiä systeemejä, ja siksi niiden ymmärtämiseksi niitä on perusteltua tarkastella erilaisten "linssiä" läpi. Ajatusmallimme ohjaavat sitä, mihin asioihin kiinnitämme huomiota ja mikä jää havaitsematta. Tästä syystä esittelemme Morganin organisaatiometaforia seuraavissa alaluvuissa varsin laajasti. Toivomme, että ne tarjoavat lukijalle lähtökohtia, jotka auttavat ajattelemaan organisaatioita vaihtelevista näkökulmista. Lukija voi myös pohtia, millaisia vaihtoehtoisia näkökulmia organisaatioon ja samalla johtamiseen johdannossa esitellyn esimerkkirytyksemme Demon johto olisi voinut tehdä.

Luvun päätteeksi esittelemme oman organisaationäkemyksemme organisaatioista monimutkaisina järjestelminä. Järjestelmänäkökulma sekä siihen liittyvät ajatukset organisaatioista virtana tai jatkuvana muodonmuutoksena ovat keskeisiä lähtökohtia myöhemmissä luvuissa esitettäville analyyseille sekä työkaluille, joiden avulla uskomme voivamme lähestyä organisaatioita nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä aiempaa kokonaisvaltaisemmin.

<sup>29</sup> Morgan, G. 1977, Images of organization. Thousands Oaks, USA: SAGE.

### **3.1 Morganin metaforat**

#### **Organisaatio koneena**

Ajatus organisaatiosta koneena on edelleen voimakkaasti vaikuttava ajatusmalli. Se on kytköksissä teollisen vallankumouksen synnyttämien tuotanto-organisaatioiden johtamismalleihin. Uusien koneiden tehokas hyödyntäminen edellytti työn tekemisen uudenlaista suunnittelua ja valvontaa. Työtä tehtiin koneiden ehdoilla ja niiden tarpeiden mukaan. 1800- ja 1900-lukujen taitteessa syntyivätkin klassiseksi johtamiseksi ja tieteelliseksi liikkeenjohdoksi kutsutut johtamisopin suuntaukset. Niissä kehitettiin tapoja suunnitella ja organisoida työtä koneenrakennusta ja koneiden toimintaa jäljittelevällä tavalla. Tällöin johtaminen on suunnittelua, organisointia, määräämistä, koordinointia ja ennen kaikkea valvontaa. Johtamisessa painottuvat tarkkaan määritelty työnjako, työprosessien suunnittelu ja työkalut.

Keskiosässä on ajatus organisaatiosta rationaalisena, mahdollisimman tehokkaasti toimivana systeeminä. Erilaiset toiminnot kuten suunnittelu, valmistus, myynti ja markkinointi on tyypillisesti eriytetty omiksi yksiköikseen. Tehokkuutta ajatellen henkilöstön työnjako ja vastuut on myös määritelty tarkasti.

Konemainen organisaatio on suunniteltu ja rakennettu johonkin tiettyyn tarkoitukseen. Tiettyyn rajaan asti sitä voidaan säätää tehokkaammaksi, mutta sen muuntaminen uusiin tarkoituksiin on haasteellista. Niinpä konemaiset organisaatiot soveltuvat hyvin stabiiliin toimintaympäristöön, mutta niiden voi olla vaikea sopeutua nopeisiin muutoksiin.

Johtamisajattelun taustalla on konemaisessa organisaatiossa pyrkimys varmuuden maksimointiin ja hallintaan, mistä syystä organisaatiota ja sen muutosta johdetaan usein varsin keskusjohtoisesti. Organisaatiossa toimivien ihmisten näkökulma jää koneorganisaatiossa paljolti vaille huomiota; he ovat lähinnä koneen osia eikä heidän henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan tai tavoitteillaan ole suurtakaan merkitystä. Tästä seuraa myös sitoutumattomuutta: työntekijät eivät ole innokkaita kantamaan toiminnan tuloksesta laajempaa vastuuta, minkä puolestaan nähdään oikeutuksena hierarkiselle ja keskitetylle johtamistavalle.

#### **Organisaatio organismina**

Konemaisen organisaationäkemyksen rajoittuneisuus ilmeni varsin nopeasti. 1920-luvulla käynnistyneissä niin kutsutuissa Hawthorne-tutkimuksissa havaittiin, että organisaatiossa toimivien ihmisten toimintavapaus, motivaatio ja tarpeet vaikuttavat suuresti toiminnan tuloksellisuuteen.

Konemaisen organisaationäkemyksen rinnalla alkoi kehittyä ajatus organisaatiosta organismina. Eräs keskeinen organismitajatteluun liittyvä piirre on systeemisyyttä. Ajatellaan esimerkiksi, että samalla, kun organisaatiot itse ovat pienemmistä osasysteemeistä (ryhmistä ja yksilöistä) koostuvia systeemejä, ne ovat laajempien ekosysteemien osia. Teknisen näkökulman ja ihmisten huomioimisen tunnistetaan myös kummankin olevan välttämättömiä ja kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Tästä

syystä organisaatioita tarkastellaan usein molemmat näkökulmat käsittävinä soioteknisinä systeeminä.

Sopeutuminen ympäristöön ja selviytyminen ovat organisaatio-organismien kohdalla kysymyksiä. Organisaatiot huolehtivat yhteensopivuudestaan ympäristönsä kanssa muokkaamalla rakennettaan ja toimintatapojaan. Kilpailtaessa niukoista resursseista tässä onnistuminen ei kuitenkaan ole täysin organisaation omissa käsissä vaan kyse on myös "luonnon valinnasta".

Vaikka organisaatio organismina -näkökulma oli merkittävä laajennus aiempaan ajatteluun, se ei edelleenkään nähnyt organisaatiossa toimivia ihmisiä itsenäisinä yksilöinä vaan organismin kiinteinä osina. Lisäksi organisaatioiden välisten suhteiden nähdään muodostuvan lähinnä keskinäisen kilpailun kautta eikä metafora juuri tunnista yhteistyön hyödyllisyyttä.

## **Organisaatio aivoina**

Organisaatioita voidaan ajatella myös aivoina, jolloin ne nähdään tiedonkäsittely-, kommunikaatio- ja päätöksentekojärjestelminä. Tämän ajattelutavan uranuurtaja Herbert Simon esitti vuonna 1947 ajatuksen päätöksenteon rajallisesta rationaalisuudesta. Sen taustalla on näkemys, että ihmisillä on päätöksenteossa käytettävissä vain rajallinen määrä tietoa. He pystyvät tarkastelemaan vain rajallista määrää erilaisia vaihtoehtoja ja heillä on vain rajallinen tieto toiminnan vaikutuksista. Tällöin ihmiset ja organisaatiot tyytyvät "riittävän hyvään", mikä tarkoittaa käytännössä hajautunutta päätöksentekoa, jossa organisaation eri osat keskittyvät kukin oman tehtävänsä mukaisen tiedon käsittelyyn. Kasvavaa epävarmuutta pyritään hallitsemaan hyödyntämällä päätöksenteossa yhä suurempia tietomääriä.

Suuntauksen varhaisimmissa teorioissa painottui rationaalisuus eli niin sanottu ihmisen "vasemman aivopuoliskon" toiminta. Taitavien johtajien havaittiin kuitenkin pystyvän yhdistämään rationaaliseen päättelyyn myös intuitiivisempaa, erilaisten käyttäytymiskaavojen tunnistamiseen perustuvaa "oikean aivopuoliskon" ajattelua: tuloksellinen toiminta edellyttää kummankin aivopuoliskon onnistunutta käyttöä.

Niin ikään ryhdyttiin kiinnittämään huomiota siihen, miten organisaatio voisi oppia aivojen tapaan. Tälle loi pohjaa "negatiivisen palautteen" -käsite. Se kuvaa systeemin kykyä säädellä toimintaansa palautteen avulla. Saavutettuja tuloksia verrataan annettuihin kriteereihin ja toimintaa säädetään tarpeen mukaan termostaatin tapaan. Tällaista toimintaa kutsutaan yksisilmukkaiseksi oppimiseksi. Kehittyneemmillä, aivojen kaltaisilla systeemeillä on lisäksi kyky arvioida kriteerien mielekkyyttä – tällöin puhutaan kaksisilmukkaisesta oppimisestä, joka on myös itseorganisoitumisen edellytys.

Suunnitteluun ja seurantaan perustuva hierarkkinen toimintamalli edustaa yksisilmukkaista oppimista. Byrokratisoituneissa organisaatioissa, joiden rakenne on vahvasti jakautunut niin hierarkkisesti kuin horisontaalisestikin, on vaarana, että organisaation eri osat alkavat keskittyä erilaisiin mittareihin. Sen seurauksena toiminta sirpaloituu ja politisoituu. Organisaation osat keskittyvät optimoimaan omaa

osuuttaan ja näyttäytymään mahdollisimman hyvässä valossa, jolloin koko organisaation tasoista oppimista ei pääse tapahtumaan.

Oppiva organisaatio sen sijaan kykenee kaksisilmukkaiseen oppimiseen. Se tarkkailee ja ennakoii aktiivisesti ympäristöään, kehittää kyvyn kyseenalaistaa, haastaa ja muuttaa perusoletuksiaan ja toimintatapojaan sekä antaa tilaa strategisen suunnan ja toimintatapojen kehkeytymiselle.

## Organisaatio kulttuurina

Japanin auto-, elektroniikka- ja muun valmistavan teollisuuden nousu 1970-luvulla haastoi siihen asti vallinneen näkemyksen amerikkalaistyyppisen johtamisajattelun ylivoimaisuudesta. Selitystä japanilaisten menestykseen alettiin etsiä kulttuurieroista.

Organisaatiokulttuuriteorioiden tärkeimpiä kehittäjiä on ollut Edgar Schein<sup>30</sup>. Hän on määritellyt organisaatiokulttuurin jaettuihin perusoletuksiin pohjautuvaksi malliksi. Perusoletuksilla hän tarkoittaa ryhmän omaksumia tunteiden, havaitsemisen ja ajattelun tapoja, jotka siirtyvät oppimisen kautta myös uusille ryhmän jäsenille. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mitä tietoa ja asioita he pitävät tärkeänä ja miten he hahmottavat organisaation toimintaa<sup>31</sup>.

Schein näkee organisaatiokulttuurin kolmitasoisena. Kulttuurin syvintä tasoa edustavat perusoletukset, jotka ovat usein tiedostamattomia ja mahdottomia suoraan havainnoida näkyvän käyttäytymisen perusteella. Niistä on tullut itsestäänselvyyksiä, joita ryhmä ei itse edes enää tunnista eikä siten myöskään kyseenalaista. Tällainen saattaa olla esimerkiksi ajatus organisaation yleisestä "olemuksesta" tai "ideasta". Keskeisistä tasoa edustavat julkilausutut uskomukset ja arvot, esimerkiksi strategiat, visiot ja missio. Ylintä pintatasoa edustavat erilaiset artefaktit kuten tilaratkaisut, organisaatiossa käytettävä kieli, organisaatiokaaviot ja viralliset prosessit. Näiden kolmen tason ilmiöt eivät välttämättä aina ole sopusoinnussa keskenään, vaan esimerkiksi julkilausutut arvot saattavat ennemminkin heijastaa tavoiteltua tilaa kuin organisaatiossa vallitsevaa todellisuutta.

Kulttuuri on kuitenkin prosessina itseorganisoitumista, ja se kehittyy ja muotoutuu kaiken aikaa. Koska kulttuuri syntyy ja muovautuu koko organisaation vuorovaikutuksessa, sitä ei voi yksinkertaisesti suunnitella ja muokata ylhäältä käsin. Organisaatiot eivät olekaan kulttuurisesti yhtenäisiä vaan niiden sisällä, esimerkiksi eri ammattiryhmillä tai osastoilla, voi esiintyä alakulttuureita. Vastaavasti myös vallitseva käsitys organisaation suhteesta ympäristöönsä on vuorovaikutuksessa muovautunutta eli sosiaalisesti konstruoitua<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. 1. Painos. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>31</sup> Reiman, Teemu, Pietikäinen, Elina & Oedewald, Pia (2008). *Turvallisuuskulttuuri – teoria ja arviointi*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Publications 700.

<sup>32</sup> Morgan, G. 1977, *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: SAGE.



## **Organisaatio poliittisena järjestelmänä**

Rationaalisiksi miellettyissä organisaatioissa valtaa ja politikointia pidetään usein ”liikaisena toimintana”, jota harrastetaan vaivihkaa ja joka pyritään pitämään piilossa. Valta ja politiikka ovat kuitenkin osa kaikkien organisaatioiden arkea ja organisaatio voidaan tulkita myös poliittiseksi järjestelmäksi, jossa nämä liittyvät teemat painottuvat.

Valta perustuu organisaatioissa erilaisiin tekijöihin. Esimerkiksi yksinvaltaisissa hierarkisissa organisaatioissa sen perustana on henkilön asema organisaatiossa ja byrokraattisissa organisaatioissa puolestaan kirjoitetut säännöt. Teknokraattisissa organisaatioissa valta on usein asiantuntijoilla. Vallan lähteitä ovat myös muun muassa yksilön ominaisuudet, hänen mahdollisuutensa päästä käsiksi tärkeään tietoon tai kontrolloida niukkoja resursseja, mahdollisuus luoda merkityksiä, tai henkilön verkostot. Demokratiassa kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai valitsemiensa edustajien kautta.

Politikointia organisaatioissa voidaan tarkastella erilaisten intressien, konfliktien ja vallan välisten suhteiden pohjalta. Intressit voivat liittyä vaikkapa odotuksiin tai arvoihin, joiden pohjalta muodostuu liittoumia.

Konfliktit, olivat ne sitten näkyviä tai piilossa olevia, ovat organisaatioissa väistämättömiä niin henkilökohtaisella kuin ryhmien välisellä tasolla. Konflikteja voi pyrkiä hallitsemaan, mutta ne voivat myös ”jäättyä” ja jäädä elämään itseään ruokkivina rituaaleina, ennakkoluuloina ja stereotyyppioina, joiden kitkeminen voi osoittautua hyvinkin hankalaksi. Näkökulman vahvuus on, että se nostaa esiin arvo- ja näkemyskonfliktit tai -jännitteet sekä niihin liittyvän ”poliittisen” toiminnan, jota organisaatioissa aina esiintyy. Kääntöpuolena on, että ”sitä näkee, mitä etsii”, ja jos politikointiin kiinnitetään kovin runsaasti huomiota, se voi sitä kautta jopa entisestään lisäntyä.

## **Organisaatio psykologisena vankilana**

Menestyksen myötä organisaatiot voivat sokeutua ympäristönsä muutokselle ja tarpeelle muuttua myös itse. Ajattelun ja huomion kohteiden kapeutuessa voi tärkeitä asioita ympäristössä jäädä tällöin havaitsematta. Esimerkkinä voidaan ajatella sitä, miten Nokia menetti asemansa matkapuhelinmarkkinoilla, kun se piti teknologista osaamistaan vastaisenkin menestyksen avaimena. Tällöin se jäi altavastaaajaksi kulluttajamarkkinoilla kilpailijoilleen, jotka suuntasivat huomionsa kuluttajien tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin vastaamiseen.

Menestyksestä voi tulla tiedostamaton psykologinen vankila, jossa vallitsee kuvitelma organisaation ylivertauudesta ja haavoittumattomuudesta. Tällaisen ryhmäajattelun voi yleensä murtaa vain jokin voimakas ulkopuolelta tuleva ärsyke. Aina eivät edes tosiasiat riitä vakuuttamaan toimijoita, vaan ne saatetaan pyrkiä ”selittämään pois”. Psykologisen vankilan tilanteessa ryhmäajattelu ja yhdenmukaisuuden pakko ovat organisaatiossa vallalla eikä erilaisuutta siedetä. Organisaatiossa harastetaan myös itesesensuuria ja on paljon asioita, joista ei sovi puhua.

Näkökulma nostaa esille sen, miten moninaiset näkymättömät ja tiedostamattomat tekijät organisaation arkeen vaikuttavat. Kun tästä tullaan tietoisiksi, voidaan tällaisia tekijöitä tunnistaa ja myös puuttua niihin. Näkökulma auttaa myös havaitsemaan, että se, mitä on perinteisesti totuttu mieltämään rationaalisuudeksi, saattaa muuttuneessa maailmassa olla irratiionaalista ajattelua.

Näkökulmaan on kohdistettu kritiikkiä muun muassa siksi, että se jättää huomiotta erilaiset ideologiat ja "ismit", joita organisaatiossa seurataan, kuten esimerkiksi johtamiseen liittyvät "ismit". Lisäksi työntekijöiden kontrolloimisella on myös fyysisiä muotoja. Näkökulmaan voi liittyä myös ajatus työntekijöiden mielen kontrolloimisesta<sup>33</sup>.

### **Organisaatio dominoinnin välineenä**

Metafora organisaatiosta dominoinnin välineenä nostaa esille myös organisaatioiden "pimeitä puolia". Organisaatiot eivät välttämättä ole kaikille hyvää haluavia toimijoita. Työntekijöiden hyväksikäyttö on klassinen esimerkki dominoinnista. Nykyisin tähän liittyy työmarkkinoiden polarisoituminen ja erilaisten pätikäyttömuotojen yleistyminen pysyvien työpaikkojen ohella. Työmarkkinarakenteet tukevat työntekijöihin kohdistettavaa hallintaa ja hyväksikäyttöä. Lääke- ja kemikaaliteollisuudesta löytyy myös esimerkkejä häikäilemättömästä jonkin eliitin etujen ajamisesta ympäristöstä tai muista ihmisistä välittämättä<sup>34</sup>.

Monikansalliset yritykset voidaan nähdä positiivisina, kehittyvien maiden taloudellista kehitystä tukevin voimin, mutta harvoin ne kuitenkaan ovat tässä suhteessa pyyteettömiä, vaan ne etsivät halpoja raaka-aineita ja edullista työvoimaa. Tällaisilla yrityksillä saattaa olla suurta poliittista valtaa jopa maailman talouden tasolla. Pahimmillaan ne voivat sanella kehittyvien maiden poliittista päätöksentekoa kansalaisten kustannuksella.

Organisaatiossa voi olla – joskaan ei välttämättä julkilausuttuna – myös rakenteita ja käytäntöjä, jotka johtavat ihmisten alistamiseen ja hyväksikäyttöön esimerkiksi liiallisen työn ja työnarkomanian muodossa.

Avoimeksi jäävä, mutta näkökulman luontevasti esiin nostama kysymys kuuluu, onko dominointi organisaatioihin jollakin tavoin luonnostaan liittyvä piirre vai liittykö se pikemminkin tietynlaisiin rakenteisiin ja organisoitumisen tapoihin.

### **Organisaatio virtana tai muodonmuutoksena**

Organisaatiota voidaan perustellusti ajatella jatkuvana "muutoksen virtana"<sup>35</sup>, koska muuttuva ympäristö tarjoaa kaiken aikaa uusia impulsseja, ihmiset oppivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaation kapasiteetti kasvaa, uusia henkilöitä palkataan ja toisia lähtee. Näin ajatellen muutos on organisaatiossa jatkuva olotila.

---

<sup>33</sup> Morgan, G. 1977, *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: SAGE.

<sup>34</sup> Eräs esimerkki tästä on muutaman vuoden takainen, yli tuhannen ihmisen kuolemaan johtanut tekstiilitehtaan romahdus Bangladeshissa: <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1366769423574>.

<sup>35</sup> Morgan, G. 1977, *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: SAGE.

Tsoukas ja Chia<sup>36</sup> ovat tuoneet merkittävän kontribuution lähestymistavan soveltamiseen organisaatioihin. He kyseenalaistivat pitkään vallalla olleen näkemyksen organisaatioiden muutoksesta hallittuna prosessina. Muutos ei heidän mukaansa ole tietyn kestoinen<sup>37</sup>, ulkoa käsin toteutettu vaihe muuten vakaan organisaatioelämän keskellä, vaan se on sisäsyntyistä ja jatkuvaa.

Tsoukas ja Chia toteavat ulkoa määräytyvän ja sisäsyntyisen muutoksen eron menettävän merkityksensä, kun muutosta tarkastellaan jatkuvan muutoksen näkökulmasta. Osaksi muutos on sopeutumista ulkoiseen todellisuuteen, mutta se, miten organisaatio tähän muutospaineeseen vastaa on organisaatiosta itsestään lähtevää.

Jatkuvan muutoksen ajatellaan olevan luonteeltaan syklistä ja kumulatiivista ja etenevän ilman ennalta määrättyä lopputilaa. Muutosta tapahtuu esimerkiksi, kun asioita aletaan tehdä uudella tavalla tilanteessa, jota varten ei ole määritelty valmiita toimintatapoja. Keskeisiksi prosesseiksi nousevat improvisaatio ja oppiminen, jotka tuottavat aiemmasta poikkeavia muunnelmia organisaation toimintaan. Uudenlaiset käytännöt mahdollistavat uudenlaisia innovaatioita, jotka puolestaan toimivat lähtökohtana ja luovat tilaa uusille muunnelmille. Pienestä alusta voi kasvaa näin perustavaa laatua oleva muutos. Muutoksen sijasta olisikin parempi puhua muuttumisesta.

Tsoukas ja Chia katsovat, että muutos on viime kädessä toimijoiden uskomusten ja toimintatapojen verkon vuorovaikutuksellista uudelleen kutoutumista uusien kokemusten myötä. Tämä pyrkimys etsiä tapahtumille mielekkyyttä ja luoda merkityksiä on jatkuva prosessi: muutos on täten ihmisen toimintaan olennaisesti kuuluva piirre. Jatkuvasti kehittyvän inhimillisen toiminnan tapahtumapaikkoina myös organisaatiot itse ovat jatkuvassa muutoksessa. Tämä näkemys on päinvastainen kuin perinteistä muutoskirjallisuutta hallitseva käsitys, jonka mukaan organisaatioiden luonnollinen olotila on pysyvyys, rutiinit ja järjestys.

Organisaatiomuutoksen hahmottaminen jatkuvaksi muuttumiseksi stabiilisuutta painottavan näkökulman sijasta tarjoaa Tsoukasin ja Chian mukaan muutosprosessihin kokonaisvaltaisemman näkökulman. Jos muutosta tarkastellaan vain peräkkäisten pysyvien tilojen sarjana, kadotetaan itse muutos näköpiiristä, koska muutos on luonteeltaan liikettä eri tilojen välillä. Jatkuvan muutoksen tarkastelutapa auttaa

---

<sup>36</sup> Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13(2002)5.


<sup>37</sup> Hallittu, episodinen muutos viedään Kurt Lewinin klassisen näkemyksen mukaan läpi kolmen vaiheen kautta ("sulata – muuta – jäädytä"). Tätä mukailien esimerkiksi Weickin ja Quinnan mukaan jatkuvaa muutosta voidaan kuvata vaiheilla jäädytä – tasapainota uudelleen – sulata. Jäädyttäminen tarkoittaa organisaatiossa vallitsevien kehityskulkujen ja -mallien tekemistä näkyviksi kuvien, kaavioiden ja tarinoiden avulla. Uusien tulkintojen avulla voidaan kehitys sitten tasapainottaa uudelleen niin, että improvisointi, oppiminen ja muutos voivat jatkua organisaatiossa edelleen, mutta aikaisempaa toimivammalla tavalla.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50(1999), s. 361–386.

tällöin myös ymmärtämään, miksi pysyvyyden ajatukseen perustuvat hallitun muutoksen hankkeet monesti epäonnistuvat<sup>38</sup>.

\*\*\*

Kuten aiemmin todettiin, organisaatioita on syytä pyrkiä tarkastelemaan useista erilaisista toisiaan täydentävistä näkökulmista. Näkökulmien hahmottamisessa auttavat edellä esitetyt Morganin metaforien muotoon kiteyttämät lähestymistavat organisaatioiden toimintaan. Ajattelemmekin, että nämä kaikki organisaatioita luonnehtivat piirteet on syytä pitää mukana, kun itse tarkastelemme organisaatioita kompleksisina, monimuotoisina ja itseorganisoiuvina järjestelminä. Vaikka omat lähtökohdamme tulevat luontevasti lähelle ajatusta organisaatiosta virtana ja jatkuvana muutoksena, on hyvä havaita, että organisaatiot samalla myös usein pyrkivät luomaan esimerkiksi pysyvyyttä ajatellen suunniteltuja rakenteita tai että on olemassa tilanteita, joissa koneenkaltaisiin organisoitumistapoihin pyrkiminen saattaa olla järkevää ja mielekästä. Tässä mielessä näemme organisaatiot kokonaisuuksina, jotka sulkevat sisäänsä samanaikaisesti sekä rationaalisia että irrationaalisia prosesseja, jotka voivat olla tietoisia tai piiloisia. Näiden prosessien näkyviä tuloksia voidaan puolestaan kuvata erilaisista näkökulmista. Jokin organisaatio voi esimerkiksi olla Morganin metaforia käyttäen samanaikaisesti niin kone, organismi, tiedonkäsittelijä, psykologinen vankila kuin poliittinen järjestelmä.



ORGANISAATIOITA ON TARKASTELTAVA  
USEISTA TOISIAAN TÄYDENTÄVISTÄ NÄ-  
KÖKULMISTA. ORGANISAATIO VOI OLLA  
SAMANAIKAISESTI NIIN KONE, ORGANISMI,  
TIEDONKÄSITTELIJÄ, PSYKOLOGINEN  
VANKILA KUIN POLIITTINEN JÄRJESTELMÄ

Seuraavassa keskustelemme lähemmin organisaatioista monimutkaisina ja jatkuvassa muutoksessa elävinä systeeminä. Organisaatiot muotoutuvat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, jolloin organisaatiot ja niiden ymmärrys omasta itsestään nähdään tuon vuorovaikutuksen ja jatkuvan muutoksen tuotteina.

---

<sup>38</sup> Hallitun ja jatkuvan muutoksen lähestymistapoja ja niiden soveltuvuutta käytännön muutosprosessien ymmärtämiseen tarkastellaan lähemmin esimerkiksi Heli Taljan väitöskirjassa: Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Publications 620. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>.

### 3.2 Organisaatio monimutkaisena järjestelmänä

## ORGANISAATIOT MUODOSTUVAT SISÄISESSÄ JA ULKOISESSA VUOROVAIKUTUKSESSA, MISSÄ ON VAIKEA EROTTA YKSISELITTEISIÄ VAIKUTUSKETJUJA JA PROSESSIEN LOPPUTULOKSET OVAT VAIKEASTI ENNAKOITAVISSA

Kuten edellä todettiin, näemme organisaatioiden olevan lähtökohtaisesti avoimia ympäristönsä kanssa monimuotoisessa vuorovaikutuksessa olevia järjestelmiä<sup>39</sup>. Yhtäältä organisaatiot joutuvat sopeutumaan ympäristönsä asettamiin ehtoihin ja haasteisiin, mutta toisaalta ne myös vaikuttavat ja muokkaavat aktiivisesti ympäristöään. Keskeistä tässä ajattelussa on, että organisaatiot viime kädessä muodostuvat käsi kädessä sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa on vaikea erottaa yksiselitteisiä vaikutusketjuja ja prosessien lopputulokset ovat usein vaikeasti ennakoitavissa. Nämä näkemykset sisältyvät organisaatioihin soveltamaamme kompleksisuusteoriaan ja sen tapaan nähdä organisaatiot<sup>40</sup>. Näkemyksemme on, että se auttaa ymmärtämään, mistä usein vaikeasti hahmotettavassa ja ennakoitavassa muutoksessa – siis myös resilienssissä – on kyse<sup>41</sup>.

Muutos onkin ollut hyvin keskeisessä roolissa organisaatiotutkimuksessa ja sen luonteesta on esitetty useita toisistaan poikkeavia yleistyksiä. Eräs keskeinen keskustelulinja on muodostunut sen välille, onko muutos suunniteltua ja johdettua vai pikemminkin monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena olevaa jatkuvaa ”kehkeytymistä” tai ”sopeutumista”. Edellinen näkökulma painottaa organisaatioiden luonnetta päämäärärationaalisina ihmisten toiminnan välineinä ja johtamisen merkitystä, kun jälkimmäisessä painopiste on organisaation sisäisessä sekä sen ja toimintaympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Muutos voidaan nähdä tällöin myös jatkuvana pienin askelin tapahtuvana sopeutumisena erilaisiin tapahtumiin tai radikaalimpana organisaation sopeutumisena uudenlaiseen tilanteeseen. Kompleksisuusteoria edustaa muutoksenäkemyksensä puolesta ”kehkeytymistä”. Sen mukaan jatkuva dynaaminen muutos on jopa välttämätöntä organisaation elinvoimaisuuden ja

<sup>39</sup> Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut termi on ”complex adaptive systems” (CAS).

<sup>40</sup> Katso eräinä esimerkkeinä tämän ajattelun soveltamisesta: Mitleton-Kelly, E. (toim.) (2007). *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations*. Emerald: Bingley, UK; Vartiainen P., Ollila S., Raisio H., Lindell J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus*.

<sup>41</sup> On ehkä hyvä todeta, ettemme ajattele kompleksisuusteoriaa formaalina systeemisellä mallina kuten luonnontieteellisissä systeemiteorioissa, vaan laadullisena organisaatioiden toimintaan sovellettavissa olevana ymmärtämisen apuvälineenä.

sopeutumiskyvyn ylläpitämisessä. Stabiloituminen johonkin toimintamalliin merkitsee sen sijaan organisaation näivettymistä tai jopa tuhoa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.<sup>42</sup>

Kaikissa tässä kirjassa esiteltävissä organisaatioissa jatkuva muutos ja sitä tukeva organisaatio ovat keskeisessä asemassa. Ajatellaan esimerkiksi johdannossa esiteltyä yritystä – Demoa. Kun markkinatilanne muuttui, yrityksen oli luonnollisesti muutettava toimintatapaansa uuteen tilanteeseen sopeutuvaksi. Samanaikaisesti yrityksessä oli kuitenkin käynnissä useita prosesseja ja toimintamalleja, joiden ei johto suoraan ajatellut liittyvän muutoskykyyn ja sopeutumiseen. Esimerkiksi verkostosuhteita oli luotu pitkälti nousukiidossa olevaa ja laajenevaa yritystä silmällä pitäen. Ne lisäsivät kuitenkin yrityksen joustavuutta myös laskusuhdanteessa ja toisenlaisessa toimintamallissa. Vastaavasti varsin pitkälle viety itseorganisoituminen markkinarajapinnassa kasvatti yrityksen kilpailukykyä, vaikka kriisijohtamismalli korosti samanaikaisesti kustannuskontrollia ja hierarkkista johtamista. Voidaan nähdä, että Demon selviytymiseen vaikuttivat prosessit, joiden merkitystä ei kaikilta osin tiedostettu. Se, että yritys selviytyi haasteellisesta tilanteesta, ei ollut yksiselitteisesti johdettavissa sovelletusta johtamismallista, mikä on puolestaan nähdäksemme keskeinen piirre, kun tarkastelemme organisaatioita kompleksisina järjestelminä. Organisaatioissa on aina käynnissä lukematon määrä erilaisia prosesseja, joista johto voi olla vain rajallisesti tietoinen saati hallita niitä johtamisessa. Nämä lukemattomat toisiinsa vuorovaikutuksen kautta suoraan ja epäsuoraan liittyvät prosessit kuitenkin viime kädessä ”tuottavat” organisaation.

### **Monimutkaisten järjestelmien piirteitä**

Monimutkaisten (kompleksisten) järjestelmien teoriassa on joitakin peruslähtökoh-  
tia, jotka ovat tärkeitä organisaatioiden toiminnan ymmärtämisessä<sup>43</sup>. Näitä ovat jo  
edellä mainitut piirteet avoimuus ja epälineaarisuus, mikä tarkoittaa sitä, että orga-  
nisaatiot ovat sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen tuottamia kokonaisuuksia. Vuo-  
rovaikutukseen sisältyy erilaisia sosiaalisia, teknisiä ja taloudellisia ulottuvuuksia,  
joiden keskinäiset suhteet ja palautteet muokkaavat jatkuvasti vuorovaikutusta.  
Avoimuus merkitsee myös sitä, että ne kehittyvät yhdessä<sup>44</sup> niiden järjestelmien  
kanssa, joiden kanssa ne ovat vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi uuden teknologian  
käyttöönottoon organisaatioissa saattavat vaikuttaa siihen kohdistuva sääteley, tar-

---

<sup>42</sup> Burnes B. (2005) Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 73–90.

<sup>43</sup> Nieminen M. & Hyytinen K. (2015) Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environment. *Evaluation*. Sage. Vol. 21, No: 4, 448-461.; Mitleton-Kelly, E. (toim.) 2007. *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations*. Emerald: Bingley, UK.; Rotmans, J. and Loorbach, D. (2009), *Complexity and Transition Management*. *Journal of Industrial Ecology*, 13: 184–196. doi:10.1111/j.1530-9290.2009.00116.x; Sterman, John D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

<sup>44</sup> Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut termi on ”co-evolution”.

peet ja myös yleisten arvojen mukainen hyväksyttävyyys. Toisaalta teknologia itsessään ja sen mahdollisuudet muokkaavat siihen kohdistuvia odotuksia, luovat taloudellisia mahdollisuuksia ja voivat vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntöön. Koska useimmat asiat ovat vähintään epäsuorasti kytkeytyneitä toisiinsa, pienetkin muutokset vuorovaikutuksessa tai siihen sisältyvissä ulottuvuuksissa saattavat muuttaa kokonaisuuden toimintaa merkittävästi ja ennakoimattomasti. Tätä kutsutaan myös emergenssiksi. Kokonaisuuden toimintaa ei ole mahdollista päätellä suoraan sen muodostavien osien toiminnasta. Toiminta "kehkeytyy".

Tämä merkitsee myös sitä, että muutosta on hyvin haasteellista johtaa kontrolloidusti "ylhäältä alas", koska eri tekijöiden ennakoimaton ja monimutkainen vuorovaikutus sekä ihmisten itseorganisoituminen ja vuorovaikutuksessa syntyneet uudet tulkinnat ja toimintatavat väistämättä muuttavat kokonaisuuden toimintaa. Tällainen tilanne voi esimerkiksi syntyä, jos organisaation strategia on "ylhäältä-alas annettu". Henkilöstö ei löydä itseään strategiasta, joka jää arkipäivän toiminnassa vieraaksi ja etäiseksi. Tällöin henkilöstö ei sitoudu siihen eikä myöskään osaa muodostaa siitä sellaisia tulkintoja, joiden pohjalta se voisi toimia erilaisissa arkipäivän työtilanteissa strategian mukaisesti<sup>45</sup>.

Organisaatioissa pitää olla myös vapautta, joka mahdollistaa itseorganisoitumisen. Ainoastaan hyvin tiukan hierarkkisesti johdetuissa organisaatioissa mahdollisuus uusien tilannekohtaisten tulkintojen ja toimintamallien luomiselle saattaa olla niin rajoitettu, että itseorganisoituminen ei juurikaan vaikuta organisaation toimintaan. Tämänkaltaisen organisaation päämääriin suuntautuneen tehokkuuden kääntöpuolena on jäykkyys ja hitaus jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Itseorganisoituminen ei merkitse kaaosta, koska ihmiset luovat toiminnassaan järjestystä luovia sääntöjä, joiden varassa he toimivat – järjestelmäteoriassa puhutaan yksinkertaisista järjestystä luovista säännöistä<sup>46</sup>. Itseorganisoitumisen tuottamat säännöt saattavat koskea vaikkapa yrityksen strategian tulkintaa ja soveltamista yksittäistapauksissa, joihin ei ole selkeää muodollista sääntöä tai menettelytapaa.

Ihmisten luomilla järjestelmillä kuten organisaatioilla on kyky oppimia. Oppiminen mahdollistaa sopeutumisen, koska sen avulla voidaan muuttaa toimintaa tietoisesti ympäristöstä saadun palautteen ja kokemusten perusteella. Perinteisessä systeemiteoriassa ajatellaan, että palaute ympäristöstä johtaa järjestelmän tasapainotomuuteen, mikä puolestaan johtaa uuden tasapainotilan etsimiseen ja muutokseen. Inhimillinen oppiminen ei ole kuitenkaan tällaista mekaanista yksisilmukkaista oppimista, vaan siihen sisältyy aina mahdollisuus muotoilla useita erilaisia toimintavaihtoehtoja ja kokeilla niitä vaihtelevissa tilanteissa.

Uuden etsiminen ja erilaisten toimintavaihtoehtojen kehittäminen ovat organisaatioiden tai minkä tahansa järjestelmän elinehtoja. Elinkykyisissä yrityksissä etsitään ja kehitetään jatkuvasti uusia tuotteita ja toimintamalleja, joiden avulla markkinoiden ja ympäristön muutoksiin voidaan sopeutua. Koska monet muutoksista ovat aina

---


<sup>45</sup> Mantere S., Suominen K. & Vaara E. (2011) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro: Helsinki.

<sup>46</sup> Burnes B. (2005) Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 73–90.

ennakoimattomia, myös yrityksen sisäinen monimuotoisuus ja tilan antaminen erilaisille ratkaisumalleille auttavat uusissa ja ennakoimattomissa tilanteissa. Voidaan esimerkiksi ajatella yritystä, joka kustannustehokkuuden maksimoimiseksi panostaa ainoastaan niihin kehityshankkeisiin, joista voidaan selkeästi ennakoida koituvan hyötyä näköpiirissä olevilla markkinoilla. Markkinatilanne saattaa kuitenkin nopeasti muuttua, markkinoille voi tulla uutta haastavaa teknologiaa ja kuluttajat saattavat myös toimia sen suhteen ennakoimattomasti. Jos yrityksessä ei ole varauduttu tämän kaltaisiin tilanteisiin vaihtoehtoisin kehityslinjoin ja tukemalla osaamisen monimuotoisuutta yrityksen sisällä, se saattaa nopeasti menettää markkina-asemansa ja kilpailukykyä uuden teknologian ja muuttuneen kuluttajakäyttäytymisen yhteisvaikutuksena.

Edellinen esimerkki nostaa esille myös organisaatioiden historiallisuuden ja ”polkuriippuvuuden”. Aiemmin tehdyt päätökset ja valinnat yhtäältä mahdollistavat ja toisaalta rajoittavat nykyhetkessä tehtäviä valintoja. Esimerkiksi tiettyyn teknologiaan tehdyt osaamis- ja fyysiset investoinnit rajoittavat väistämättä yrityksen liikkumatilaa, koska resurssit ovat rajalliset ja uuden kapasiteetin luominen vaatii aikaa. Toimintamahdollisuuksia luo ja rajoittaa myös se ”historiallinen tilanne” – aika ja paikka - jossa yritys toimii. Esimerkiksi toimialarakenne ja kilpailutilanne, lainsäädäntö ja ihmisten arvostukset ovat tällaisia tekijöitä.

Toimintahorisontin ajallisuuteen liittyy myös se, että osa toiminnan vaikutuksista ilmenee vasta pitkän ajan kuluttua, jolloin sen seurauksia on vaikea ennakoida ja havaita. Lisäksi osa vaikutuksista voi näyttää aluksi haitallisilta (tai suotuisilta),



## MONIMUTKAISTEN ORGANISAATIOIDEN TOIMINNAN YMMÄRTÄMISEN KANNALTA OLENNAISIA PIIRTEITÄ OVAT MUUN MUASSA AVOIMUUS, OPPIMINEN JA ITSEORGANISOITUMINEN, ORGANISAATION SISÄINEN MONIMUOTOISUUS, ORGANISAATION JA SEN YMPÄRISTÖN ”YHTEISKEHITYS”, SEKÄ MUUTOKSEN ENNAKOIMATTOMUUS

mutta järjestelmässä vaikuttavien tekijöiden ansiosta ne saattavat pidemmän ajan kuluessa kääntyä suotuisiksi (tai haitallisiksi). Esimerkiksi organisaatiomuutos kohtaa monesti ensin vastustusta ja sen seuraukset organisaation toiminnalle saattavat olla aluksi negatiivisia muun muassa laskeneena tuottavuutena. Silti muutos voi olla onnistunut ja sen myönteiset seuraukset organisaatiolle ja sen toiminnalle tulla esiin vasta pidemmän ajan kuluessa.

\*\*\*



Edellä esitetty voidaan tiivistää sanomalla, että organisaatioiden toiminnan ymmärtämisen kannalta olennaisia piirteitä ovat a) avoimuus ja ”kehkeytyminen”, b) itseorganisointuminen ja siinä muodostuvat ”säännöt”, c) oppiminen, d) organisaation sisäinen monimuotoisuus, e) historiallisuus ja ”polkuriippuvuus, f) organisaation ja sen ympäristön ”yhteiskehitys”, sekä g) monimutkaisesta vuorovaikutuksesta johtuva muutoksen osittainen tai täydellinen ennakoimattomuus.

Vaikka tämä näkemys korostaa ennakoimattomuutta ja itseorganisoinnin merkitystä sekä johtamisen haasteellisuutta, on hyvä todeta, että emme suinkaan näe organisaatioiden johtamista mahdottomana tai täysin paradoksaalisena asiana, vaikka se joskus toki voi olla myös sitä. Tavoitteellinen johtaminen on mahdollista ja suositeltavaa. Yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä ja organisaatioissa johtaminen saattaa kuitenkin törmätä rajoihinsa, mikäli se ei huomioi organisaatioissa kehkeytyvää ja ympäristön tuottamaa dynamiikkaa.

### **Näkökulmia muutokseen**

Minkä tahansa organisaation toiminnan ymmärtämisen ytimessä on muutos – miten sen näemme ja tulkitsemme. Kuten edellä todettiin, organisaatioiden muutoksesta on esitetty useita erilaisia teorioita, joita on myös pyritty luokittelemaan erilaisin tavoin. Samoin on useita erilaisia näkemyksiä siitä, miten muutosta voidaan edistää<sup>47</sup>.

Tarkastelematta erilaisia näkemyksiä ja niistä esitettyjä erilaisia versioita laajemmin, voidaan lyhyesti todeta muutoksen suunnitelmallisuutta korostaneen näkökulman hallinneen organisaatiotutkimusta noin 1980-luvulle asti, jonka jälkeen erilaiset esimerkiksi muutoksen dynaamista epälineaarisuutta tai vallankäytön ensisijaisuutta korostaneet näkökulmat alkoivat haastaa rationaalisen näkemyksen<sup>48</sup>. Näkemystä muutoksesta hallittuna, rajallisen kestoisena projektina kyseenalaistamaan kehittyi jatkuvan muutoksen ajattelutapa<sup>49</sup>.

Eräs tapa tarkastella teorioita on jaotella niitä yhtäältä sen mukaan kuinka laajana muutos nähdään sekä toisaalta muutoksen radikaalisuuden suhteen<sup>50</sup>. Tämän mukaisesti osa teorioista voidaan nähdä hidasta tietoista sopeutumista ympäristön muutoksiin korostavina. Organisaatioiden nähdään tekevän strategisia valintoja, jotka puolestaan ohjaavat organisaatioiden toiminnan sopeuttamista ympäristön asettamia vaatimuksia vastaavaksi. Organisaation muutos voidaan nähdä myös osana laajempaa esimerkiksi toimialalla tapahtuvaa muutosta. Tällöin tietty toimintaympäristön muutos ohjaa organisaatioita etsimään juuri tuohon tilanteeseen sopivia toimintamalleja, mikä saattaa yhdenmukaistaa organisaatioita<sup>51</sup>. Samalla toimialalla toimivat yritykset muistuttavatkin usein toimintamalleiltaan toisiaan. Osa

<sup>47</sup> Katso esimerkiksi Juuti P. ja Virtanen P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Otava: Helsinki.

<sup>48</sup> Burnes B. (2005) Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 73–90.

<sup>49</sup> Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.* 1999. 50:361.86.

<sup>50</sup> Aaron C.T. Smith (2004) Complexity theory and change management in sport organizations. *E: CO*, 6, 1-2, 70–79.

<sup>51</sup> DiMaggio P. J. & W. Powell, "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (1983), 147–60.

teorioista korostaa sen sijaan radikaalia muutosta. Organisaatiot pysyvät pitkään stabiileina, kunnes niihin kohdistuu jokin ennalta odottamaton muutospainne tai ”isku”, mikä pakottaa ne hakemaan uusia toimintamalleja, jotka sopivat uuteen tilanteeseen. Myös osan resilienssiä käsittelevästä kirjallisuudesta voidaan nähdä kuuluvan tähän koulukuntaan<sup>52</sup>. Tällöin resilienssin käsitekin viittaisi organisaation kykyyn palautua enemmän tai vähemmän odottamattoman shokin jälkeen jonkinlaiseen ”tasapainotilaan”.

Kuten aiemmin todettiin, kompleksisuusteoria korostaa sen sijaan muutoksen jatkuvaa ja väistämätöntä luonnetta. Myös osa resilienssiä käsittelevää kirjallisuutta painottaa tätä näkemystä. Muutokseen sopeutuminen on jatkuvaa, ja organisaation ja sen johdon tulisi toiminnallaan tukea joustavaa sopeutumista<sup>53</sup>. Joidenkin näkemysten mukaan organisaatioiden ei tulisi myöskään pyrkiä vakiinnuttamaan tilaansa, vaan pikemminkin etsiä epätasapainotiloja, mikä puolestaan mahdollistaa kehittymisen ja uusiutumisen<sup>54</sup>. Systeemiteorioissa usein korostettu tasapainotilan tai stabiilin rakenteen saavuttaminen ennakoi hyvän tilanteen sijaan organisaation heikkoa sopeutumiskykyä jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan ympäristön kanssa. Toisaalta organisaatio voi liukua ”dynaamisen epätasapainotilan” etsinnänsään liian pitkälle ja ajautua kaaokseen. Organisaation tulisikin pystyä tasapainoilemaan ”kaaoksen reunalla” – stabiilin organisaation ja kaaoksen välimaastossa. Organisaatio voi myös voimaantua muutoksesta ja yllättävistä tilanteista jotka pakottavat sen muuttumaan. Esimerkiksi Nassim Nicholas Taleb<sup>55</sup> on kirjoittanut ”antihauraudesta”, jolla hän tarkoittaa sitä, että shokit ja odottamattomat muutokset saattavat osoittautua organisaatiolle myös uudeksi voiman lähteeksi ja vahvistaa sitä.

## Johtaminen kompleksisessä ympäristössä

Miten organisaation tulisi sitten toimia onnistuakseen jatkuvan muutoksen keskellä ja miten sitä tulisi johtaa? Kompleksisuusnäkökulman omaksuneet tutkijat<sup>56</sup> korostavat usein, että perinteinen rationaalinen, ylhäältä alas suuntautuva ja lineaarinen johtamismalli ei ole hedelmällinen lähtökohta. Kontrollin sijaan tulisi vahvistaa elementtejä, jotka vahvistavat jatkuvaan dynaamiseen muutokseen tarvittavaa itseorganisoitumista. Näin ollen johtamisen yleisinä periaatteina olisi tärkeitä korostaa

---

<sup>52</sup> Esimerkiksi: Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. C. (Eds.) (2006). Resilience engineering: Concepts and precepts. Aldershot, UK: Ashgate.

<sup>53</sup> Esimerkiksi: Biggs, R., C. Rhode, S. Archibald, L. M. Kunene, S. S. Mutanga, N. Nkuna, P. O. Ocholla, and L. J. Phadima. (2015). Strategies for managing complex social-ecological systems in the face of uncertainty: examples from South Africa and beyond. *Ecology and Society* 20(1): 52. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-07380-200152>

<sup>54</sup> Esimerkiksi Richard T Pascale (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, 40, 3, 83–94; Stacey et al. 2002; MacIntosh and MacLean 2001

<sup>55</sup> Taleb N.N. (2013) *Antihauraus: Asioita, jotka hyötyvät epäjärjestyksestä.* (Antifragile: Things that gain from disorder, 2012.) Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita, 2013.

<sup>56</sup> Esimerkiksi: Bechtold, B.L. (1997). Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 193–201.; Tetenbaum, T. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21–32.

muun muassa organisaation jäsenten vapautta sekä tukea demokraattista osallistumista ja jatkuvaa oppimista. Johtamisessa tulisi rohkaista kokeiluun ja innovointiin, erilaisten näkemysten esittämiseen, intensiiviseen kommunikaatioon ja jopa olemassa olevien sääntöjen rikkomiseen ja uusien yksinkertaisten sääntöjen luomiseen itseorganisoitumisen kautta. Vähittäisparanteluiden tai radikaalien uudistusten sijaan nähdään organisaation jatkuva muutos tavoittelemisen arvoisena tilana, mihin pyritään erilaisin toimenpitein.

On kuitenkin ilmeistä, että itseorganisoitumisen korostamisen lisäksi organisaatioissa tarvitaan myös perinteisiä sääntöjä ja hallintoa toteuttamaan organisaation ylläpitämisen kannalta välttämättömiä byrokraattisia tehtäviä. Perinteinen byrokraattinen organisaatiomalli säilyy uudempien toimintamallien ohessa. Näin ajattelee esimerkiksi Mary Uhl-Bien kollegoineen<sup>57</sup>, jotka ovat kehittäneet ”kompleksisuuden johtamisteoriaa”. Heidän näkemyksensä mukaan siirtymä teollisuusyhteiskunnasta kohti nopeasti muuttuvaa ja globaalia informaatioyhteiskuntaa korostaa väistämättä uudenlaisen dynaamisen ja muutosta edistävän johtajuuden tarvetta. Haasteet eivät ole enää niinkään teknistä ongelmanratkaisua, vaan sopeutumista uusiin tilanteisiin, mikä edellyttää puolestaan oppimista ja uusia innovatiivisia toimintamalleja. Samalla he väittävät, että organisaatioiden toiminta edellyttää kuitenkin myös stabiiliteettia lisäävää johtajuutta ja hallintoa, mikä toimii mahdollistavana elementtinä luovuudelle ja sopeutumista edistävälle dynamiikalle. Uhl-Bienin ja hänen kollegoidensa johtajuusnäkemys koostuu kolmesta elementistä:

- a) Hallinnollinen johtajuus, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä suunnittelun, koordinoinnin, resurssien hankinnan ja allokoinnin sekä päätöksenteon muotoja, joiden avulla organisaatioita ”hallinnoidaan” – tavallisesti ”ylhäältä-alas”. Kompleksisen johtajuuden näkökulmasta hallinnollinen johtajuus on välttämätön organisaation toiminnan elementti, mutta sen käytössä tulisi myös noudattaa harkintaa. Hallinnollisesta näkökulmasta järkevät, esimerkiksi organisaation tehokkuutta lisäävät, toimenpiteet saattavat toisaalla heikentää välttämätöntä luovuutta.
- b) Mahdollistava johtajuus, joka tukee ja luo olosuhteita joissa sopeuttava johtajuus voi toimia ja vahvistaa uusien toimintamallien ”kehkeytymistä” organisaatiossa. Mahdollistava johtajuus toimii hallinnollisen ja luovan, sopeutumisen mahdollistavan, toiminnan välillä edesauttaen niiden kytkeytymistä toisiinsa. Se tukee kommunikaatiota ja vuorovaikutusta organisaatiossa ja mahdollistaa uusien innovatiivisten ajatusten leviämisen. Mahdollistava johtajuus myös pyrkii luomaan organisaatioon yhtäältä jännitteitä ja monimuotoisuutta ja toisaalta toimijoiden keskinäisriippuvuutta, koska tällä tavoin on mahdollista tukea luovuutta ja sopeutumiskykyä.

---

<sup>57</sup> Uhl-Bien M., Russ M., McKelvey B. (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.

- c) Sopeuttava johtajuus. Sen sijaan että sopeuttava johtajuus olisi tehtävä, sillä kuvataan organisaation dynaamista vuorovaikutusta, mikä keskeisesti mahdollistaa muutoksen ja sopeutumisen. Erityisesti sillä viitataan jännitteisiin ja konflikteja sisältäviin suhteisiin sekä kilpailuun toimijoiden välillä, jotka tuottavat uusia yhteistyösuhteita, kilpailevia ideoita ja innovaatioita organisaatiossa. Suhteiden ei tulisi perustua voimakkaaseen hierarkiaan ja valtaan, koska ne ehkäisevät erilaisten näkemysten esiin pääsyä ja dynaamista vuorovaikutusta.

## MONIMUTKAISTEN ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN EDELLYTTÄÄ MONITASOISTA JOHTAJUUTTA, JOLLA TUETAAN LUO- VUUTTA JA SOPEUTUMISKYKYÄ, MUTTA MYÖS ORGANISAATION VAKAUTTA

On hyvä huomata, että Uhl-Bien kollegoineen tekevät selkeän eron johtajan ja johtajuuden välille. Johtaja on henkilö tai tehtävä, mutta johtajuuden ulottuvuudet ovat pikemminkin organisaatioiden toiminnalle välttämättömiä toimintoja, jotka limittyvät toisiinsa. Useilla ihmisillä voi olla niihin liittyviä samanaikaisia rooleja - esimerkiksi keskiportaan hallinnollisen johtajan toimenpiteet toteuttavat byrokraattista organisoitumista mutta saattavat samanaikaisesti luoda mahdollisuuksia luovalle muutokselle ja sopeutumiselle.

Vastaavia näkemyksiä on esitetty myös – ei ehkä kovin yllättäen – resilienssiä koskevan tutkimuksen piirissä. Tukeutuen kompleksisia järjestelmiä koskevaan ajatteluun esimerkiksi Reinette Biggs<sup>58</sup> kollegoineen tehnyt laajan kirjallisuuskatsauksen ja nostanut siihen perustuen esille useita, jo edellä esiteltyjä, periaatteita joiden avulla sosio-ekologisten järjestelmien resilienssiä olisi mahdollista lisätä. Näitä ovat muiden muassa monimuotoisuuden ja päällekkäisyyksien tukeminen, kommunikaation edistäminen, oppimisen ja kokeilun rohkaiseminen, henkilöstön osallistumisen laajentaminen sekä moninapainen ohjausjärjestelmä. Näistä ensimmäinen viittaa siihen, että monimuotoisuus tarjoaa välttämättömät edellytykset innovaatioille, oppimiselle ja muutokseen sopeutumiselle. Kommunikaatio ylläpitää informaation kulkua järjestelmässä ja auttaa uusiin tilanteisiin sopeutumista. Oppimisen ja uuden kokeilu ovat puolestaan resilienssin ydinelementtejä. Osallistumisen laajentamisen avulla voidaan puolestaan kasvattaa eri toimijoiden ymmärrystä tilanteesta ja sitoutumista, lisätä toimenpiteiden hyväksyttävyyttä ja tuoda tilanteeseen uusia vaihtoehtoisia näkemyksiä. Moninapaisuus tukee resilienssiä häiriötilan-

<sup>58</sup> Biggs R. Schluter M. Biggs D. et al. (2012) Toward Principles for Enhancing the Resilience of Ecosystem Services. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 2012. 37:421–48.

teissa muun muassa siten, että yhden toiminnon häiriötilanteessa muut voivat paikata tämän toimintoja – esimerkiksi tietyt tehtävät eivät ole vain yhden osaston tai ihmisen vastuulla, jolloin niitä ei voida tarvittaessa jakaa tai siirtää muille vaan niistä organisaatioista tulee herkästi haavoittuvia.

Näin tarkastellen kompleksisuusviitekehykseen perustuva näkemys muutoksesta ja siihen tukeutuva johtaminen sekä resilienssin edistäminen menevät monilta osin päällekkäin<sup>59</sup>. Sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin merkitsee resilienssin lisääntymistä.

---

<sup>59</sup> Esimerkiksi: Holling, C.S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems* 4, 390–405.

## 4. Organisaation vuorovaikutuksen kehittyminen resilienssin edellytyksenä

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työ on pitkälti erilaisten ajatusten, näkökulmien ja tarpeiden jatkuvaa vuorovaikutusta. Tässä vuorovaikutuksessa syntyvät ja muovautuvat organisaatioiden toimintaa ohjaavat ajatukset ja valinnat. Tästä syystä vuorovaikutuskulttuurin merkitys organisaation kehittymiselle muutoksissa on myös suuri. Vuorovaikutus ymmärretään tässä yhteydessä laajemmin kuin perinteisenä viestien välittämisenä henkilöiltä toiselle. Hämmästyttävää vuorovaikutusorganisaatiokulttuurin ytimenä voidaan nähdä, kuinka vuorovaikutuksessa ihmiset kehittävät yhteisiä käsitteitä, uskomuksia, merkityksiä ja arvoja ymmärtääkseen tilanteitaan ja haasteitaan. Tällainen tieto ja ymmärrys on jatkuvasti keskusteluissa uusiutuvaa, koska tilanteet muuttuvat ja asioiden merkitykset ja tulkinnat ovat jatkuvan ”uudelleen puhumisen” kohteena päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa<sup>60</sup>. Näin voidaan ajatella, että resilienssin syntyminen on myös kiinteästi kietoutunut organisaatioiden tapoihin keskustella muutoksistaan, tapahtumistaan ja tulevaisuudestaan eli tulkintoihin, jotka joko edistävät tai jopa estävät resilienssin kehittymistä.<sup>61</sup> Kyky keskustella ja kehittää tulkintoja yhdessä on tärkeä ominaisuus organisaation kohdatessa ennakoimattomia tilanteita, jotka edellyttävät uuden tiedon, ymmärryksen ja toimintamallien rakentamista.

Vuorovaikutuksen tapojen tunnistaminen ja ymmärtäminen edistää puolestaan muutosjoustavuutta, jos se auttaa ymmärtämään sitä, miten vuorovaikutus määrittää ja tuottaa toimintaa. Vuorovaikutusmallien ymmärtäminen voi yksinkertaisimmillaan olla esimerkiksi palaverissa toistuvien keskustelutapojen tai ilmiöiden havaitsemista ja sen pohtimista, kuinka ne vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan laajemmin organisaatiossa. Toisaalta myös kyky hahmottaa sitä, miten vuorovaikutuksen tavat ja rakenteet siirtyvät joko tietoisesti tai tiedostamatta organisaatiotason toiminnasta yksittäisten henkilöiden välisiin suhteisiin, tukee muutostilanteissa joustavien ja vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä. Valmius luopua toimintatavoista jotka eivät enää sovi yhteen toimintaympäristön kanssa on todennäköisempää silloin, kun organisaatiossa kyetään näkemään, miten sen vuorovaikutuskulttuuri muovaa organisaation toimintaa<sup>62</sup>.

Yhteisen ymmärryksen jatkuva luominen keskustelujen kautta on päivittäisen päätöksenteon ja elävän strategian kannalta johtamisen ydintehtävä. Mitä monimuotoisempaa vuorovaikutus on, sitä joustavampia edellytyksiä organisaatiolla on päivittää strategiaansa. Vaikuttamalla vuorovaikutuksen tapaan ja laatuun johdetaan strategisen ymmärryksen muodostumista organisaatiossa eli ymmärrystä siitä mistä ollaan tulossa, missä ollaan nyt ja minne halutaan olla menossa.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> Gergen, K. (2015) *An Invitation to Social Construction*, third edition. Sage Publications. London.

<sup>61</sup> Pearce, B. (2007) *Making Social Worlds*. Oxford. Blackwell.

<sup>62</sup> Stacey, R. (2012) *Tools and Techniques of Leadership and Management*. New York, Routledge.

<sup>63</sup> Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2014). The dialogic mindset in organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 22, 55–97.

Organisaatioissa muutosjoustavan strategisen suunnittelun ja ketteryyden aikaansaaminen edellyttää panostamista arjessa ihmisten välille syntyvien keskustelujen hyödyntämiseen ja hallintaan. Kiteytetysti voi sanoa, että muutosjoustavuus tai resilienssi edellyttää aina asioista uudella tavalla puhumista. Toistamalla sisältöään samanlaisia keskusteluja samoin tavoin ei ole mahdollista luoda resilienssiä, muutosjoustavaa organisaatiota<sup>64</sup>.

Onnistuakseen muutosjoustavassa toiminnassa organisaatioilla on oltava kulttuurista osaamista tunnistaa ja tutkia oman vuorovaikutuskulttuurinsa piirteitä ja seurauksia. Se nopeuttaa merkittävästi valmiuksia muuttaa vuorovaikutuskulttuurissa vallitsevia toistuvia toimintatapoja ja tavoitteita. Tällaiset omaa keskustelukulttuuria tarkastelevat toimintamallit eivät kuitenkaan kovin usein kuulu työpaikkojen arkeen; tavanomaisempaa on, että puhutaan tavoitteista ja niihin liittyvistä toiminnoista. Vaikka tällainen puhe on tärkeää, se ei tuota kovinkaan usein sosiaalisia innovaatioita vuorovaikutuskulttuuriin.

Vuorovaikutusta tutkivan ja kehittävän käytännön keskustelun voi käynnistää esimerkiksi siten, että pohditaan yhtäältä mistä organisaatiossa keskustellaan paljon, millaiset keskustelujen kaavat toistuvat ja toisaalta, mistä teemasta olisi hyödyllistä luoda lisää keskustelua. Tämän jälkeen voidaan edetä keskustelemaan siitä, millaisia seurauksia ja vaikutuksia on sillä, että joistakin aiheista puhutaan paljon ja joistakin toisista vähän. Lisäksi voidaan pohtia, mitkä seuraukset ovat tavoiteltuja ja minkälaista vuorovaikutusilmapiiriä organisaation totut keskustelukaavat vahvistavat. Lopuksi voidaan keskustella siitä, millaisia muutoskokeiluja vuorovaikutuskulttuurissa tulisi tehdä, jotta rakennettaisiin uudenlaista keskustelua ja ajattelua.<sup>65</sup>

Muutosjoustavuutta voi kehittää nopeastikin kuvaillun kaltaisilla, vuorovaikutuksen tapoihin ja laatuun huomiota kiinnittävillä tavoilla. Joustavammaksi muuttuva vuorovaikutus mahdollistaa erilaisten, poikkeavienkin ajatusten esittämisen ja ”törmyttämisen”. Tällöin organisaatio sekä altistuu jatkuvasti uusiutuville ajatuksille että samalla arvioi ajatusten syntyprosessia jolloin yhteisö kykenee itseohjautuvasti korjaamaan omaa vuorovaikutustaan tilanteiden kehittyessä.

Edellä esitellyn kompleksisen organisaationäkemyksen näkökulmasta huomio suuntautuu erityisesti sellaisten vuorovaikutussuhteiden lisäämiseen ja vahvistamiseen joiden seurauksena asioiden monitulkintaisuuden hallintakyky kasvaa ja jotka tukevat itseorganisoitumista. Vuorovaikutus, jonka seurauksena organisaation kyky tulkita tapahtumien monimerkityksellisyyttä lisääntyy, auttaa myös löytämään toimintamalleja, joiden avulla organisaatio voi muutoksissa ylläpitää elinvoimaisuuttaan.

Vuorovaikutus liittyy olennaisesti myös kaikkiin päätöksentekotilanteisiin. Kuten aiemmin todettiin, monimutkaisiin tilanteisiin ei välttämättä löydy yhtä oikeaa ratkaisua. Kompleksisissa tilanteissa joudutaan tekemään päätöksiä, jotka sisältävät paljon epävarmuustekijöitä, usein päätöksenteolle on vain vähän aikaa ja organisaatio

---

<sup>64</sup> Bushe G.R. (2010) A comparative case study of appreciative inquiries in one organization. Implications for practice. *Review of Research and Social Interventions*, 29.

<sup>65</sup> Eoyang, G. & Holladay, R. (2013) *Adaptive Action, Leveraging Uncertainty in Your Organization*. Stanford. Stanford University Press.

tiolla on myös rajallisesti mahdollisuuksia tai osaamista huomioida päätökseen vaikuttavia tekijöitä. Kun päätöksenteossa on paljon tuntemattomia tekijöitä, on entistä tärkeämpää ymmärtää, mitä tapahtuu päätöksentekoprosessissa eli miten vuorovaikutus muokkaa päätöksiä. Myös päätöksentekoprosessia tukevasta vuorovaikutuksesta voi kehittyä oppiva tapahtuma joka hyödyntää itseorganisoitumisen periaatteita.

Kaiken kaikkiaan organisaation valmiudet kehittää kykyään sisäiseen ja ulkoiseen vuoropuheluun heijastuvat sen valmiuksiin menestyä nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen johtaa nopeampaan yhteisölliseen oppimiseen, jota tarvitaan muuttuvissa tilanteissa. Oppiminen vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksesta on keskeinen asia yhä useamassa työtehtävässä. Laaja-alaisen vuorovaikutuksen avulla voidaan kaavoittuneita ajattelu- ja keskustelumalleja avata uusille ajatuksille sekä mahdollisuuksille saavuttaa yhteisöllistä resilienssikykyä.

### **Vuorovaikutus ja asioiden uudelleen sopiminen**

Yhteistyöhön kuuluu aina asioiden merkityksistä sopimista. On luotava yhteinen käsitys siitä, missä ollaan, mitä tapahtuu ja minne ollaan menossa. Kyky uudelleen keskustella ja sopia työhön liittyviä merkityksiä on tärkeä osa organisaation muutosturvavuutta.<sup>66</sup>

Voidaan väittää, että kokonaisuuden kehittämisen kannalta ihmisten väliset suhteet ovat tärkeämpiä kuin osien erilliset ominaisuudet. Pienetkin muutokset suhteissa voivat johtaa joko nopeaan kehittymiseen tai rappeutumiseen kuten aiemmin todettiin resilienssiin liittyvää systeeminäkökulmaa esiteltäessä. Ihmisten välisessä toiminnassa uudenlaisia kytkentöjä sekä suhteessa kokonaisuuteen, että osien välillä voidaan kuvata "sopimuksina". Toisinaan ne ovat tiedostettuja ja pysyviä, toisinaan hetkellisiä ja heikosti tiedostettuja. Toimintaympäristön muuttuminen tarkoittaa puolestaan sitä, että on kyettävä uudelleen sopimaan, mitä asiat uudessa tilanteessa tarkoittavat. Koska muuttuvissa olosuhteissa asioilla on vain vähän pysyviä merkityksiä, ne edellyttävät jatkuvaa paikallista ja tilannekohtaista sopimista.<sup>67</sup>

Organisaation jokaisessa keskustelussa joko vahvistetaan jo sovittuja asioita tai muokataan uusia merkityksiä. Tällöin käytännön toiminnan kannalta merkityksellinen tieto päivittyy kaikilla organisaation tasoilla jatkuvasti, jokaisen käydyn keskustelun kautta. Valmius asioiden jatkuvalle uudelleen sopimiselle on puolestaan olennainen osa systeemin resilienssikykyä. Tämä edellyttää muun muassa horisontaalisia ja verkostomaisia tapoja luoda sopimuksia. Keskiöön nousevat organisoitumisen tavat, jotka edistävät olemassa olevien vuorovaikutussuhteiden kytkeytymistä uusiin suhteisiin siten, että oppiminen nopeutuu. Tiedonmuodostuksesta ja sen koordinoitumisesta tulee tällöin organisaation olennaisimpia pääomia.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Gergen, K. (2015) *An Invitation to Social Construction*, third edition. Sage Publications. London.

<sup>67</sup> Flood, R. (1999) *Rethinking the Fifth Discipline*. New York. Routledge.

<sup>68</sup> Gergen, K. (2015) *An Invitation to Social Construction*, third edition. Sage Publications. London.



## Dialoginen organisaatio: muutosjoustava kytkeytyminen

Monimutkaisten organisaatioiden vuorovaikutukseen soveltuva dialogisen organisaatiokehittämisen (organisation development, OD) mallia ovat kehittäneet Bushe ja Marshak<sup>69</sup>. He lähtevät ajatuksesta, että organisaatiot ovat jatkuvassa muuntumisen tilassa, koska ne muotoutuvan uudelleen ihmisten ja yksiköiden päivittäisissä vuorovaikutussuhteissa ja keskusteluissa. Dialoginen kehittäminen auttaa puolestaan jäsentämään ja kehittämään tätä jatkuvassa muutoksen tilassa olemista.

Dialogisen organisaatiokehittämisen lähtökohdat erottavat sen perinteisemmästä organisaatioiden kehittämisotteesta, joka yleensä noudattaa kaavaa: analyysi – korjaussuunnitelma – toteutus. Bushe ja Marshak kutsuvat tätä toimintalogiikkaa diagnostisen organisaatiokehittämisen perinteeksi ja katsovat sen olevan toimiva, jos toimintaympäristö on vakaa. Diagnostinen ote pyrkii lisäämään toiminnan tuloksellisuutta tehostamalla jo olemassa olevia toimintatapoja. Tähän liittyy myös näkemys johtamisesta selkeiden suunnitelmien ja visioiden viemisenä käytäntöön. Ajattelu-tapa ei sen sijaan toimi kovin hyvin organisaatioissa, jotka ovat monin tavoin toisiinsa kytkeytyneitä muodostaen verkostoja, joissa jopa pienet muutokset verkostossa aiheuttavat tilanteiden voimakasta vaihtelua ja epätietoisuutta kehityksen suunnasta.

Toisin kuin diagnostisessa ajattelussa, on dialogisen organisaatiokehittämisen lähtökohtana koko organisaation oppiminen itseorganisoituvasti. Dialoginen kehittäminen pyrkii vahvistamaan ja edistämään itseorganisoitumista luomalla toimijoille mahdollisuuksia ajattelu- ja keskustelusuhteisiin, joiden avulla voidaan yhdessä vastata haasteisiin. Keskeisiä kysymyksiä tällöin ovat muun muassa: Tiedämmekö, miksi ihmiset tulevat meillä töihin joka päivä? Milloin he suoriutuvat parhaiten ja sitoutuvat yrityksen menestykseen? Miten voimme lisätä ihmisten kykyä ajatella ja toimia innovatiivisesti? Miten varmistumme siitä, että ihmiset, joiden on kohdattava muutoksia, kykenevät muuttumaan nopeasti ja tehokkaasti?

Kysymykset ovat luonteeltaan oman toiminnan luonnetta tutkivia ja onnistumisia arvostavia. Dialogisen kehittämisen tarkoituksena on kerätä toiminnan aikana informaatiota siitä, mitä tapahtuu, sekä tukea erilaisten näkökulmien liittymistä vuoropuheluun mahdollistaen uuden tiedon dialogisen hahmottuminen. Tämä korostaa dialogisen kehittämisen perusväitettä todellisuuden sopimuksen kaltaisesta luonteesta.

Bushen ja Marshakin dialogisen organisaatiokehittämisen taustalla vaikuttavat seuraavat periaatteet:

- Ihmisten välinen todellisuus ja yhteistyö rakentuvat ja ohjautuvat vuorovaikutuksessa syntyvien sopimusten ja keskustelujen kautta. Se, miten määrittelemme ja puhumme asioista, ohjaa päätöksiämme ja tekojamme. Näemme asioita niin kuin niistä puhumme.

---

<sup>69</sup> Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016) The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In Rothwell, W. Stravros, J., & Sullivan R. (eds.) Practicing Organization Development 4th Ed. (407–418). San Francisco, Wiley.

- Organisaatiot ovat merkityksiä luovia systeemejä. Olosuhteiden muuttuessa on organisaatioiden luotava olemassaololleen koko ajan uusia merkityksiä. Merkityksien syntyyn vaikuttavat erityisesti ihmisten väliset keskustelut eli se, miten he yhdessä "sopivat" ymmärtävänsä asioita.
- Muutokset ihmisten välisissä keskusteluissa ovat edellytys organisaatioiden toiminnan ja ajattelutavan muutoksien aikaansaamiselle.
- Osallistavalla ja tutkivalla työskentelyllä edistetään jo itsessään muutoksien ilmaantumista ja lisätään organisaation kykyä hahmottaa uusia näkökulmia.

Soveltamalla näitä periaatteita organisaation johtamiseen on mahdollista lisätä yhteisöllistä muutosturvavuutta ennakoimattomissa tilanteissa. Uusiin tilanteisiin sopeutuminen vahvistuu, kun uusia ajatuksia ja ratkaisuja kehitetään vuorovaikutuksessa yli erilaisten organisaation sisäisten ja ulkoisten rajojen. Dialogi myös nopeuttaa uusien ajattelutapojen leviämistä käytännön tilanteissa tapahtuvien keskustelujen kautta. Tämä puolestaan nopeuttaa ja tehostaa organisaation muutosta. Kokonaisuudessaan dialoginen organisaatiokehittäminen on tapa vaikuttaa organisaation toimintakulttuurin kehittymiseen. Dialogisuus ohjaa näkemään, miten organisaatiolle luonteenomaiset tavat ajatella ja toimia syntyvät keskustelujen kautta ja kuinka näitä kulttuuria rakentavia malleja voidaan kehittää. Organisaation resilienssin tarkasteluun dialoginen organisaatiokehittäminen tuo puolestaan sosiaalisen sopimisen ja ajattelun joustavuuden ja uudistumisen elementit. Resilienssiä voi tarkastella myös organisaation kyvykkyytenä rakentaa uudenlaisia kytkentöjä ja malleja, jotka auttavat elämään uusissa tilanteissa hyödyntäen olemassa olevia yhteistyösuhteita ja kytkentöjä.

### **Vuoropuhelukeskeisyys rakentaa tulevaisuutta – kolme dialogisen organisaatiokehittämisen ydinprosessia**

Marshak<sup>70</sup> kuvaa neljä erilaista vuorovaikutuksen laatua määrittelevää metaforaa tai olettamusta, jotka luovat ja ylläpitävät erilaisia mielikuvia asiasta tai ongelmasta. Ensinnäkin voidaan etsiä ratkaisuja siihen, että jokin on mennyt rikki ja se pitää korjata, jotta asiat palaavat ennalleen. Toiseksi voidaan ajatella, että eteenpäin meneminen on pieniä parannuksia olemassa olevaan. Kolmanneksi ihmisten ajattelua ja vuoropuhelua voi ohjata metafora "uusien askelten ottamisesta", siirtymisestä uudelle tasolle toiminnassa. Neljäntenä perusmielikuvana Marshak hahmottaa siirtymisen "totutun laatikon ulkopuolelle" täysin uusien asioiden tekemiseksi. Tällainen transformatiivista näkökulmaa hakeva vuorovaikutus edustaa käytännössä vastaakohtaa "organisaatiokoneen" korjaamisen metaforalle. Dialoginen organisaatiokehittäminen työtavoineen keskittyy nimenomaisesti edellytysten luomiseen viimeksi mainitulle transformatiiviselle keskustelulle, jonka avulla voidaan löytää uusia tapoja organisoitua ja tarkoituksia olemassaololle toimintaympäristön muutosten keskellä.

---

<sup>70</sup> Marshak, R. J. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, 22(1).

Organisaatioiden muutosprosesseja ei dialogisen kehittämisen näkökulmasta voida toteuttaa perinteisen diagnostisen kaavan mukaan. Sen sijaan menestyäkseen organisaation on opittava yhdessä ympäristön kanssa luomaan toimintaa uudistavia kokeiluja. Johtamisen roolina on puolestaan luoda olosuhteita, joissa verkostomaiselle yhteiskehittelylle syntyy mahdollisuuksia. Tämä merkitsee suunnitelmallista luottamista ihmisten ja organisaatioiden mahdollisuuksiin luoda itseorganisoituen uusia ratkaisuja kompleksisten ongelmien kanssa elämiseen ja ratkaisemiseen.

## DIALOGISEN KEHITTÄMISEN AVULLA ORGANISAATION ON MAHDOLLISTA LISÄTÄ KYKYÄN KOHDATA ENNAKOIMATTOMUUTTA, LUODA MUUTOSJOUSTAVUUTTA JA PARANTAA RESILIENSSIKYKYÄN

Dialogiseen kehittämiseen liittyy kolme ydinperiaatetta, joiden avulla on mahdollista luoda yhteisöllisesti rakentavaa dialogia. Organisaation on mahdollista lisätä kykyään kohdata ennakoinnattomuutta, luoda muutosjoustavuutta ja parantaa resilienssikykyään vahvistamalla näitä prosesseja.

### 1. Keskustelurutiineja uudistavat poikkeamat

Tavallisesti organisaatioiden keskustelutavat vakiintuvat nopeasti. Syntyy esimerkiksi kokous- ja puherutiineja, joiden avulla tuttuja asioita käsitellään tehokkaasti. Sen sijaan uusien ja erilaisten haasteiden kohtaaminen edellyttää vallitsevien rutiinien ja vuorovaikutustapojen "häiritsemistä". Asioiden uudella tavalla katsominen ja niiden muuttaminen käynnistyvät vuorovaikutuksen tapojen muutoksella. Poikkeava vuorovaikutuksen tapa synnyttää uudenlaisia suhteita ihmisten ja asioiden välille, jolloin uudenlaiset merkitykset ja tulkinnat voivat nousta keskusteluun. Käytännössä rutiinien häirintä tapahtuu joko vahingossa tai tarkoituksellisesti. Tällainen moninäkökulmaisempaan dialogiin tähtäävä rutiinien häirintä auttaa erityisesti kohtaamaan kompleksisia haasteita.

### 2. Organisaation ydinkertomusten muuttaminen

Ydinkertomukset kuvaavat uskomuksiamme siitä, miten asioiden tulee olla, miksi olemme olemassa ja miten olemme olemassa. Organisaation ydinkertomukset toimivat sen jäsenille "ohjeina" joiden avulla nähdään ja tulkitaan mitä ympärillä tapahtuu. Jos ydinkertomuksia muutetaan, muuttuvat myös tavat nähdä ja tulkita, millainen toiminta organisaatiossa on toivottua tai toimivaa.

Vuorovaikutuksessa käytetyllä kielellä ja sen muutoksilla on tällöin suuri merkitys, ja pienetkin muutokset ydintarinoissa voivat kertautua nopeasti laajemmiksi vaikutuksiksi. Käytännössä tietoinen pyrkimys uuteen ydintarinaan kiteytyy kysymykseen: ”Mitä meistä on tulossa näin toimimalla ja puhumalla?” Pyrkimys vahvistaa organisaation kykyä elää muuttuvassa ympäristössä edellyttää myös vahvistuvaa kykyä elää jatkuvasti joksikin tulemisen tilassa. Tulemisen tilassa eläminen on kykyä tutkia omaa vuorovaikutusta, tiedonmuodostusta ihmisten välillä ja sen näkemistä, miten pienet muutokset tavoissa puhua ja kytkeytyä toisiin voivat uudistaa organisaation ydinkertomuksia.

### 3. Mahdollistavien, uutta luovien mielikuvien synnyttäminen

Vuorovaikutusprosessissa syntyvää muutostyötä helpottaa, jos prosessille luodaan yhteisöllistä dialogia virittäviä ja kannattelevia mielikuvia. Itseohjautumisen vahvistamiseen tähtäävän organisaation toimintakulttuurin laadullinen muutos voi käynnistyä vuorovaikutusta ja yhteistä ajattelua tukevan luovan tulevaisuusmielikuvan synnyttämisellä. Mielikuvan tavoitteena on mahdollistaa erilaisien näkökulmien vuoropuhelu ja siten uusien mahdollisten suuntien avaaminen. Luova mielikuva ohjaa keskusteluja pois jännitteistä ja vastakkainasettelusta, jotka saattavat jumiuttaa organisaation ajattelun ja vuorovaikutuksen.

Mielikuvat antavat viitteitä siitä, mihin suuntaan asiat voisivat edetä. Ne voivat olla sanoja, tai ne voivat sisältää kuvia tai muita medioita. Parhaimmillaan ne ovat asioita yksinkertaistavia ja kiteyttäviä ilmaisuja, kuten esimerkiksi 1980-luvulla luotu käsite ”kestävä kehitys”. Kiteytys kykeni luomaan mielikuvia siitä, miten nykyisen yhteiskunnan tarpeet voitaisiin yhdistää tekemättä myönnytyksiä tulevien sukupolvien kustannuksella.

Organisaatioissa on jatkuvasti kasvava tarve hallita systemaattisesti kerätyn tiedon merkityksiä ja tulkintoja. Tietämyksen hallinnassa on pohjimmiltaan kyse siitä, miten olennainen informaatio erotetaan epäolennaisesta. Vuorovaikutuksessa tulkitaan jatkuvasti informaatiota ja sen hyödyllisyyttä. Mitä tehokkaammin organisaatio kykenee paitsi hankkimaan myös tulkitsemaan ja hyödyntämään tietoa, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on toimia muutosjoustavasti<sup>71</sup>.

Dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteita soveltamalla pyritäänkin itse asiassa tehokkaaseen tiedon luomiseen ja hyödyntämiseen uusissa tilanteissa. Dialoginen kehittäminen vahvistaa tällöin organisaation kykyä ylläpitää muutoksen ja transformatiivisuuden tilaa kehittämällä tapoja, joilla organisaation osat ja verkosto ovat vuorovaikutuksessa.

---

<sup>71</sup> Nonaka & Takeuchi (1995) *The Knowledge. Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.

## 5. Monimutkaisuuden ymmärtäminen ja resilienssin edistäminen

Miten edellä kuvattuja teoreettisia käsitteitä ja näkökulmia on sitten mahdollista hyödyntää päivittäisessä toiminnan analysoinnissa ja johtamistyössä? Analysoimme tässä luvussa kahta tutkimaamme yritystä ja yhtä koulutusorganisaatiota pitäen lähtökohtana sitä, että organisaatiot ovat monimutkaisia järjestelmiä ja että niiden toimintaa on hedelmällistä lähestyä tästä näkökulmasta. Laajennamme lähtökohtiamme esittelemällä ja soveltamalla teoriakehykseen pohjautuvia ja lähemmäs käytännön työtä tulevia ”työkaluja”.

Ensimmäisessä alaluvussa väitämme, että organisaatioiden toimintaa on monesti mielekkästä lähestyä niissä esiintyvien jännitteiden kautta. Usein jännitteet nähdään ja koetaan haitallisiksi organisaatioiden toiminnalle. Kompleksisten järjestelmien näkökulmasta jännitteet voivat kuitenkin olla myös hedelmällisiä ja väistämättömiä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaation toiminta on tasapainoilua erilaisten jännitteiden ja niihin liittyvien valintojen muodostamassa kentässä, jossa ei ole olemassa yhtä oikeata tai lopullista vastausta jännitteiden asettamiin haasteisiin. Esittelemme käytännön työkaluna jännitteiden erittelyyn tarkoitettua kehikon.

Toisessa alaluvussa esittelemme Human Systems Dynamics (HSD) -ajatteluun perustuvan menetelmällisen ”työkalupakin”, jonka avulla hyvinkin monimutkaisia tilanteita voidaan eritellä ja ymmärtää yksinkertaisin välinein. Erittelemme näiden välineiden avulla toisen esimerkkiyrityksemme, Proven, tutkimus- ja kehittämistoiminnan organisoitumista ja johtamista. Lisäksi näytämme, miten organisaatioiden toimintaa on mahdollista mallintaa systeemidynaamisen mallinnuksen avulla.

Kolmannessa alaluvussa kuvaamme ja pohdimme, miten dialogiseen organisaatiokehittämiseen pohjautuvalla lähestymistavalla ja sitä tukevilla verkostotyökaluilla on onnistuttu kehittämään laajaa koulutusorganisaatiota, jota kutsumme tässä Mooniksi. Lähtökohtana organisaation kehittämisessä toimi ajatus osallistavasta ja dialogisesta yhteiskehittämisestä, jonka onnistumista tarkastelemme.

### 5.1 Jännitteissä eläminen: tapaus Demo

Kuten aiemmin todettiin, keskeinen kompleksisuusajattelussa organisaatioiden sopeutumis- ja uusiutumiskykyyn liitetty ominaisuus on ”dynaamisessa epätasapainotilassa” tai ”kaaoksen reunalla” eläminen. Päinvastoin kuin usein arkielämässä ajatellaan, CAS-lähestymistavan piirissä nähdään, että organisaatioiden tulisi hyödyntää erilaisia epätasapainotiloja ja jännitteitä, mikä luo mahdollisuuden kehittymiselle. Tämä on luova tila, jossa erilaiset näkemykset ja toimintamallit kiistelevät ja tasapainottavat toisiaan. Samalla organisaatio välttää ”yhdenmukaistumisen anan”, mikäli se tukee sisäistä monimuotoisuuttaan.

## Jännitteiden monimuotoisuus

Organisaatioissa vallitsevia jännitteitä<sup>72</sup> ja niiden ratkaisemista on tutkittu laajasti. Eräs esimerkki on niin sanottu kilpailevien arvojen viitekehys<sup>73</sup> (Competing Values Framework, CVF), jota on hyödynnetty laajasti erilaisissa tarkasteluissa. Quinnin ja Rohrbaughin alun perin esittämän näkemyksen mukaan erilaiset organisaatioissa esiintyvät kulttuuriset ja toiminnalliset jännitteet voidaan tiivistää kahteen toiminnan painopisteitä kuvaavaan ulottuvuuteen: yhtäältä sisäinen-ulkoinen ja toisaalta kontrolli-joustavuus -akselille. Ristiintaulukoimalla nämä ulottuvuudet saadaan puolestaan neljä organisaatiokulttuurin tyyppiä, joista jokaisessa on erilaiset arvot ja kriteerit organisaation toiminnan onnistumiselle. Klaukkulttuurissa korostuvat yhteisesti jaetut arvot ja kokemukset sekä työntekijöiden osallistuminen, adhokratiassa väliaikaiset projektimaiset organisaatiot ja toimintamallit, markkinakulttuurissa keskitytään puolestaan markkinakilpailuun ja voittojen hankkimiseen ja hierarkkinen kulttuuri luo byrokraattisen organisaation määriteltyine sääntöineen.

## ORGANISAATIOT KEHITTYVÄT EPÄTASAPAINOILUJEN JA JÄNNITTEIDEN KAUTTA

Laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen Detert kumppaneineen<sup>74</sup> ovat puolestaan päätyneet esittämään kahdeksan organisaatiokulttuurin ulottuvuutta, jotka samalla kiteyttävät organisaatioihin ja niiden toimintaan sisältyviä jännitteitä. Heidän

<sup>72</sup> Kun puhumme jännitteistä, voimme tarkoittaa monia erilaisia asioita. Varsinaista sosiaalisen jännitteen käsitteen määrittelyä ei kuitenkaan ole löydettävissä esimerkiksi Oxford Dictionary of Sociology. Käsite liittyy käyttäytymiseen esimerkiksi jonkin sosiaalisen rakenteen toimimattomuuteen, joidenkin sosiaalisten ryhmien näkemyseroihin, erilaisiin sosiaalisiin konflikteihin, ihmisten ja ryhmien välisiin statuseroihin ja koettuun oikeudenmukaisuuteen. Jännite voi johtaa myös avoimeen sosiaaliseen konfliktiin, mutta jännitteen olemassaolo ei vielä sinänsä tarkoita avoimen konfliktin olemassaoloa. Tässä ajattelemme jännitteen kuvaavan erilaisten asiantilojen, niihin liittyvien arvojen, tavoitteiden, rakenteiden, toiveiden ja toimintamallien yhteen sopimattomuutta tai ristiriitaisuutta organisaation toiminnassa. Tällaiset jännitteet ovat ensisijaisesti systeemisiä, organisaatioiden toimintaan ja jatkuvaan muutokseen liittyviä tekijöitä, jotka kuvaavat organisaation kulloisenkin toimintatilanteen dynamiikkaa ja vaihtoehtoja. Jännite voi olla luonteeltaan myös piiloinen, jolloin se ei tule esille jokapäiväisessä toiminnassa. Lisäksi erilaisten erojen (esim. näkemykset, sosiaalinen status, valta) olemassaolo ei välttämättä vielä tarkoita jännitettä, mikäli tilanne koetaan oikeutetuksi ja hyväksytyksi. Jännitteet eivät liity yksinomaan eroihin vaan myös samankaltaisuus voi johtaa jännitteisiin esimerkiksi niukoista resursseista kilpailtaessa.

<sup>73</sup> Esim. Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organisational analysis. *Manage. Sci.* 29, 363–377; Cameron, K.S., Quinn, R.E., 2006. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework*, Revised ed. Jossey-Bass, San Francisco; Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J., Thakor, A.V., 2006. *Competing values leadership. Creating value in organizations*. Edward Elgar, Cheltenham.

<sup>74</sup> Detert, J. R., R. G. Schroeder, et al. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.

mukaansa nämä ulottuvuudet ovat: a) käytetyt totuuskriteerit ja rationaliteetti (esim. omakohtainen kokemus vs. tieteellinen tieto), b) aika ja aikahorisontti (esim. pitkä aikajänne vs. lyhyt), c) motivaatio (esim. sisäiset vs. ulkoiset motivaatiotekijät), d) stabiilisuus vs. muutos/innovaatiot, e) orientoituminen työhön ja työtovereihin (esim. työ välineenä vs. arvona itsessään), f) eristäytyminen vs. yhteistyö (esim. tehokas työskentely yksin vs. ryhmässä), g) kontrolli ja vastuu (esim. keskitetty päätöksenteko vs. hajautettu vastuu), ja h) painopiste ulkoisessa vs. sisäisessä toiminnassa (esim. keskitytäänkö omaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan vai yhteistyöhön). Kulttuurisia jännitteitä on niin ikään tunnistettu liittyvän erityisiin muutostilanteisiin kuten esimerkiksi organisaatioiden yhdistymiseen<sup>75</sup>. Samoin on tutkittu sitä, miten menestyksekkäät organisaatiot pystyvät tasapainottamaan ja kytkemään yhteen vaatimuksiltaan erilaisia tai jopa ristiriitaisia tehtäviä. Erityisesti on tarkasteltu organisatorisia edellytyksiä kytkeä yhteen olemassa olevan kapasiteetin tehokas hyödyntäminen ja samanaikainen uusien ratkaisujen etsiminen ja kehittäminen<sup>76</sup>

Erityisesti CAS-lähtökohtia hyödyntäen jännitenäkökulmaa ovat äskettäin kehittäneet Reiman kollegoineen<sup>77</sup>. Heidän lähtökohtansa on ollut turvallisuuskriittisten organisaatioiden johtamisen kehittämisessä. Tämän he näkevät edellyttävän tasapainoilua erilaisten jännitteiden muodostamassa kentässä. Jännitteitä ei voida kuitenkaan koskaan täysin ratkaista, vaan johtaminen on jatkuvaa ”kaupankäyntiä” ja tasapainoilua jänniteulottuvuuksien edustamien erilaisten arvojen välillä.

He jakavat sekä teoreettiseen että empiriseen tutkimukseen nojaavat jänniteulottuvuutensa primaarisiin (seuraavassa a–d) ja sekundaarisiin (e–h) jotka ovat a) epävarmuuteen reagointi (joustava sopeutuminen – toistettavissa olevat reaktiomallit), b) suhtautuminen monimuotoisuuteen (monimuotoisuuden tukeminen – erojen pienentäminen) c) suhteiden luonne (monia heikkoja sidoksia – harvoja vahvoja sidoksia), d) suhde organisaation eri tasojen tavoitteiden välillä (koko organisaatio – paikalliset tavoitteet) e) ajan rooli (lyhyt aikaväli – pitkä aikaväli), f) epävarmuuden rooli (epävarmuuden vähentäminen – hyödyntäminen uusiutumisen lähteenä), g) johtajan rooli (ulkoinen kontrolloija – sitouttava mahdollistaja), h) valta (keskitetty rakenne – läpinäkyvä osallistava rakenne). Johtaminen on pitkälti näihin ulottuvuuksiin sisältyvien dilemmausten ratkaisemista siten, että organisaation sopeutumiskyky ja resilienssi lisääntyy.

Edellä esitetyt näkökulmat ja luokittelut heijastavat perimiltään sitä, että kompleksisissa järjestelmissä ja organisaatioissa monimutkaisuus yhdistettynä itseorganisoituvan toimintaan tuottaa väistämättä jännitteitä. Näin tapahtuu, koska jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt ovat monimuotoisia ja koska toimijat tuottavat jatkuvasti eriytyviä toimintamalleja vuorovaikutuksessa toistensa ja ympäristönsä kanssa. Osa jännitteistä on perustavanlaatuisia, koska ne liittyvät organisaatioissa

<sup>75</sup> Gerald L. Pepper & Gregory S. Larson (2006) Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research*, 34:1, 49–71, DOI: 10.1080/00909880500420267.

<sup>76</sup> Esimerkiksi: Raisch, S. ym. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 2009, vol. 20, no. 4, p. 685–695.

<sup>77</sup> Reiman T., Rollenhagen C., Pietikäinen E., Heikkilä J. (2015) Principles of adaptive management in complex safety-critical organizations. *Safety Science* 71, 80–92.

tehtyihin suuriin strategisiin ja toiminnallisiin valintoihin. Eräs esimerkki tällaisesta jännitteestä on vaikkapa useassa edellä mainitussa luokittelussa esillä ollut kontrollin ja vapauden välinen jännite. Osa jännitteistä saattaa liittyä sen sijaan johonkin erityiseen tilanteeseen, joka "laukaisee" tilanteeseen liittyvien uusien toimintamallien etsimisen ja kokeilun. Tällaiseen tilanteeseen saattaa liittyä jännitteitä, jotka liittyvät erityisesti uuden tilanteen luomaan epävarmuuteen. Monet näistä jännitteistä voi nähdä myös "pirullisina ongelmina"<sup>78</sup>, joita ei voi lopullisesti ratkaista.

Jännitteet ovat hedelmällistä nähdä jatkuvasti käynnissä olevina organisatorisina prosesseina, joihin on olemassa vain hetkittäisiä tai osittaisia ratkaisuja, koska organisaatio ja sen ympäristö muuttuvat jatkuvasti. Ratkaisut ovat tällöin myös ajallisesti ja paikallisesti ainutkertaisia. Näin nähden organisaatiot tavallaan liikkuvat koko ajan jännitteiden muodostamassa kentässä etsien kuhunkin käsillä olevaan hetkeen optimaalista jännitteiden välistä ratkaisua.

Näin muodostettu jännitենäkökulma kiteyttää organisaatiotasolla olennaiset piirteet monimutkaisista järjestelmistä, jotka aiemmin tiivistettiin muun muassa kehkeytymiseen, itseorganisoitumiseen, sekä organisaation ja sen ympäristön yhteiskehitykseen. Jännitteet ilmentävät organisaation valinnoissa ja käytännöissä kompleksisissa järjestelmissä tapahtuvia prosesseja ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi kehkeytyminen tuottaa ennakoimattomuutta, mikä saattaa synnyttää monimuotoisuuden, muutosherkkyyden ja valtaan liittyviä jännitteitä organisaation arkipäivässä. Käytännössä syntyy valintatilanteita esimerkiksi sen välillä, pyritäänkö uusia toimintamalleja kontrolloimaan vai tuetaanko kokeiluja, pitäydytäänkö aiemmissä totutuissa toimintamalleissa, tai ketkä voivat osallistua sopeutumista koskevaan päätöksentekoon. Vastaavasti itseorganisoitumisessa muodostuviin sääntöihin ja oppimiseen sisältyy mahdollisuus jännitteisiin esimerkiksi sen välillä, korostetaanko johdon ja organisaation sisäistä aiempaa kokemuseräistä tietoa tai tieteellistä tutkimusta ja yhteistyössä toteutettavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa organisaation päätösten perustana. Jännitteitä syntyy paitsi itse asiakokonaisuuksien välille myös ihmisten välille, kun heillä on erilaisia näkökantoja, intressejä ja kriteereitä organisaation mielekkästä toiminnasta.

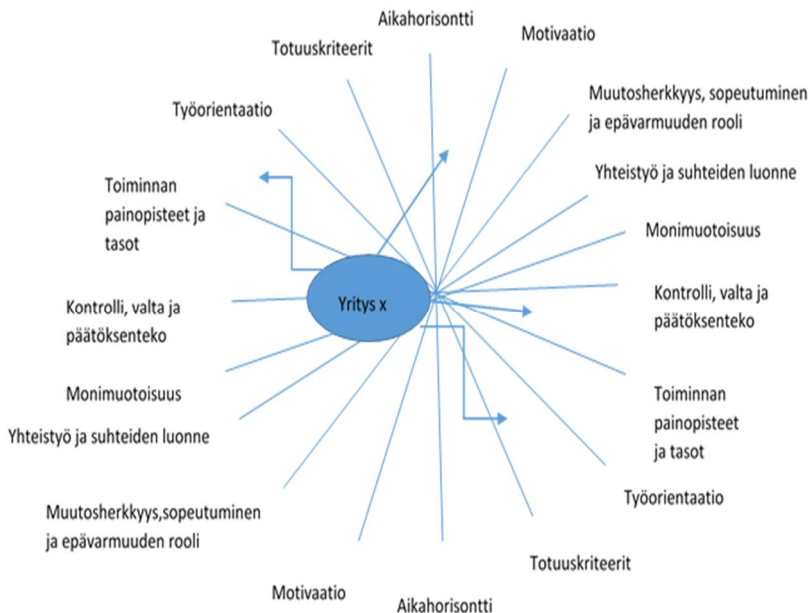
Jännitteet ovat tässä katsannossa luonnollinen ja hedelmällinen osa organisaatioiden arkipäivää, eivät välttämättä ongelmia, jotka pitää nopeasti ratkaista tai tukahduttaa hyvinvoinnin varmistamiseksi. Pidemmässä perspektiivissä jännitteet mahdollistavat organisaation uudistumisen ja uuden luomisen. Tämä ei merkitse sitä, ettei jännitteisiin tulisi etsiä ratkaisuja, vaan sitä, että jokaisella organisaatiolla on haasteena löytää itselleen mielekkäät tavat käsitellä jännitteitä siten, että niitä on mahdollista hyödyntää toiminnassa jopa organisaatiota vahvistaen. Toisaalta on järkevää tunnistaa, että jännitteet voivat olla organisaation toiminnan kannalta joko hedelmällisiä tai haitallisia. Yleispätevää ratkaisua tähän dilemmaan tuskin kuitenkaan on, vaan vastaukset ovat aina organisaatio- ja tilannekohtaisia.

---

<sup>78</sup> Esim. Vartiainen P., Ollila S., Raisio H., Lindell J. (2013). Johtajana kaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.



Seuraavassa pyrimme konkretisoimaan jännitenäkökulmaa aiemmin esitetyn yritysesimerkin – Demon – toiminnan valossa<sup>79</sup>. Lähtökohdaksi otamme Detertin kumppaneineen esittämän luokittelun, jota täydennämme Reimanin ja kumppaneiden esittämällä. Kahta kirjallisuuteen perustuvaa luokittelua hyödyntämällä olemme pyrkineet kattavaan analyysikehikkoon. Kuvassa 5.1 esitetään tarkastellut jänniteulottuvuudet. Kuten edellä jo kävi ilmi, luokittelut ovat osin päällekkäisiä ja osin ne täydentävät toisiaan hieman erilaisin painotuksin ja näkökulmin. Kuvassa luokittelut on yhdistetty kokonaisuudeksi. Ulottuvuuksia ei ole esitetty konkreettisia vastakainasetteluja hyödyntäen, koska kullakin ulottuvuudella konkreettiset jännitteet saattavat saada hyvin erilaisia ilmenemismuotoja. Esimerkiksi aikaulottuvuudella jännitteet saattavat koskea paitsi lyhyttä tai pitkää aikajännettä myös esimerkiksi mennyttä tai tulevaa aikaa tai ihmisten erilaisia aikakäsityksiä ja sen nojalla tapahtuvaa ajankäyttöä. Ulottuvuuksien keskelle on kuvattu yritys, joka pyrkii tasapainoilemaan erilaisten jännitteiden muodostamassa kentässä ja etsimään optimaalisia ratkaisuja kuhunkin tilanteeseen. Usein ratkaisut kuitenkin kehkeytyvät vuorovaikutuksen ja itseorganisoitumisen välityksellä. Ratkaisut tai toteutuneet tilanteet eivät ole aina tai kokonaisuudessaan rationaalisen suunnittelun tulosta, vaan kompleksisessa järjestelmässä tapahtuvaa väistämätöntä muutosta, elementtien yhteiskehitystä ja kehkeytymistä.



**Kuva 5.1.** Organisaatioiden mahdollisia jänniteulottuvuuksia (muokattu Detert ym. 2000 ja Reiman ym. 2015 pohjalta).

<sup>79</sup> Aineistoa ja taustalla olevaa tutkimushanketta on kuvattu lähemmin liitteessä 1.

## Demo ja jännitteet

Kuten johdannossa kuvattiin, Demo oli menestyksekkäs energia-alan teknologiaratkaisu ja toimittava yritys. Markkinamuutokset kuitenkin ajoivat nopeasti laajentuneen yrityksen ongelmiin ja pakottivat sen irtisanomisiin ja tiukkaan kustannuskuriin. Yrityksen johtamisessa korostui nyt keskusjohtoisuus ja kontrolli. Yritys siirtyi hankalan tilanteen seurauksena eräänlaiseen armeijamaiseen ”taistelumoodiin”. Johtamisessa tapahtuneet muutokset herättivät kuitenkin jännitteitä yrityksen sisällä. Vaikka johtamisessa korostui keskusjohtoinen tilannekohtainen reagointi, organisaatiossa oli kuitenkin tilaa myös itseorganisoitumiselle, minkä voi nähdä olleen eräs olennainen tekijä yrityksen selviämässä hankalassa tilanteessa.

Morganin<sup>80</sup> aiemmin esiteltyjä metaforia käyttäen johdon näkemyksissä organisaatio näyttöytyi lähinnä koneen kaltaisena mekanismina. Tällöin organisaatio jäsennetään toiminnallisista yksiköistä muodostuvaksi kokonaisuudeksi, jota ohjaa johdon määrittelemä strategia ja kulloinkin toimintasuunnitelma. Työntekijöiden erilaiset näkemykset ja kokemukset jäävät helposti huomioimatta tai ne saatetaan kokea asiaan kuulumattomina, tietämättömyyteen perustuvina tai jopa haitallisina. Ajatteluun sisältyy myös oletus kokonaisuuden edun sijasta tapahtuvasta yksikkökohtaisesta osaoptimoinnista, jota on pyrittävä kontrolloimaan erilaisten rationaalisten menetelmien ja prosessien kautta. Kokonaisuudessaan ajattelua luonnehtii usko siihen, että organisaatio on keskusjohtoisesti hallittavissa, sen toiminta erilaisissa tilanteissa maksimoitavissa ja riskit minimoitavissa, kunhan oikeat menetelmät löytyvät ja tarjolla on riittävästi informaatiota organisaation toiminnasta.

Tätä ajattelua kuvaa hyvin lähtökohtatilanne, johon tulimme yrityksessä. Demon johto kaipasi apua ja ideoita siihen, miten keskijohto saataisiin paremmin sitoutettua yrityksen strategiaan ja päämääriin. Haastateltuamme laajasti johtoa ja keskijohtoa tulimme kuitenkin siihen johtopäätökseen, että kyse ei ollut suinkaan sitoutumisen puutteesta. Näytti siltä, että vaikka ylin johto vakuutti kommunikaation olevan yrityksessä avointa, se jäi puutteelliseksi ja näennäiseksi etenkin keskijohdon näkökulmasta, sillä se olisi halunnut keskustella laajemminkin yrityksen strategiasta ja toiminnasta. Ylin johto tulkitsi kuitenkin nämä keskustelupyrkimykset eräänlaisiksi epälojaalisuuden osoituksiksi johtoryhmää ja yrityksen strategiaa kohtaan. Lisäksi epäiltiin, ettei keskijohdolla ollut tarpeellisen laajaa kokonaiskuvausta tilanteesta, mikä oli mahdollista vain ylimmällä johdolla, jolla oli käytettävissä riittävä informaatio kokonaisuuden toiminnasta.

Haastatteluiden perusteella keskijohto oli kuitenkin sitoutunut yrityksen toimintaan monin tavoin ja tiedosti yrityksen taloudellisen tilanteen sekä strategiset valinnat. Keskijohto ja asiantuntijat toimivat asiakasprojekteissa erittäin sitoutuneesti. Yrityksen strategiastakaan ei juuri ollut erimielisyyksiä, vaan pikemminkin toteutukseen liittyvistä kysymyksistä.

Jo tämä lyhyt kuvaus yrityksen tilanteesta viittaa useisiin jänniteelloutuvuuksiin, jotka liittyvät siihen, miten organisaatio nähdään ja miten se tosiasiallisesti toimii.

---

<sup>80</sup> Morgan, G. 1977, *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: SAGE.

Jos organisaation odottaa ja haluaa toimivan kuten kone tai sosiotekninen järjestelmä, mutta se toimii pikemminkin aivoina, kulttuurina tai virtana – jälleen Morganin aiemmin esiteltyjä metaforia hyödyntäen – seurauksena on odotusten ja tapahtumien vastaamattomuus, mikä puolestaan johtaa helposti ajatukseen siitä, että koneessa on ”vika” joka pitää korjata – kuten Demon tapauksessa näytti tapahtuvan. Olisi kuitenkin liioiteltua väittää, ettei johto olisi ollut tietoinen esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja sen merkityksestä yrityksen toiminnalle. Se pyrki muun muassa tietoisesti vahvan ”demolaisen” yrityskulttuurin, jaettujen arvojen ja peruslähtökohtien luomiseen yrityksen toimintaa vahvistaakseen. Kulttuuri nähtiin kuitenkin sosioteknisen koneajattelun valossa pikemminkin teknisenä elementtinä, jota voidaan ohjata ja hallita prosessina, kuin organisaation sisäisenä, organisaatiota ja sen toimintaa määrittävänä kehkeytyvänä ominaisuutena.

Yrityksen tilannetta on mahdollista tulkita kompleksisuusajattelun valossa myös siten, että organisaatiossa tapahtui kaikilla tasoilla itseorganisoitumista ja oppimista. Vaikka yksittäisistä toimenpiteistä ja valinnoista vallitsi jossakin määrin erimielisyyttä, strategiassa esitetyt tavoitteet olivat kaikkien jakamat, kuten myös yrityksen keskeiset arvot ja ”demolaisuus”. Niin ikään asiakasrajapinnassa ja projektien toteutuksessa oli ”taistelutilamoodista” huolimatta riittävästi liikkumatilaa asiantuntijoiden ja keski johdon itsenäiselle toiminnalle. Nämä kaksi tekijää yhdessä – jaettu ymmärrys tavoitteista ja riittävät vapausasteet – mahdollistivat puolestaan toimimisen joustavasti yrityksen tavoitteiden suunnassa, oppimisen muuttuvista tilanteista ja uusien toimenpide-ehdotusten ja näkemysten formuloinnin organisaation kaikilla tasoilla – johdosta asiantuntijoihin. Prosessia tuki myös ongelmanratkaisuun suuntautunut asiantuntijakulttuuri yrityksen sisällä. Asiantuntijat pyrkivät löytämään ratkaisuja yrityksen toiminnassa tulkitsemiinsa epäkohtiin ja löytämään niihin ratkaisuja. Kun nämä itseorganisoitumisen, oppimisen ja asiantuntijakulttuurin tuottamat näkemykset pyrittiin kommunikoimaan johdolle, ne tuottivat kuitenkin jännitteitä, koska niitä tulkittiin ainakin osin ”sitoutumattomuutena” johdon esittämiin linjauksiin.

Kuvatussa tilanteessa voidaan nähdä useita edellä esitettyjä jänniteulottuvuuksia. Ehkä kahtena keskeisimpänä tulevat esiin kysymys totuuskriteereistä sekä kontrollista ja päätöksenteosta. Ydinkysymys koskee viime kädessä tietoa: kenellä sitä on ja minkälaista se on luonteeltaan. Johdon näkemyksen mukaan sillä itsellään oli parempi ja laajempi tietopohja sekä kokemus yrityksestä kuin keski johdolla. Tämä oikeutti myös johdon kokonaisuutta koordinoivan valta-aseman. Keski johto sen sijaan katsoi, että se tunsii yrityksen toimintaan kohdistuvat konkreettiset vaatimukset toimiessaan asiakasrajapinnassa. Niinpä havainnoidessaan asiakkaiden vaatimuksia ja kilpailutilanteiden kehittymistä markkinoilla he huolestuivat muun muassa tutkimus- ja kehittämispanosten riittävydestä ja yrityksen kilpailukyvyyn kehittymisestä pidemmällä jännteellä. Ylin johto katsoi puolestaan, ettei tähän ollut yrityksen tilanteessa taloudellisia mahdollisuuksia. Kysymykseen tiedosta ja kontrollista kietoutuu näin myös jännite toiminnan painopisteistä ja tasoista. Johto katsoi, että taloudellisessa ahdingossa kaikki voimavarat tuli valjastaa asiakasprojektien toteuttamiseen. Asiantuntijat ja keski johto näkivät sen sijaan että painopiste ei voinut olla yksinomaan sen hetkisissä asiakasprojekteissa vaan tarvittiin myös tulevai-

suuden kilpailukyvyyn turvaavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tähän liittyi puolestaan aikahorisonttiin liittyvä jännite: toimitaanko johdon korostamassa taloustilanteen luomassa ”tässä ja nyt tulosta” -moodissa vai tarkastellaanko toimintaa myös pidemmässä perspektiivissä.

Johdon toiminta tässä tilanteessa lisäsi myös monimuotoisuuteen liittyviä jännitteitä. Sen sijaan että olisi sallittu tai jopa tuettu erilaisten näkemysten ja äänien esiin pääsyä osana organisaation sopeutumisprosessia ja muutosta, näihin suhtauduttiin monesti negatiivisesti. Toimitusjohtajasta oli tärkeää ”ettei vitja vuoda”, tosin sanoen kärjistetyksi kaikkien tuli ”marssia yhtä jalkaa” samaan suuntaan, jotta yritys oli pelastettavissa. Kysymysten esittäminen tulkittiin herkästi epälojaalina kyseenalaistamisena ja täten tuomittavana. Kokonaisuudessaan prosessi kuvaa myös sitä, kuinka muutokseen ja epävarmuuteen suhtauduttiin johdon taholta kontrollia lisäämällä, minkä puolestaan katsottiin keskijohdossa ilmentävän paitsi epäluottamusta, myös jäykistävän organisaation toimintaa nopeasti muuttuvissa markkinatilanteissa eli heikentävän sopeutumiskykyä uusiin tilanteisiin. Toisaalta on hyvä huomata, että asiakaslähtöisyys oli myös johdon tukema ja korostama toimintamalli, mikä loi myös ”tilaa” ruohonjuuritason omaehtoiseen toimintaan.

Näin tarkastelleen ”taistelumoodiin” siirtyminen, keskusjohtoisuus ja asiantuntijoiden itseorganisoituminen kehkeyttivät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa organisaatioon lukuisia tarkoittamattomia jännitteitä. Analyysin viitekehyksestä ainoastaan työorientaatioon, motivaatioon tai yhteistyöhön liittyviä organisaation sisäisiä jännitteitä ei ollut aineistossamme selkeästi tunnistettavissa. Kuvassa 5.2 kiteytetään Demossa havaitut jännitteet. Kuvassa Demo on pyritty karkeasti asemoimaan johdon tekeminen organisaatiotason valintojen mukaisesti jännitekenttään.

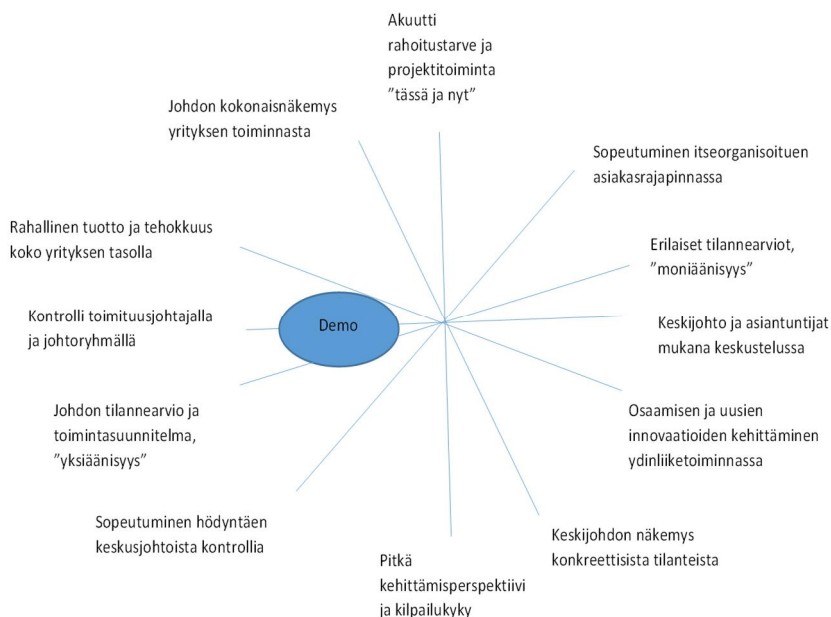
Kuten aiemmin korostettiin, jännitteet heijastavat organisaatioiden toimintaa ja dynamiikkaa kompleksisina järjestelminä niiden sopeuttaessa toimintaansa (ja sopeutuessa) vaihteleviin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Jännitteet ovat monimuotoisissa inhimillisissä järjestelmissä väistämättömiä ja hedelmällisiä. Kompleksisten järjestelmien johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa annetaankin tavallisesti merkittävä rooli toimenpiteille, jotka mahdollistavat sopeutumista ja luovia ratkaisuja tukevan itseorganisoitumisen.

Tätä kyseenalaistamatta katsomme kuitenkin esimerkkiryityksemme tilanteen valossa, että tilannekohtainen sopeutuminen ja organisaation selviytyminen saattaa edellyttää myös hierarkkista ja byrokraattista johtamista – mihin esimerkiksi aiemmin esitelty Mary Uhl-Bien kollegoineen<sup>81</sup> on viitannut jatkuvuutta korostavalla byrokraattisella johtajuudella. Tavanomaisesti organisaatiossa onkin limittäin erilaisia toimintamalleja – byrokraattisia, luovia ja mahdollistavia - jotka valittujen strategioiden ja toimintasuunnitelmien ohella luovat jännitteitä organisaatioihin. Jännitteet kuvaavat organisaatiosta samanaikaisesti vallitsevia prosesseja ja valintoja joiden tilannekohtaiset yhdistelmät saattavat osoittautua ennakoimattomasti hedelmällisiksi vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Edelleen Demoa tarkastellen väitämme, ettei pelkkä itseorganisoituminen tai keskusjohtoisuus olisi pelastanut yritystä. Kyse

---

<sup>81</sup> Uhl-Bien M., Russ M., McKelvey B. (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.

oli näiden elementtien tilanteeseen sopivasta ainutkertaisesta yhdistelmästä, mikä toteutti samanaikaisen byrokrattisen kustannuskurin ja markkinoilla vaaditun joustavuuden ja sopeutumisen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin – mutta tuotti organisaatioon samalla myös joukon jännitteitä.



**Kuva 5.2.** Esimerkkiyritys Demon sisäiset jännitteet.

### Demo ja resilienssi

Edellä esitetyn pohjalta voidaan ajatella, että kompleksisuusajattelun kautta nähtynä resilienssi organisaation sopeutumis- ja muutoskykyä on tilannekohtaista. Universaaleja ratkaisuja ainutkertaisiin ja jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin ei kompleksisissa järjestelmissä ole. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhtä oikeaa "reseptiä" resilienssin edistämiseksi ei ole mahdollista antaa. Jokaisen organisaation on pohdittava omakohtaiset sovelluksensa, jotka pätevät juuri kyseisen organisaation tilanteeseen ajassa x, paikassa y, toimialalla z ja niin edelleen – kompleksisissa järjestelmissä muuttujia on lukematon määrä.

## RESILIIENSSI ORGANISAATION SOPEUTUMIS- JA MUUTOSKYKYNÄ ON TILANNEKOHTAISTA. UNIVERSAALIEJA RATKAISUJA AINUTKERTAISIIN JA JATKUVASTI MUUTTUVIIN TILANTEISIIN EI OLE. JOHTAMISPERIAATTEIDEN TULISI RAKENTUA NÄKÖKULMIEN MONINAISUUDEN HYVÄKSYMISELLE, AVOIMUUDEN, OPPIMISEN JA ITSEORGANISOITUMISEN EDISTÄMISELLE

Yhdessä aiemmin esitellyn kirjallisuuden kanssa tapaustutkimuksemme antaa kuitenkin viitteitä periaatteista, joiden kautta organisaatioiden toimintaa on mahdollista hahmottaa monimutkaisina järjestelminä ja myös edistää niiden sopeutumiskykyä.

Ensinnäkin ajattelun tulisi olla avointa erilaisille näkemyksille organisaatiosta ja sen toiminnasta. Jos organisaatiota tarkastellaan yksinomaan koneen kaltaisena kokonaisuutena, seurauksena on helposti väärä johtopäätöksiä organisaation toiminnasta. Tietoisuus ja avoimuus erilaisille organisaatiometaforille auttaa ymmärtämään organisaatiossa limittyvät ja lomittuvat erilaiset toiminnan periaatteet. Tämä auttaa myös tunnistamaan kehkeytymisestä ja itseorganisoitumisesta väistämättä syntyviä jännitteitä, joista osa on organisaation kannalta hedelmällisiä, sen toimintakykyä ja resilienssiä edistäviä, osa enemmän tai vähemmän haitallisia. Yhtäältä johdon tulisi nähdä, mitä tarkoittamattomia jännitteitä sen oma toiminta saattaa tuottaa. Toisaalta hedelmällisiä jännitteitä saattaa olla tarpeen tietoisesti edistää uusien luovien ratkaisujen löytämiseksi.

Toiseksi johtamisessa tulisi edistää itseorganisoitumista sekä näkemysten ja toimintamallien kokeilun moninaisuutta organisaation sisällä. Kompleksisuusajattelun näkökulmasta itseorganisoituminen on väistämätöntä, joten sen kontrolloinnin sijaan – joka tuottaa todennäköisesti negatiivisia jännitteitä – tulisi itseorganisoituminen ja omaehtoinen oppiminen organisaation eri tasoilla linkittää hedelmällisesti organisaation prosesseihin ja toimintaan. Parhaimmillaan tämä mahdollistaa johtamisen apuna toimivien näkökulmien ja toimintavaihtoehtojen laajentamisen sekä henkilöstön sitoutumisen tehtyihin valintoihin ja ratkaisuihin.

Kolmanneksi tämä edellyttää avoimuutta ja aidosti keskustelevaa toimintamallia organisaation sisällä. Kommunikaatiokanavien tulisi tukea aidosti moniäänistä keskustelua organisaation sisällä sen sijaan, että tyydytään luomaan mielikuvaa sosiaalisesti suotavasta avoimesta keskustelukulttuurista. Esimerkkiyrityksessämme tämä näyttäytyi muun muassa johdon organisoimina keskustelutilaisuuksina ja blo-

gina, jotka toimivat lähinnä johdon ylhäältä-alas suuntautuvan informaation välittämisen kanavana. Toimitusjohtajan ”ovi oli myös aina auki”, mutta henkilöstö koki että ”väärä” kysymyksiä ei saanut esittää.

Neljänneksi nämä periaatteet tukevat organisaation resilienssiä. Mitä enemmän organisaatiossa on potentiaalia tuottaa uusia vastauksia ja reagoitapoja jatkuvasti muuttuvaan ja monimuotoiseen ympäristöön, sitä luultavammin se myös selviää uusista yllättävistäkin tilanteista. Odottamattomat muutokset saattavat myös vahvistaa organisaatiota uusien innovaatioiden ja toimintamallien kautta. Uusien toimintamallien kehittäminen merkitsee kuitenkin sitä, että organisaatiossa tulisi olla sille tilaa ja aikaa. Äärimmilleen viety tehokkuusajattelu ei pitkällä aikajänteellä edistä uusiutumiskykyä, kuten esimerkkiyrityksemme asiantuntijat ennustivat käyvän Demossa, jos tutkimus- ja kehittämistoimintaan ei panostettaisi. Väitämmekin, että organisaatioissa tulisi olla myös tietty määrä ”löysää” aikaa ja resursseja näennäisesti tuottamattomaan kokeilu- ja kehittämistoimintaan, joka kuitenkin luo uusia kompetensseja ja ratkaisuja. On myös hyväksyttävä, että osa kehitetyistä ratkaisuista on tavallaan ”turhia”, koska ne eivät vaihtuvissa tilanteissa tule koskaan käyttöön.

Lopuksi on syytä edelleen korostaa, että lopputuloksiin sisältyy aina yllätyksellisyttä ja ennakoimattomuutta. Vaikka esimerkkiyrityksemme johto todennäköisesti oli taipuvainen näkemään yrityksen pelastumisen oman tinkimättömän toimintansa ja valittujen strategioiden tuloksena, siihen vaikutti myös ruohonjuuritason itseorganisoituminen. Tämä ei ollut kuitenkaan tietoinen ratkaisu, vaan organisaation eri prosessien tarkoittaman lopputulos.

Tämän pohjalta onkin syytä kysyä, miten ja millaisin välinein organisaation toimintamalleja ja jännitteitä on mahdollista lähestyä ja analysoida konkreettisesti. Tähän kysymykseen paneudumme lähemmin seuraavassa alaluvussa.

## **5.2 Yksinkertaisia työkaluja kompleksisuuden hyödyntämiseen**

Organisaatioiden toiminnan tarkastelun lähtökohdaksi olemme tässä kirjassa ottaneet kompleksisuusajattelun. Vaikka kompleksisuusajattelu tarjoaa hedelmällisen ja toimivan lähtökohdan yrittäessämme ymmärtää ja hallita yhä monimutkaisemmaksi muuttuvaa todellisuutta, se on kuitenkin usein haasteellista johtuen siihen jo määritelmällisesti liittyvästä monimutkaisuudesta. Kompleksiset adaptiiviset systeemit, itseorganisoituminen ja kehkeytyminen ovat abstrakteja käsitteitä, joita voi toisinaan olla hankalaa soveltaa käytännön johtamistilanteissa.

# HSD-AJATTELU TARJOAA YKSINKERTAISIA VÄLINEITÄ MONIMUTKAISUUDEN HAL- TUUNOTTOON

Amerikkalaisessa Human Systems Dynamics (HSD) instituutissa on kehitetty kompleksisuusajattelun pohjalta tutkimuspohjaisia ja testattuja tähän soveltuvia yksinkertaisia menetelmiä. Seuraavassa esittelemme muutaman keskeisimmän HSD-väliineen ja sovellamme niitä erääseen tapaustutkimuksen kohteena olleeseen yritykseen. HSD-lähestymistavan keskeinen viesti on, että vaikka tilanne voi vaikuttaa ”pirulliselta ongelmalta”, niin se ei ole mahdoton käsitellä, vaan useimmiten on mahdollista löytää mielekäs askel eteenpäin<sup>82</sup>.

Eräs HSD-lähestymistavan keskeisistä piirteistä on sen soveltuvuus erilaisiin tilanteisiin yksilötason pulmatilanteista yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. Kompleksisuusajattelun mukaisesti ratkaisuja etsittäessä tarkastelu tulisi kuitenkin aina ulottaa useampaan tasoon. Jokainen systeemi (kuten organisaatio) koostuu osista ja on aina samalla osa jotakin suurempaa systeemiä (kuten esimerkiksi toimialaa tai liiketoimintaekosysteemiä). Kuten aiemmin tuotiin esille, systeemissä yhdellä tasolla esiintyvät ilmiöt vaikuttavat myös muihin tasoihin. Jos esimerkiksi tarkastelemme jonkin yrityksen tietyn osaston toimintaa, osaston lisäksi olisi perusteltua tarkastella osaston kytkentöjä ja vuorovaikutusta muihin osastoihin tai yrityksen kokonaisuuteen sekä tarkastella asiaa myös yksittäisten ryhmän jäsenten näkökulmasta.

### **Toimintaympäristön havainnointi**

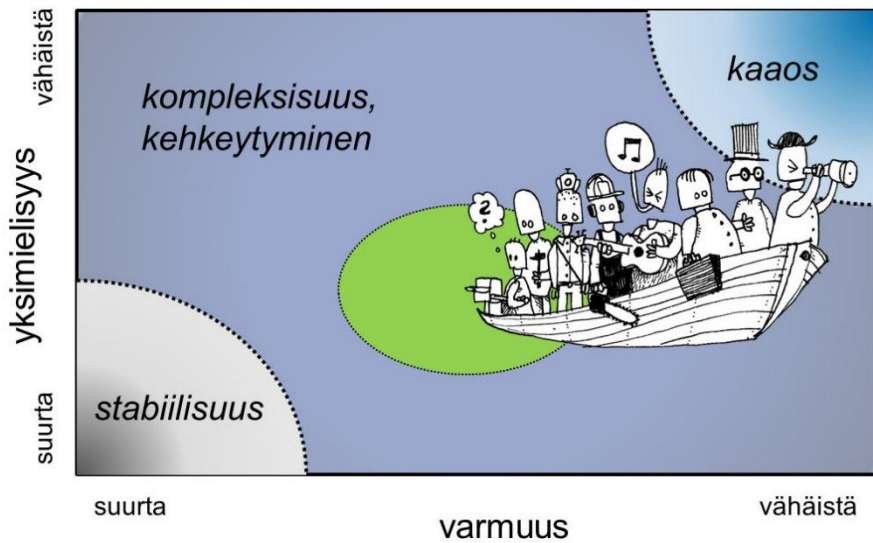
Toimivat ratkaisut ovat aina tilannekohtaisia, ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää aina kulloistenkin olosuhteiden luonnetta. Tarkastelun voi aloittaa pohtimalla tilanteen stabiilisuutta ja dynaamisuutta. Eräs apuväline hahmottaa tätä on Ralph Stacey'n alun perin esittämä<sup>83</sup> niin sanottu maisemadiagrammi (landscape diagram). Diagrammin (ks. kuva 5.3) akseleina toimivat toimintakentän varmuus-epävarmuus sekä päätöksistä vallitseva yksimielisyys-erimielisyys. Kuvion vasemmassa alakulmassa, stabiilissa tilanteessa toiminnan seuraukset ovat hyvin suurella varmuudella ennakoitavissa ja päätöksistä vallitsee organisaatiossa suuri yksimielisyys. Sen sijaan, jos tilanteen ennustettavuus on vähäinen ja organisaation jäsenten näkemykset ovat keskenään hyvin erilaisia, ollaan epästabiililla, äärimmillään kaaoksen alueella. Näiden kahden väliin sijoittuu puolestaan kompleksisuuden ja kehkeytymisen alue.

---

<sup>82</sup> HSD:hen voi tutustua tarkemmin instituutin kotisivuilla tai julkaistuista kirjoista: <http://www.hsdinstitute.org/>; Eoyang, G. H. & Holladay, R. J. 2013. Adaptive Action – leveraging uncertainty in your organization. Stanford, California: Stanford University Press.

<sup>83</sup> Stacey, R. D. 2001. Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge. London: Routledge.





**Kuva 5.3.** Maisemadiagrammi<sup>84</sup>.

Mikään diagrammin alue ei ole määriteltävissä sinänsä ”hyväksi” tai ”pahaksi”. Diagrammi kuvaa tilanteessa vaikuttavia tekijöitä ja niiden muodostamaa dynamiikka sekä auttaa hahmottamaan kyseiselle tilanteelle ja organisaatiolle ominaisia toimintavaihtoehtoja. Organisaatiolla ei myöskään ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia, vaan ratkaisevaa on tilannekohtainen tarkoituksenmukaisuus. Organisaatio voi tarpeen mukaan hyödyntää koko ”maisemaa” liikkuen sen osien välillä erilaisissa olosuhteissa.

Maisemadiagrammi nostaa esiin myös kysymyksen toisistaan poikkeavien näkemysten luonteesta. Kysymys ei ole ainoastaan henkilöiden subjektiivisten ja tilannekohtaisten tulkintojen eroista, vaan myös siitä, miten tilannetta on mahdollista lähestyä erilaisista ”totuutta” hahmottavista lähtökohdista. HSD:ssä ongelmia on pyritty kuvaamaan neljän ”totuuden” asetelman kautta, joiksi on määritetty objektiivinen, subjektiivinen, normatiivinen ja kompleksinen totuus (ks. alla Taulukko 5.1). Maisemadiagrammin hyödyntäjän on hyvä pohtia paitsi sitä, millaisen totuuskäsityksen varassa toimijat tekevät tulkintojaan tilanteesta, myös omaa totuuskäsitystään.

<sup>84</sup> Kuva Jani Snellman.

**Taulukko 5.A.** Neljä totuutta.

<b>Totuustyyppi</b>	<b>Luonne</b>	<b>Esimerkki</b>
<b>Objektiivinen</b>	Havainnoitavissa oleva totuus, "faktat"	"Ryhmän ensi vuoden tilauskanta kattaa 5 % ryhmän jäsenten työstä."
<b>Subjektiivinen</b>	Kunkin yksilön oma tulkinta tilanteesta; hänen henkilökohtaiseen kokemusmaailmaansa ja osaamiseensa perustuva näkemys	"On pelottavaa, että tilauskantamme ensi vuodelle on niin alhainen. Varmasti tulee taas YT:t."
<b>Normatiivinen</b>	Ryhmän yhteiseen sopimukseen perustuva tulkinta asiasta. Esimerkiksi yhteiset pelisäännöt; ryhmän käsitys siitä, mitä keinoja on käytettävissä ja mistä voidaan puhua.	"Ryhmän ensi vuoden tilauskannan pitää olla tässä vaiheessa vuotta yli 25 %. Jos aiomme selviytyä, meidän pitää lisätä markkinointiponnisteluja"
<b>Kompleksinen</b>	Ryhmän yhteisesti sopima valinta tai yhdistelmä edellä mainituista.	Ryhmän työtilanne on heikentynyt. Toisten mielestä asialle ei voi tehdä mitään, toiset etsivät uusia keinoja edetä. Muutaman mielestä on vain yksi ja oikea heidän esittämänsä ratkaisu. Etsiessään ratkaisuja, ryhmä hyväksyy, että on erilaisia näkemyksiä. Ryhmä tietoisesti kartoittaa ja arvioi jäsenten erilaisia "totuuksia", kehittää niitä yhdessä eteenpäin ja lopulta päättää edetä yhdisteltyjen näkemysten pohjalta siten, että päätös ei ole enää yhdenkään jäsenen oman ehdotuksen kopio. Ryhmä seuraa tilanteen kehittymistä ja jatkaa myös uusien keinojen etsimistä, jos päätetyt asiat eivät toimi.

Kompleksiseen totuuteen liittyy keskeisesti ajatus, että kaikki edellä kuvatut "totuudet" edustavat eri näkökulmia tarkasteltavaan asiaan ja ovat jokainen omalla tavallaan totta. Ei ole mielekäästä kysyä, kuka on oikeassa tai väärässä, koska kukaan yksittäinen henkilö tai taho ei kykene hahmottamaan tilannetta kokonaisuudessaan. Mielekkäämpää on havainnoida eri näkemyksiä, tuoda ne keskustelun ja arvioinnin kohteeksi ja löytää yhdessä mahdollisimman tarkoituksenmukaiset "totuudet" ja tehdä niiden pohjalta päätöksiä etenemisestä<sup>85</sup>. Koska tilanteet ja toimintaympäristöt myös muuttuvat jatkuvasti, valittujen toimenpiteiden vaikuttavuutta on seurattava ja toimintaa korjattava iteratiivisesti.

<sup>85</sup> Ajatuksena tämä tulee lähelle myös aiemmin esiteltyä dialogista organisaatiokehittämistä (Luku 4).

## Itseorganisoitumisen hahmottaminen ja ohjaaminen

Toinen olennainen analysointikohde ovat tilanteessa vaikuttavat toimintamallit. Systemien itseorganisoituminen ilmenee niissä aina toistuvina käyttäytymiskuvioina, kaavoina (patterns). Vastaava ilmiö on nähtävissä organisaatioissa. HSD-ajattelun mukaan näiden toistuvien kaavojen kehkeytymistä ohjaavat aina kolme tekijää<sup>86</sup>:

Systeemiä koossa pitävät "säiliöt" (Containers, C),  
systeemin osien väliset merkittävät erot (Differences, D), sekä  
systeemin osien välinen vuorovaikutus (Exchanges, E).

Näiden kolmen tekijän yhdistelmää kuvataan *CDE-mallina*. Säiliöillä mallissa tarkoitetaan mitä tahansa ryhmää tai toimintaa yhdistävää tekijää. Sellainen voi olla esimerkiksi yhteinen käsitys jostakin asiasta, muodollinen jäsenyys jossakin ryhmässä tai jokin samankaltaisuus. Vastaavasti järjestelmissä on aina myös eroja: Ihmiset kuuluvat ryhmiin, joilla on erilaisia piirteitä, näkemykset poikkeavat toisistaan ja niin edelleen. Kaikkia järjestelmän eroja ja samankaltaisuuksia sitoo puolestaan yhteen osien välinen vuorovaikutus, joka voi sisältää monia asioita informaatiosta ja kommunikaatiosta resurssien virtaukseen. Jäsentämällä systeemin monimutkaista toimintaa CDE-mallin avulla toiminnan monimutkaista kuvausta on mahdollista yksinkertaistaa tekemällä siinä ilmeneviä kaavoja näkyviksi. Mallin avulla kuvataan tiivistetyssä muodossa myös systeemin dynamiikkaa. Järjestelmän muodostavien osien ja siinä vaikuttavan dynamiikan analyysien perusteella on puolestaan mahdollista vaikuttaa järjestelmän kehitykseen.

Esimerkkinä CDE-mallin soveltamisesta voidaan ajatella vaikkapa uutta tutkimusryhmää, jonka jäsenet tulevat eri tieteenaloilta ja työskentelevät eri paikkakunnilla. Monet eivät tunne toisiaan. Tästä ryhmästä tulisi kehittää toimiva ja ryhmän jäsenten tavoitteita tukeva kokonaisuus. Alussa voidaan mahdollisesti ajatella, että joukko on liian heterogeeninen, eli eroja (D) on liikaa, eikä yhteinen organisatorinen nimike tunnu riittävältä yhdistävältä tekijältä (C). Ryhmäyttäminen aloitetaan yhteisellä tapaamisella. Ohjatussa tapaamisessa saadaankin syntymään keskustelua pienryhmissä (E). Tuloksena syntyy uusia yhteisiä tutkimuksellisia kiinnostuksen kohteita, eli uusia yhdistäviä tekijöitä, "säiliöitä", (C), jotka liittävät eri taustoista tulevia tutkijoita yhteen. Näin ryhmän itseorganisoitumiseen on mahdollista vaikuttaa vuorovaikutuksen "häiritsemisen" kautta.

---

<sup>86</sup> Eoyang, G. 2001. Conditions for self-organizing in human systems. Väitöskirja, The Union Institute and University, Cincinnati, USA.

## YHTÄLÄISYYDET, EROT JA VUOROVAIKUTUS KUVAAVAT MINKÄ TAHANSA ORGANISAATION TOIMINTAA

On syytä korostaa, että CDE-mallin mukaisessa ajattelussa ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa jäsentää tilannetta. Ajatuksena on sen sijaan kokeilla erilaisia tulkintoja vaihdellen näkökulmia. Tulkintoja kehitetään edelleen (yhdistellen, muokaten, myös hyläten) siten, että ne tukevat ratkaisuvaihtoehtojen löytymistä tilanteen ratkaisemiseksi.

Idealisesti toimivassa systeemissä säiliöt, erot ja vuorovaikutuskäytännöt ovat tasapainossa keskenään. Systeemillä on tällöin riittävästi yhteistä perustaa ja koossa pitävää koherenssia, mutta myös merkityksellisiä eroja. Kuten aiemmin korostettiin (Luku 4), eroavaisuudet ja näihin mahdollisesti liittyvät jännitteet ovat välttämättömiä systeemin muutos- ja sopeutumiskyvyn kannalta tarkasteltuna. Erot ja jännitteet synnyttävät uutta ajattelua ja toimintamalleja. Jännitteiden hedelmällinen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin vuorovaikutusta eroja tuottavien tekijöiden välillä. Tällaisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja tukeminen on eräs keskeinen johtamistehtävä itseorganisoituvana järjestelmänä hahmotetussa organisaatiossa.

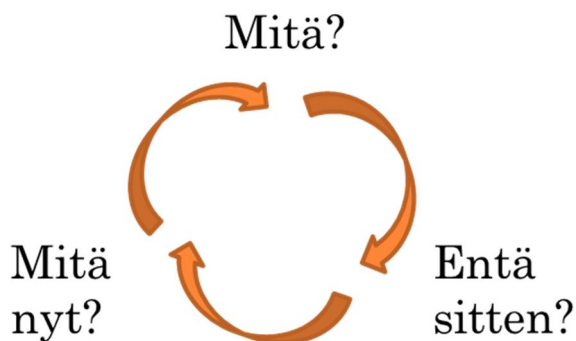
Itseorganisoituminen ja koko järjestelmän toiminta muuttuu, kun mikä tahansa edellä mainitusta kolmesta osasta (eli säiliö, merkittävä ero tai vuorovaikutus) muuttuu. Vaikka itseorganisoitumista ei ole mahdollista hallita, sitä voidaan kuitenkin pyrkiä ohjaamaan haluttuun suuntaan. Parhaiten tämä tapahtuu muodostamalla systeemille muutamia keskeisiä, yhdessä sovittuja periaatteita, yksinkertaisia ”liikennesääntöjä”. Näiden *yksinkertaisten sääntöjen avulla* toimijoiden on helpompi toimia mielekkäästi ja haluttuja ratkaisuja tukien arjen muuttuvissa tilanteissa. Yksinkertainen sääntö voi olla mikä tahansa yhdessä sovittu toimintamalli. Esimerkiksi yksinkertaisella säännöllä ”kaikki tervehtivät toisiaan työpaikalla” voi pyrkiä muuttamaan työpaikan vuorovaikutusmalleja ja ryhmäytymistä. Sääntöjen tulisi olla kuitenkin yhdessä sovittuja, jotta varmistetaan niiden mielekkyys kaikille osapuolille.

## TIETOINEN MUKAUTUVA TOIMINTA PERUSTUU YKSINKERTAISESTI TILANTEEN HAIVAINNOINNILLE, SEN TULKINNALLE JA TÄMÄN POHJALTA TAPAHTUVALLE TOIMINNALLE

## Mukautuva toiminta

Mukautuvuus eli adaptiivisuus on toimintamalli, joka auttaa ihmisiä toimimaan monimutkaisessa ja muuttuvassa ympäristössä mielekkäästi. HSD-mallin mukainen adaptiivinen toiminta (adaptive action) perustuu systemaattiseen tapaan havainnoida systeemiä ja sen ympäristöä. Sen pohjalta voidaan tulkita ja ymmärtää systeemin monimutkaisia vuorovaikutussuhteita ja siinä kehkeytyviä kuvioita sekä pyrkiä vaikuttamaan sen tulevaan kehitykseen.

Yleisenä kehyksenä adaptiiviselle toiminnalle HSD-mallissa hyödynnetään niin sanottua AA-sykliä (Adaptive Action -sykli), joka perustuu kolmeen yksinkertaiseen kysymykseen: Mitä (havainnoidaan ja tunnistetaan tilanteessa vaikuttavia tekijöitä), entä sitten (tulkinta siitä, mitä havainnot tarkoittavat) ja mitä nyt (millaista toimintamallia havaintojen ja tulkintojen perusteella olisi sovellettava; ks. alla kuva 5.4 ja taulukko 5.2). Toimintatapa on jatkuva ja itseään korjaava. Kysymykset muodostavat yhä uudelleen toistettavan havaitsemisen, tulkinnan ja uuden toiminnan syklin. AA-syklin kysymyksiä voi soveltaa niin yrityksen strategiasuunnittelussa kuin oman elämän ongelmatilanteiden ratkaisemisessa.



Kuva 5.4. Mukautuvan toiminnan AA-sykli.

Taulukko 5.B. AA-syklin vaiheet ja niihin sopivia kysymyksiä.

Vaihe ja sen sisältö	Hyviä apukysymyksiä
Mitä? Tilanteen kuvaus ja ongelman taustalla olevien vaikutus-suhteiden kuvaaminen esimerkiksi CDE-mallin avulla	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompleksiseen ongelmaan liittyvien konkreettisten faktojen ja asioiden listaaminen</li><li>• Mitä on tapahtunut?</li><li>• Mitä toistuvia kuvioita havaitset?</li><li>• Mitä ihmiset puhuvat ja tekevät?</li><li>• Mitä taustaoletuksia havaitset?</li><li>• Minkälaisia totuuksia faktat edustavat?</li></ul>
Entä sitten? Tilanteen tulkinta kuvailun pohjalta esimerkiksi neljän totuuden, maisemadiagrammien	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä edellisessä vaiheessa kuvattu tilanne tarkoittaa sinulle, ympäröiville ihmisille ja koko systeemille?</li><li>• Mitä mahdollisia tulevaisuuksia näet, jos mikään ei muutu?</li><li>• Mitä tavoittelemasi tilanne edellyttää sinulta, ympärilläsi olevilta ihmisiltä ja koko systeemiltä?</li></ul>

tai erityyppisten pelien näkökulmia hyödyntäen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä mahdollisia tapoja toimia on?</li> <li>• Mitä yllättävää koet?</li> <li>• Millaisia oletuksia vahvistui tai kumoutui?</li> </ul>
Mitä nyt? Seuraavien askelten suunnittelu ja toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuka tekee ja mitä?</li> <li>• Milloin ja kuinka kauan?</li> <li>• Mitä resursseja tarvitset?</li> <li>• Mistä tiedät, että olet valmis?</li> <li>• Milloin on hyvä vaihe arvioida tilanne uudestaan eli palata uuteen Mitä-vaiheeseen?</li> </ul>

## ”Pelitilanteen” logiikka

Toimintaympäristön ja sen muutosten havainnoinnin pohjalta organisaatioiden on mahdollista arvioida kulloistakin tilannettaan suhteessa toimintaympäristöönsä. Kokonaistilannetta voidaan kuvata ”pelitilanteen” -käsitteen avulla. James P. Carsen mukaan on olemassa kahdenlaisia pelejä: Ensinnäkin niitä, joita pelataan voittaakseen ja toisaalta niitä, joissa tavoitteena on itse pelaaminen ja pelissä pysyminen<sup>87</sup>. Ensin mainittuja pelataan tietyin joukkuein, tietyllä pelikentällä ja ennalta määrätyn säännöin, ja ne päättyvät yhden voittaessa ja toisen hävitessä. Pelillä on myös selkeä alku ja loppu. Tällaisia pelejä voi nimittää suljetuiksi peleiksi, vaikkakin Carse itse käyttää niistä termiä äärellinen (finite). Päättymättömissä ja avoimissa – Carsen sanoin äärettömissä (infinite) – peleissä taas ei ole selvää, milloin peli on alkanut, ketkä siihen osallistuvat, minkä laajuinen pelikenttä on ja mitkä pelin säännöt ovat. Peli muokkautuu pelaamisen myötä kaiken aikaa.

Pelityylin valinnassa ei ole oikeaa eikä väärää tapaa, vaan kyse on siitä, mikä milloinkin on tarkoituksenmukaista ja tilanteeseen sopivaa (fit for purpose). Myös tässä tarkasteluiden tulisi olla avoimia erilaisille vaihtoehtoisille toimintamalleille ja tulkinnoille. Pitäytyminen yhteen tulkintaan tai toimintamalliin saattaa johtaa kokonaisuuden kannalta epämielikkääseen lopputulokseen. Esimerkiksi uuden asiantuntemusalueen kehittämisessä avoimen pelin logiikka saattaa olla soveltuva valinta. Tarjouskilpailuihin puolestaan kannattaa osallistua suljetun pelin hengessä. Avoin peli saattaa pitää sisällään myös suljettuja pelejä – esimerkiksi uuden osaa-alueen kehittämisessä voivat kilpaillut toimeksiannot muodostaa osan kokonaisuutta. Suljettu peli ei sen sijaan voi koskaan pitää sisällään avoimia pelejä.

Sovellamme seuraavassa edellä esiteltyjä näkökulmia ja käsitteitä erääseen tutkimamme energia-alan yritykseen, jota kutsumme tässä Proveksi. Kerromme ”Proven tarinaa” tutkimus- ja kehittämistoimintojen johtajan Annan näkökulmasta, jota sitten tulkitsemme HSD-viitekehystä hyödyntäen.

<sup>87</sup> Carse, J.P. 1986. Finite and infinite games. A vision of life as play and possibility. New York: Free Press.

## Proven tarina

Prove-yhtiöön palkattiin uusi tutkimus- ja kehityspäällikkö Anna. Anna oli jo pitkään tehnyt yhteistyötä yhtiön kanssa. Hän tiesi entuudestaan, että toimialalla turvallisuus on keskeisen tärkeä asia ja siksi yritysten on oltava ensimmäisten joukossa ottamassa käyttöön ja varmistamassa uutta, entistäkin luotettavampaa ja turvallisempaa tekniikkaa. Pysyäkseen ajan tasalla alan kotimaisesta ja kansainvälisestä teknologian kehityksestä ja tutkimuksesta Prove on verkottunut voimakkaasti, ja sen asiantuntijat toimivat monilla yhteistyöfoorumeilla käytännön teknologian kehittämisestä uuden sukupolven teknologiamahdollisuuksien kartoittamiseen ja ennakointiin. Tämä olikin Annan näkökulmasta tehnyt Provesta kiinnostavan potentiaalisena työpaikkana.

Yritykseen t&k-päälliköksi asetuttuaan Anna kuitenkin yllättyi: hänen oli vaikea hahmottaa vastuullaan olevan toiminnan logiikkaa. Tutkimus- ja kehitystyöhön osallistuvat asiantuntijat olivat organisaatiossa hajallaan ja he olivat verkottuneet kiinteämmin ulkoisten yhteistyökumppanien kanssa kuin organisaation sisällä. Kenelläkään ei tuntunut olevan käsitystä Proven t&k-toiminnasta kokonaisuutena. Annan edeltäjä vaikutti lähinnä tuottaneen vuosittaisen toimintakertomuksen metsästäen parhaansa mukaan erilaisia tutkimukseksi ja kehittämiseksi miellettämissä olevien hankkeiden raportteja ja laskien yhteen niiden budjetit. Hankkeita oli ilmeisesti käynnistetty lähinnä sen mukaan, mitä eri asiantuntijat olivat nähneet tarpeelliseksi ja miten he olivat onnistuneet perustelemaan tutkimustarpeen esimiehilleen. Asiantuntijat osallistuivat alan laajaan kansalliseen tutkimusohjelmaan ja sen ohjaukseen, mutta eivät useinkaan kokeneet voivansa juuri vaikuttaa siihen. Kaiken kaikkiaan toimintamalli vaikutti sangen hajautuneelta suhteessa yrityksen muutoin selkeään organisaatioon ja linjajohtamiseen.

## Sisäisen verkostorakenteen luominen

Annan aloittaessa uuden työnsä taloudellinen tilanne oli muuttunut niin talon sisällä kuin ulkopuolellakin. Tilanne oli aiempaa tiukempi ja resurssien kohdentamiseen oli kiinnitettävä entistä enempää huomiota. Myös t&k-toimintaan tarvittiin keinoja hanke-ehdotusten priorisointiin ja laaja-alaisemman ajattelun synnyttämiseen. Anna koki myös oman työnsä mielekkyyden kannalta tärkeäksi hahmottaa yrityksen t&k-toiminta kokonaisuutena eikä vain yksittäisten aloitteiden summana. Oli tarve luoda yhteistä tavoitetilaa ja muokata toimintaa mielekkääksi kokonaisuudeksi niin, että siihen osallistuvat kokisivat itsensä toiminnalliseksi ryhmäksi. Samalla myös Annan oma rooli muuntuisi "postilaatikosta" toiminnan orkestroijaksi.

*Tilanteessa käynnistyy ensimmäinen Adaptive Action -sykli (AA-sykli): Anna havaitsee toiminnan hajanaisuuden ja jäsentymättömyyden (mitä?), tunnistaa tilanteen epätydyttävyyden yrityksen kannalta (mitä sitten?) ja päättää tehdä asialle jotakin: lähdetään selvittämään tilannetta tarkemmin (mitä seuraavaksi?).*

Saadakseen paremman kokonaiskuvan Anna lähti keräämään tietoa vastuullaan olevasta tehtävästä. Samalla hän alkoi koota siihen osallistuvaa henkilöstöä yhteen ryhmäksi ja pitää sille säännöllisiä kokouksia. Anna havaitsi myös, että vaikka sisäistä yhteistyötä varten ei ollut kiinteitä rakenteita ja toiminta oli hierarkkista, eri aloja edustavat asiantuntijat tunnistivat kuitenkin toisensa ja he pystyivät yllättävissä tilanteissa kokoamaan nopeasti eri näkökulmia edustavan ryhmän ratkaisemaan ongelmaa tehokkaasti.

Oman teknologia- ja asiantuntemusalan lähtökohdista toimimaan tottuneille asiantuntijoille oli uutta ajatella tutkimus- ja kehitystoimintaa koko Proven kannalta: Mikä on yrityksen kannalta tärkeää ja miten asioita tulisi priorisoida? He eivät myöskään mieltäneet itseään ensisijaisesti Proven t&k-toimijoiksi vaan pikemminkin oman teknisen vastuualueensa hoitajiksi, joille t&k toi lisäväriä työhön. Yhteistapaamiset tuntuivat aluksi pitkästyttäviltä muiden alojen asiantuntijoiden kertoessa itseään kiinnostavista aiheista. Haasteena oli, miten löytyisi yhteisiä tekijöitä eri asiantuntemusalueiden välille. Vähitellen yhteisiä ja yhdistäviä tekijöitä kuitenkin tunnistettiin t&k:n strategisen merkityksen hahmottuessa organisaatiossa. Aiemmin kuvattun CDE-mallin käsittein kyse oli nyt siitä, mitä olivat systeemiä koossapitävät tekijät ja samanlaisuudet (C), mitä olivat merkittävät erot (D), jotka tukevat tai estävät toimintaa, sekä niistä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan muodoista (E), joiden avulla organisaatio toimii dynaamisena järjestelmänä.

**Taulukko 5.C.** CDE-mallin soveltaminen Proveen.

Tekijä	Esimerkkejä
C (säiliöt)	Koko Prove-yhtiö, yhteinen tuotanto, toisten tunteminen, t&k-ryhmä, Anna
D (merkittävät erot)	Eri teknologia-alueet, ryhmän jäsenten erilaiset taustat ja kiinnostuksen kohteet
E (vuorovaikutuksen muodot)	Raportointi, itseorganisoituminen ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi, Annan alulle panemat yhteiset kokoukset ja keskustelut

Asiantuntijat kiinnostuivat myös t&k-toiminnan ohjeistuksesta, suunnittelusta, päätöksenteosta ja vastuista. Vaikka suunnitelmallisuus oli tuttua yrityksen muusta toiminnasta, jäsentymättömissä t&k-toiminnoissa myös toimintatapa piti kuvata alusta alkaen. Yhteinen pohdinta auttoi rakentamaan ensimmäisen toimintamallin. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kokonaisuus jaettiin nyt kolmeen toiminnalliseen ryhmään, joista kullekin määriteltiin oma agenda ja luotiin kokouskäytännöt, jotka liittivät ryhmät t&k-toiminnan kokonaisuuteen. Ryhmiin nimetyt asiantuntijat saivat selkeän statuksen Proven sisäisessä t&k-verkostossa ja samalla heidät myös veloitettiin toimimaan oman teknologia-alueensa edustajina yrityksen sisällä. Toimintatavat sovittiin joustaviksi, joskin kokouksista tehtiin viralliset muistiot, joiden pohjalta raportoitii myös yritysjohdolle. Kaiken kaikkiaan aiemmasta raportointikulttuurista oltiin siirtymässä suunnittelukulttuuriin. Toiminnan sisältöjen suunnittelu tehtiin nyt



kokonaisuutena, vaikka edelleen resurssisuunnittelua ei ollut mahdollista liittää tähän. Osaltaan toiminnan suunnittelua vaikeuttivat tuolloin vielä yrityksen toiminnan ohjausjärjestelmän puutteet.

## **Ulkoisen verkostorakenteen luominen**

Seuraavaksi Anna ryhtyi hahmottelemaan lähemmin yrityksen ulkoista t&k-verkostoa. Tehtävään hän pyysi avukseen ulkoisen tutkijakonsultin. Haastatteleamalla yrityksen t&k-asiantuntijoita tuotettiin nyt kuvaus verkostosta, joka myös visualisoitiin verkostoaanalyysiohjelmiston avulla. Kun verkosto oli näin tehty näkyväksi, paljastui sen suuri henkilöriippuvuus. Lisäksi tuli ilmeiseksi, että eri verkostokumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö vaihteli luonteeltaan merkittävästi satunnaisista toimeksiantoista strategiseen yhteiskehittelyyn. Joidenkin yritysten kanssa yhteydet olivat kahden yksittäisen henkilön välisiä, toisten kanssa vuorovaikutusta oli kautta organisaation. Annan johtopäätös oli, että yhteistoiminnan periaatteita ei tulisi yhdenmukaistaa, vaan niitä olisi pohdittava kunkin yhteistyökumppanin kohdalla räätälöidysti.

Ulkoisen verkoston strategisten kumppanien kanssa päätettiin puolestaan käynnistää säännölliset asiantuntijoiden vuosittaiset tapaamiset. Yhteisten tarpeiden pohtiminen ja niille edellytysten luominen oli kaikkien osapuolten etujen mukaista.

Verkostoa koskenut kysely osoitti sen, että aiemmin toteutetut muutokset sisäisessä verkostossa olivat muuttaneet toimintatapoja. Asiantuntijat harjoittivat yhteistyötä eikä "yksinäisiä susia" enää tunnistettu. Näin vaikutti siltä, että melko yksinkertaisella toimintamallilla oli ollut t&k-toiminnan kannalta kokoava ja selkeyttävä vaikutus.

*Tilanne voidaan tulkita toisena Adaptive Action -syklinä: Anna kerää lisää tietoa sekä sisäisestä että ulkoisesta t&k -verkostosta (mitä?), tulkitsee sen pohjalta toiminnan vahvuuksia ja haasteita yhdessä t&k -ryhmän kanssa (mitä sitten?) ja hahmottelee sen pohjalta uuden toimintamallin (mitä seuraavaksi?).*

## **Organisaatiomuutos**

Näihin aikoihin yrityksen koko organisaatiota ryhdyttiin kehittämään kohti joustavampaa mallia. Uudessa organisaatiossa tuotantoa tukivat erilaiset palvelutoiminnot, jollaiseksi myös tutkimus- ja kehittämistoiminta tässä yhteydessä määriteltiin. Vaikka muutos oli suuri, palveluajattelun omaksuminen aiemman linjaorganisaation sijaan onnistui suhteellisen lyhyessä ajassa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan ryhmien aiemmin keräämät aineistot auttoivat muutoksen toteuttamisessa. Esimerkiksi projektisalkku saatiin rakennettua palvelumallin mukaiseksi suhteellisen nopeasti, koska projekti-toiminta oli analysoitu jo aiemman organisaation aikana.

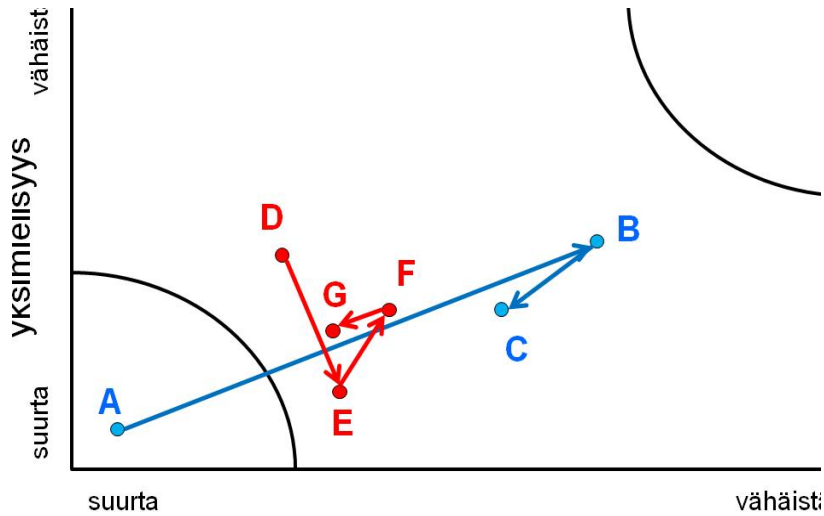
Ryhmien toiminta lakkautettiin, mutta tilalle luotiin aiempaa joustavammaksi koettu ohjelma-ajattelu ja asiantuntijoille annettiin laaja vastuu projekteista. Lisäksi uuden tutkimus- ja kehittämispalvelun johtamista tukemaan perustettiin ohjausryhmä, jossa sisäisiksi asiakkaisiksi määritellyt tuotannon edustajat pääsivät esittämään tarpeitaan ja näkemyksiään. Tämä mahdollisti ensimmäistä kertaa ruohonjuuritason

aloitteiden ja toiminnan sekä ylitason koordinaation yhteen nivomisen mielekkäällä tavalla. Samalla tutkimus- ja kehittämistoiminnan resurssien ja sisältöjen suunnittelu annettiin kokonaisuudessaan t&k-palvelutoiminnon vastuulle. Sopeutumisvaiheen jälkeen vaikutti siltä, että muutos kaiken kaikkiaan tuki tutkimus- ja kehittämistoimintaa yrityksessä ja johti aiempaa parempaan t&k-toiminnan hyödynnettävyyteen.

### **Tarinan tulkinta eri totuuksien ja maisemadiagrammin avulla**

Alla olevassa kuvassa 5.5 on tarkasteltu Proven t&k- ja koko organisaation muutoksia maisemadiagrammin avulla. Prove oli tottunut toimimaan suhteellisen vakaissa olosuhteissa. Tässä ympäristössä se teki voittoa soveltaen vakiintuneita, tiukkoihin sääntöihin ja ohjeisiin perustuvia toimintatapoja, joita ei ollut tarpeen pohtia uudelleen (kuvan piste A). Valittujen tulostulosten ollessa positiivisia (objektiivinen totuus) vallitsi yhtenäinen, normatiivista totuutta lähentelevä käsitys yhtiön toiminnan tasosta. Asiantuntijoiden välillä saattoi olla joitakin näkemuseroja (subjektiivisia totuuksia) liittyen siihen, mitä asioita, tekniikan aloja tai näkökulmia he pitivät tärkeinä.

Toimintaympäristön muuttuessa aiempaa haasteellisemmaksi ja epävarmemmaksi siirryttiin kauemmas kuvan vasemman alakulman stabiilista alueesta (piste B). Syntyi tarve muodostaa uusi kaikkien jakama näkemys tilanteesta (normatiivinen totuus). Objektiiviseksi totuudeksi miellettyä tilannetta tuli tarpeelliseksi tarkastella monimuotoisemmin muun muassa erilaisten mittareiden avulla. Samalla erilaisten näkemysten yhteen nivominen tuli tärkeäksi eli kompleksisen totuuden merkitys korostui. Organisaatiomuutoksen avulla pyrittiin puolestaan uudelleen vakaampaan tilanteeseen hakemalla uutta, muuttuneeseen toimintaympäristöön paremmin sopivaa toimintamallia (piste C).



**Kuva 5.5.** Prove-yhtiön (sinisellä) ja t&k -ryhmän (punaisella) tilanteen kehittyminen maisemadiagrammin avulla tarkasteltuna.

Tarkasteltaessa t&k-toimintaa omana kokonaisuutenaan, sen alkuperäistä tilannetta kuvaa piste D. Asiantuntijat olivat perinteisesti toimineet toisistaan erillään, eikä toiminnan kokonaisuudesta ollut yhtenäistä kuvaa. Tästä syystä sen luonteesta ei myöskään ollut yhtä suurta varmuutta kuin yhtiössä ylipäänsä vallitsi. Annan käynnistämän ryhmätoiminnan ja siihen liittyneiden keskustelujen myötä yhteinen näkemys suunnasta alkoi kehittyä (piste E). Organisaatiomuutos sen sijaan kasvatti ryhmän sisällä hetkellisesti niin näkemuseroja kuin epävarmuuttakin (piste F). Asioiden työstäminen ja keskustelu kuitenkin vakauttivat tilannetta uudelleen (piste G).

### **Voiko liika sääntely lamauttaa toiminnan: vaikutusten ennakointi simuloinnin avulla**

Kompleksisessa, yhteen kietoutuneessa maailmassa päätösten seurauksia on vaikea ennakoida. Yhtä haastavaa on tietää, mitkä tekijät – ja millä tavalla – tulevat vaikuttamaan asioiden kehityskuluihin. Toisaalta voi helposti tunnistetuillakin tekijöillä olla pitkällä aikavälillä monia yllättäviä keskinäisvaikutuksia. Lisäksi, ratkaisujen vaikutukset ilmenevät monesti pitkän ajan kuluessa, jolloin yksittäisiin päätöksiin liittyviä syy-seuraussuhteita on vaikea seurata.

Edellä esitellyn HSD-ajattelun mukaan kompleksisessa maailmassa toimiminen on aina luonteeltaan kokeilevaa toistuvan, kolmivaiheisen AA-syklin mukaisesti (mitä – mitä sitten – entä nyt). On kuitenkin tilanteita, joissa kokeilu ei välttämättä ole paras mahdollinen ratkaisu<sup>88</sup>. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sellaiset, joissa

<sup>88</sup> Sterman, John D. 2000. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

kokeilu aiheuttaa jotakin, mitä on vaikea peruttaa tai korjata, kokeileminen on hyvin kallista tai kokeilun vaikutukset näkyvät vasta pitkän ajan kuluessa.

Matemaattinen mallinnus ja simulointi tarjoavat tässä erään vaihtoehdon monimutkaisessa tilanteessa syntyvien vaikutusten arviointiin. Ne tarjoavat menetelmiä, joilla voidaan muun muassa kuvata monimutkaista vuorovaikutusta, ymmärtää ongelmien luonnetta ja havaita pullonkauloja toiminnassa.<sup>89</sup> Mallinnus on keino käsitellä paljon informaatiota, visualisoida mahdollisia kehityskulkuja, sekä jäsentää eri ihmisten oletuksia ja ymmärrystä yhteiseen kokonaiskuvaan<sup>90</sup>. Tulosten osuvuus riippuu puolestaan mallin perustana olevista valinnoista ja yksinkertaistuksista.

## MALLINNUS TARJOAA MAHDOLLISUUDEN MONIMUTKAISSA TILANTEESSA SYNTY- VIEN VAIKUTUSTEN ENNAKOIVAAN ARVI- OINTIIN

Kompleksisten systeemien toimintaa voidaan simuloida erilaisin menetelmin. Esimerkiksi niin sanottu agenttipohjainen mallinnus soveltuu kuvaamaan itseorganisoiduvien toimijoiden vuorovaikutusta. Systeemidynaaminen mallinnus keskittyy puolestaan kuvaamaan systeemitason syy-seuraussuhteiden kehittymistä.

Parhaimmillaan mallinnus toimii yhdistettynä laadulliseen ja laaja-alaiseen ymmärrykseen tarkasteltavan organisaation toiminnasta. Yhdistämällä nämä lähestymistavat on mahdollista päästä käsiksi piileviin oletuksiin organisaation toiminnasta, joita on puolestaan mahdollista testata mallin avulla.

Tarkastelemme seuraavassa esimerkkinä Proven asiantuntijaverkoston toimintaa kuvitteellisen tapahtumaketjun ja sen systeemidynaamisen simuloinnin avulla.

Kuten tunnettua, turvallisuuskriittisillä aloilla standardeja, sääntöjä ja yhtenäisiä toimintatapoja pidetään olennaisen tärkeinä. Näin myös energia-alalla toimivassa Provesta. Organisaatiot kohtaavat kuitenkin arjessaan jatkuvasti erilaisia, yllättäviäkin turvallisuushaasteita. Ne kykenevät reagoimaan epätavallisiin häiriöihin riittävän nopeasti vain, jos niiden jäsenillä on myös riittävästi liikkumavapautta ja mahdollisuuksia omaan harkintaan. Ongelmanratkaisuun tarvitaan usein myös verkostokumppanien täydentävää osaamista ja resursseja.

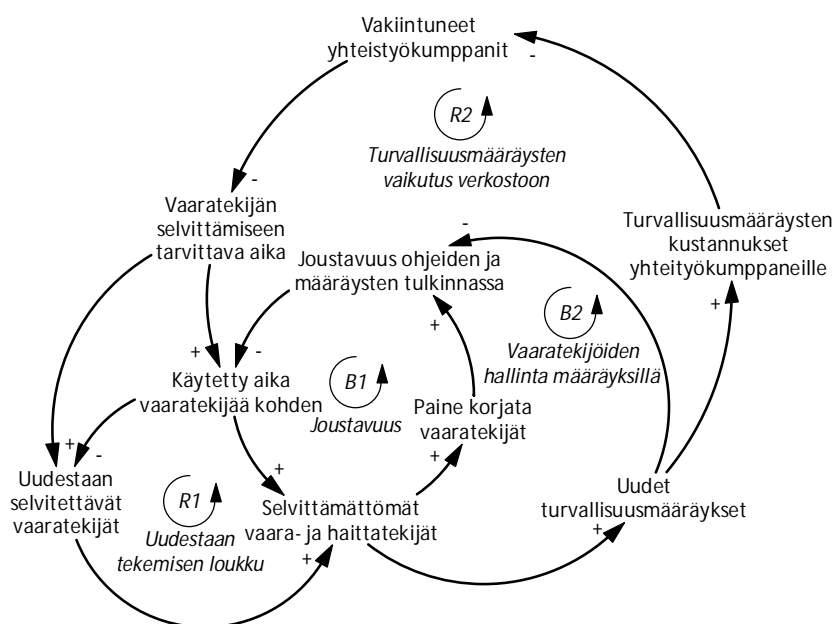
Rakensimme tätä tilannetta kuvaamaan simulaatiomallin (kuva 5.6). Mallin lähtökohtana on turvallisuusongelmia ratkovan asiantuntijaorganisaation tehtävälista. Listalla ovat työn alla olevat, ratkaisemista odottavat ja ratkaistavaksi tulevat turvallisuuskysymykset. Mallintamalla voidaan tarkastella, miten sääntelyn määrä vaikuttaa organisaation kykyyn ratkaista ongelmia asiantuntijaverkostonsa avulla. Tätä

<sup>89</sup> Holtz, Georg, et al. 2015. Prospects of modelling societal transitions: Position paper of an emerging community. Environmental Innovation and Societal Transitions. ISSN 2210-4224.

<sup>90</sup> Vennix, Jac A. M. 1996. Group Model Building: Facilitating Team Learning Using System Dynamics.

kuvataan tehtävlistan kehittymisen kautta. Jos tehtäviä tulee listalle nopeammin kuin organisaatio kykenee niitä selvittämään, on koko organisaatio vaarassa lamautua.

Ymmärtääksemme miten sääntely voisi, mallin oletusten valossa, lamauttaa koko organisaation toiminnan, täytyy meidän ymmärtää miten yhdeksän avainmuuttujaksi arvioitua tekijää liittyvät toisiinsa: 1) selvittämättömien vaara- ja haittatapahtumien määrä, 2) organisaatiossa vallitseva paine saada vaaratekijät korjattua, 3) joustavuus ohjeiden ja määräysten tulkinnassa, 4) yhden vaaratekijän selvittämistä kohden käytetty aika, 5) vaaratekijän perinpohjaiseen selvittämiseen tarvittava aika, 6) uusien turvallisuusmääräysten taso, 7) määräyksistä koituvat kustannukset – muutkin kuin rahalliset – kumppaneille, 8) vakiintuneiden yhteistyökumppaneiden määrä sekä 9) uudestaan selvitettäväksi joutuvien vaaratekijöiden määrä.



**Kuva 5.6.** Sääntelyn lisäämisen vaikutus organisaation ongelmanratkaisukykyyn.

Mallin ytimen muodostavat muuttujien välillä vallitsevat syy- ja seuraussuhteet, joita esitetään kuvassa nuolilla. Plusmerkki tarkoittaa että, muutos ensimmäisessä tekijässä aiheuttaa samaan suuntaan olevan muutoksen toisessa tekijässä (esim. jos selvittämättömien vaaratekijöiden määrä **kasvaa** on organisaatiolla **suurempi** paine korjata vaaratekijöitä ja saada ne hallintaan). Miinusmerkki tarkoittaa, että muutos ensimmäisessä tekijässä aiheuttaa toiseen suuntaan olevan muutoksen seuraavassa tekijässä. Malliin on kuvattu seuraavat syy-seuraussuhteet:

- Selvittämättömien vaara- ja haittatapahtumien määrän **kasvu kasvattaa** painetta niiden ratkaisemiseen (+).

- Jos paine korjata ja selvittää vaaratapahtumat **kasvaa**, tinkimistä sääntöjen noudattamisessa tapahtuu **enemmän** (+).
- Jos säännöistä joustaminen **lisääntyy**, vaaratekijät ratkaistaan nopeammin ja käytetty aika vaaratekijää kohden **pienenee** (-).
- Jos vaaratekijää kohden käytetään **vähemmän** aikaa, selvittämättömien vaara- ja haittatapahtumien määrä **laskee** (ehditään käsitellä enemmän tapauksia) (+).
- Selvittämättömien vaara- ja haittatapahtumien määrän **kasvu lisää** sääntelyä ja valvontaa (+)
- Jos turvallisuusmääräykset **lisääntyvät** ja tiukentuvat, määräysten aiheuttamat kustannuksia **kasvavat** (+).
- Yhteistyökumppanin kustannusten **kasvu vähentää** yhteistyön kiinnostavuutta ja sen myötä vakiintuneiden kumppanien määrä laskee (-).
- Jos vakiintuneiden ja luotettavien kumppanien määrä **vähenee**, vaaratekijän selvittämiseen tarvittava aika **kasvaa** (tarvittavia resursseja ei tällöin ole helposti saatavilla) (-).
- Jos vaaratilanteen ratkaisemiseen tarvitaan **vähemmän** aikaa, siihen myös käytetään **vähemmän** aikaa (+).
- Jos vaaratilanteen ratkaisemiseen tarvitaan **enemmän** aikaa, mutta muut tekijät pysyivät samana, **kasvaa** todennäköisyys sille, että ongelma joudutaan ennen pitkää tarkastelemaan uudelleen (kunnolla ratkaiseminen vaatisi enemmän aikaa, mutta aikaa käytetäänkin saman verran kuin ennen) (+).
- Jos käytetty aika vaaratekijän selvittämiseen **pienenee**, mutta muut tekijät pysyivät samana, todennäköisyys sille, että tilanne joudutaan ennen pitkää tarkastelemaan uudelleen **kasvaa** (-).
- Jos uudelleen selvitettäväksi tulevien vaaratekijöiden määrä **kasvaa**, selvittämättömien vaaratekijöiden määrä myös **kasvaa** (+).

Kuvatuista syy-seuraussuhteista muodostuu neljä tapahtumakehää:

*Joustavuus, silmukka B1:* Jos uusia asioita tulee ratkaistavaksi nopeammin kuin organisaatio kykenee niitä selvittämään, tehtävät alkavat kasautua. Tästä aiheutuu painetta työn nopeuttamiseen. Työntekijät voivat pyrkiä ratkaisemaan haastetta pyrkimällä yksinkertaistamaan ongelmaa ja tulkitsemaan sääntöjä joustavasti. Tinkimällä esimerkiksi raportoinnista päästään nopeammin seuraavan ongelman kimpuun.

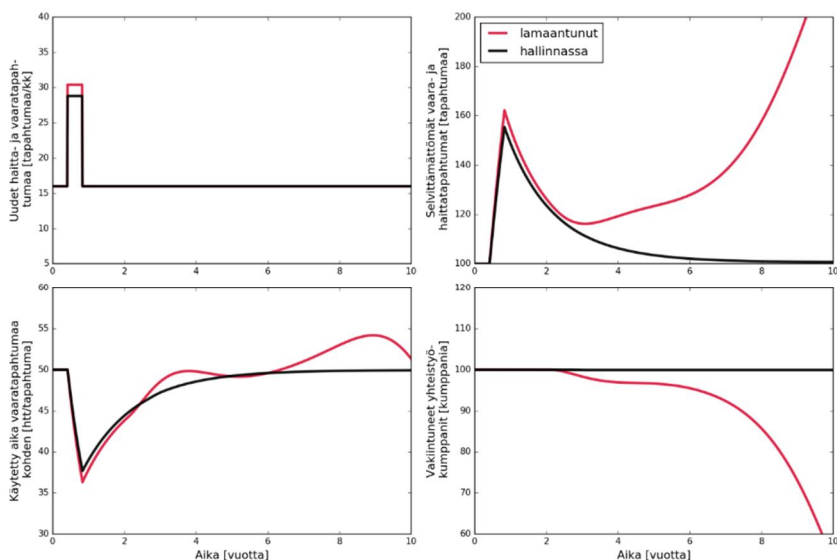
*Uudestaan tekemisen loukku, silmukka R1:* Nopeutetun asioiden käsittelyn riskinä on se, että aletaan tehdä enemmän virheitä ja samalla voi jotakin olennaista jäädä huomaamatta. Ilmenneen ongelman todellinen juurisyy saattaa näin jäädä löytymättä. Todennäköisyys sille, että ongelma toistuu – ehkä jopa aiempaa vakavammissa muodossa – kasvaa. Näin asia palaa myöhemmin uudelleen käsiteltäväksi, mikä osaltaan kasvattaa tehtävälistaa.

*Vaaratekijöiden hallinta määräyksillä, silmukka B2:* Ratkaisemattomien turvallisuusongelmien määrän kasvu rapauttaa organisaatiota, jolloin sen toiminta otetaan tiukempaan kontrolliin. Tulee lisää säännöksiä – niin organisaatiosta itsestään kuin

viranomaistenkin suunnasta – ja sääntöjen noudattamista valvotaan entistä tarkemmin. Enää ei voida joustaa säännöissä vaan asiat on pakko hoitaa perinpohjaisesti.

*Turvallisuusmääräysten vaikutus verkostoon, silmukka R2:* Sääntelyn tiukentamisen epäsuorana vaikutuksena tulee partneriverkostolle lisää yhteistyökustannuksia, mikä voi syödä halukkuutta työskennellä organisaation kanssa.

Simulointi (kuva 5.7) osoittaa, että on olemassa käännepeiste, missä pienikin muutos tilanteessa voi syöstä organisaation jatkuvasti pahenevaan hallitsemattomaan tilanteeseen. Skenaariot eivät eroa toisistaan millään muulla tavalla paitsi uusien haitta- ja vaaratekijöiden määrässä. Ensimmäisessä skenaariossa syntyy hetkellisesti 29 ja toisessa 30 uutta haitta- ja vaaratapahtumaa kuukaudessa. Kun vielä juuri ja juuri hallinnassa olevassa tilanteessa tulee vastaan yksikin uusi epätavallinen häiriö, syntyy syöksykierre, josta organisaatio ei enää selviydy. Säädökset ovat syöneet organisaation joustavuutta ja kumppaniverkostoa niin paljon, että organisaation nopeus ratkaista ongelmia muuttuu pienemmäksi kuin virtaus, jolla uusia ongelmia tulee ratkottavaksi. Kun tämä kehitys jatkuu verkoston rapistuesssa ja säädösten tiukentuessa edelleen, päädytään ennen pitkää tilanteeseen, jossa organisaatio ei enää selviydy edes normaalitilanteesta.



**Kuva 5.7.** Avainmuuttujien kehittyminen kahdessa eri skenaariossa.

## Lopuksi

Verkottuneen toimintamallin systematisoiminen lisäsi resilienssiä Proven organisaatiossa monin tavoin. Erityisesti organisaatioon muodostui kyky vuorotella luontevasti ja ketterästi tavanomaisen hierarkkisen ja tarkoin määritellyn toimintatavan ja erikoistilanteiden vaatiman nopean itseorganisoitumisen välillä. Viime kädessä

sisäisen verkoston tiivistäminen loi kuitenkin tarpeellisen linkin koko organisaation ja yksittäisten asiantuntijoiden näkökulmien välille, mikä on tulkintamme mukaan erityisen tärkeää Proven kaltaisen organisaation resilienssille.

Proven tarina kertoo myös yksilötason toimijuuden merkityksestä. Tärkeää oli, että kehittämistarpeen tunnistettuaan Anna lähti johtajana aktiivisesti etsimään ratkaisuja ja viemään toimintaa määrätietoisesti haluamaansa suuntaan, yhteistyössä sekä t&k-ryhmän että yrityksen johdon kanssa. Tärkeää oli myös jatkuvan kehittämisen ajatus: verkoston rakentaminen on jatkuva prosessi.

Annan omin sanoin:

*"Tämän tarinan jälkeen t&k-toiminnan kehitys vaikuttaa jotakuinkin loogiselta, arkipäivän toteutuksessa on kuitenkin ollut paljon ylä- ja alamäkiä eikä etenemistä voinut ennakoida etukäteen. Hommaan lähtiessäni ymmärsin, että yhden naisen show ei onnistu, vaan tarvitsen hyvän asiantuntijaporukan, joka on valmis tekemään töitä myös vähän toisella tavalla kuin on totuttu. Joukon kokoaminen oli kuitenkin yllättävän helppoa. Paras signaali itselleni oli se, kun huomasin, että kokouksessa asiantuntijat alkoivat keskustella keskenään niin intensiivisesti, että saatoin itse olla taka-alalla. On hyvä myös muistaa, että asioille ei ole yhtä ainoaa oikeaa ratkaisutapaa vaan niitä on monta. Usein on tärkeämpää valita tietoisesti yksi tapa ja lähteä toteuttamaan sitä, muutoksia tulee matkalla kuitenkin eteen. Uuden rakentamisessa on myös oltava hyvin pitkäjänteinen, kaikki ei onnistu kerralla. Itse otin "pitkänmatkanhiihtäjän" asenteen, kannattaa pysähtyä taukopaikoilla ja nauttia maisemista myös matkalla ja muistaa, että reitti saattaa vielä matkan varrella muuttua."*

### **5.3 Monialaisen koulutusorganisaation muutos ja dialoginen kehittäminen**

Osana suomalaisen koulutussektorin läpikäyvää muutosta myös suurehko etelä-suomalainen koulutusorganisaatio Mooni on viime vuosina kohdannut merkittäviä toimintatapaansa ja rahoitukseensa liittyviä muutostarpeita. Moonilla on ollut talousalueellaan merkittävä rooli erilaisten toimijoiden kytkijänä ja verkottajana. Toiminnassa erityisenä haasteena on ollut se, että verkoston toimijoiden erilaisten intressien ja osaamisresurssien koordinoituminen edellyttää toimijoiden välistä tiivistä yhteiskehittelyä ja vuoropuhelua.

Tämän pohjalta organisaatiossa käynnistettiin kehittämishanke, jolla oli kaksi keskeistä tavoitetta: ketterämpi toiminta- ja vuorovaikutuskulttuuri sekä siirtyminen asiantuntijatyön yksilöpainotteisuudesta kohti yhteisöllisempää ja systeemisempää toimintamallia. Yhteisöllistä toimintakulttuuria haluttiin tiivistää sekä oman organisaation sisällä että suhteessa toimintaympäristön kumppaneihin. Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi pyrittiin rakentamaan toimintaympäristön muutoksiin joustavasti mukautuva asiakaslähtöinen ja Moonin koko toiminta-alueen kattava toimintatapa. Työ aloitettiin koko Moonin laajuisesti, mutta se kohdentui tämän jälkeen yhteen sen alueellisista yksiköistä.



Verkostomaisen systeemin muutosjoustavuuden kehittämisessä on yleisesti tapana, että hanke sisältää piirteitä sekä diagnostisesta että dialogisesta kehittämisestä (ks. luku 4). Moonin tapauksessa aluksi selvitettiin yhteistyösuhteiden rakennetta verkostanalyysin avulla, jonka jälkeen verkostoa ja yhteistyötä kehittävää dialogia pyrittiin edistämään digitaalisen työkalun avulla. Prosessi käsitti kaikkiaan neljä vaihetta: 1) tilannekuvan luominen, 2) osallistava kehittäminen henkilökunnan ja verkoston kanssa, 3) tulosten pilotointi ja 4) toimintamallin jalkauttaminen laajemmin organisaatiossa.

Verkostanalyysi on usein nopea ja käytännöllinen tapa tehdä näkyväksi verkostojen yhteistyösuhteissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja yhteistyösuhteiden luonnetta. Se auttaa tunnistamaan tiedonkulun kannalta tärkeitä ryhmiä sekä havaitsemaan erilaisten ryhmittymien keskinäisiä suhteita ja tiedonmuodostuksen rajapintoja.

Moonin tapauksessa kehitystyön pohjaksi alueyksikössä toteutettu verkostanalyysi osoitti, että sen sisäinen tiedonkulku oli hyvin rajallista ja että sen yhteistyösuhteet ympäröiviin kuntiin ja muihin organisaatioihin olivat hyvin keskittyneitä ja käytännössä muutaman avainhenkilön varassa. Tarkastelemme seuraavassa seurannutta kehittämis- ja muutosprosessia.

### **Osallistaminen muutokseen: digitaalisen dialogin kehittäminen**

Lisääntyvä vuorovaikutus luo edellytyksiä uusien, eri osapuolien toimintaa ohjaavien tulkintojen ja näkemysten synnylle. Moonin verkostossa käytyä vuoropuhelua pyrittiin kehittämään tähän suuntaan luvussa 4 kuvattuja dialogisen organisaatiokehittämisen periaatteita soveltaen.

Ensimmäisen periaatteen mukaisesti aluksi pyrittiin saamaan aikaan Moonin rutinoituneita vuorovaikutustapoja häiritsevä poikkeama, uudenlainen keskustelutapa. Se toteutettiin kahdella tavalla. Ensinnäkin digitaalisen vuorovaikutusympäristön avulla pyrittiin saamaan aikaan vastavuoroinen ja läpinäkyvä keskustelu kaikkien muutosprosessiin osallistuvien kesken, mukaan lukien organisaation verkostokumppanit. Toiseksi digitaalisen vuorovaikutuksen fasilitoinnissa painotettiin suoraa keskustelua erilaisten "rajojen" yli, esimerkiksi työntekijöiden ja johdon tai eri organisaatioyksiköiden ja verkostokumppaneiden välillä.

Perinteistä tapaa käydä vuoropuhelua kehittämisen suunnasta ja toimenpiteistä onnistuttiinkin selvästi häiritsemään. Digitaaliseen ja läpinäkyvään dialogiin osallistuminen oli henkilöstölle yhtäältä haastavaa ja toisaalta innostavaa. Kuten useasti vastaavissa tilanteissa, monille se näytti tarjoavan kanavan purkaa organisaation muutosprosessin herättämiä tunnetiloja ja lukittumia sekä tuoda esille kritiikkiä johtamista kohtaan.

Elävä vuoropuhelu vaatii myös johdolta aktiivista osallistumista. Nyt dialogisen työotteen soveltamisesta jäi puuttamaan pitkäjänteisyys ja erityisesti ylemmän johdon aktiivinen osallistuminen keskusteluun oli osin vähäistä. Tästä syystä verkko-keskustelualustan hyödyntäminen jäi vajavaiseksi. Ylimmän johdon tuen ja sparrauksen puuttuessa ryhmien välinen dialogi jäi näkymättömäksi ja yhteinen ajattelu ei johtanut uusiin toimintamalleihin. Toisaalta nähtiin myös esimerkkejä siitä, miten

johdon myönteisesti dialogin tuloksia vahvistavat ja eteenpäin vievät kommentit edistivät toiminnan kehittymistä. Havainto vahvistaa näkemystä, että johdolla on tärkeä rooli dialogin eteenpäin viemisessä ja konkretisoimisessa.

Dialogisen organisaatiokehittämisen toinen periaate koskee organisaation ydinkertomusten uusiutumista. Ydinkertomukset ovat perustavaa laatua olevia uskomuksia siitä, mikä organisaatiossa on tärkeää, mahdollista ja miten asioita hoidetaan oikein. Muuttamalla näitä tarinoita organisaatiokulttuuria on mahdollista muuttaa esimerkiksi kohti joustavampia toimintamalleja. Digitaalisten yhteistyöalustojen voidaan ajatella sopivan erityisen hyvin tarinoiden muuttumisen edellytyksenä olemaan pitkäjänteiseen työskentelyyn. Tämä olikin eräs syy niiden hyödyntämiseen.

Moonin tapauksessa pyrkimyksenä oli muuttaa ydinkertomusta siitä, miten toimitaan yhteistyössä verkoston kanssa ja mihin suuntaan sen halutaan kehittyvän. Koska jonkin "rajan" ylittäminen aina sekä tuo häiriön keskustelusuhteeseen, että muuttaa osapuolten näkökulmia, ydinkertomuksia on tästä syystä pohdittava ryhmässä, joka rikkoo tavanomaisia vuorovaikutussuhteita. Tutussa joukossa käytävä dialogi noudattaa totuttuja kaavoja, jolloin vanhat vastaukset toistuvat.

Johdon käynnistämä ydinkertomusten uudelleen tulkinta oli Moonissa jo aiemmin saanut "sisäisen vision" muodon. Visiosta käytävää keskustelua pyrittiin nyt laajentamaan ja kehittämään digitaalista alustaa hyödyntäen. Kertomuksen uudelleen muotoiluun osallistui aluksi useita Moonin toimintayksiköitä, joista osalle johdon visio oli tuttu ja osalle tuntematon. Dialogisen prosessin mahdollisuudet ja haasteet kiteytyivät muutamaa keskeisiin teemoihin. Kuten monissa isoissa organisaatioissa, myös Moonissa oli samanaikaisesti meneillään useita muutos- ja kehityshankkeita. Prosessi nosti esille varsin tyypillisiksi ajateltavia kehittämisen jännitteitä (katso luku 5.1) ja toisaalta erilaisia organisaatiokehittämisen vertauskuvia, jotka ohjasivat osallistujaryhmien ajattelua. Dialogi teki myös näkyväksi sen, miten suuri muutos siirtymisen kohti yhteisöllisempää ja entistä kokonaisvaltaisemmin vastuuttavaa työtapaa oli useille työntekijöille. Kun aiempi työskentelymalli perustui pitkälti henkilökohtaiseen osaamiseen ja itsenäiseen työskentelyyn, nyt työroolin keskeiseksi tekijäksi nousi kyky liittää oma osaaminen organisaation uusiutuvien palvelujen rakentamiseen sekä samalla muiden työntekijöiden osaamisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Kaiken kaikkiaan Moonin kehittämisen haasteet voidaan kiteyttää seuraaviin seitsemään jännitteeseen:

1. Jännite päivittäisen suorittamisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisen välillä: mistä löytyy yhteistä aikaa vuorovaikutukselle ja kuinka lyhyen tähtäimen intressit ja pitkän aikavälin kokonaisvaltaisen kehittämisen intressit keskustelvat keskenään?
2. Jännite keskusjohtoisen johtamisen ja itseorganisoitumista tukeva toiminnan välillä: toisaalta organisaation johtamisessa tavoiteltiin matalampaa hierarkiaa, mutta samalla koettiin, ettei siihen ole resursseja eikä motivaatiota.
3. Jännitteet johdon tarjoamien merkitysten ja yhteisesti rakentuvien merkitysten välillä: onko mahdollista hakeutua yhteistyöhön, jossa pystytään luomaan merkityksiä syntymässä oleville ja vielä epäselville kokemuksille ja haasteille?

4. Jännitteet valmiiden vastausten ja keskeneräisen ajattelun välillä: miten arvioidaan ja arvostetaan keskeneräistä ja kehkeytyvää suhteessa konkreettiseen tuloksellisuuteen?
5. Jännitteet kokeilujen ja johdon hyväksynnän välillä: milloin kokeiluihin voidaan lähteä itsenäisesti ja valtuuttaako osallistuminen toimimaan?
6. Jännite keskustelun avoimuuden ja kontrollin välillä: millaisia asioita organisaatiossa on mahdollista nostaa esille, mikä on sallittua puhetta ja mikä ei?
7. Jännite siitä, kenen pitäisi tulkita yllättäviä ja ennakoimattomia tilanteita: miten irrallisista havainnoista päästään kohti yhteisesti jaettuun merkityksiä?

Jännitteet osoittavat erityisesti sen, kuinka siirtyminen pois "ylhäältä-alas" johtamisesta tasa-arvoisempaan ja dialogiseen yhteiskehittämiseen on vaikeata. Vaikka henkilöstö piti uusia toimintatapoja mielekkäinä, itsenäinen vastuunotto ja aktiivisuus koettiin vaikeaksi. Perinteisen "kone-organisaation" työkuultuuria on vaikea kyseenalaistaa myöskään siksi, että ympäröivä kulttuuri ja oppilaitosten ohjausjärjestelmä tukee hierarkkista ja suorittavaa tuloskulttuuria, jossa kaikelle toiminnalle on annettu selkeät määritelmät ja kriteerit.

### **Saatiinko Dialogisella työtavalla Moonin toimintaan muutosjoustavuutta?**

Moonissa luotiin uutta kertomusta siitä, mikä on oppilaitoksen uusi toimintamalli suhteessa toimintaympäristöönsä ja miten opettajien rooli muuttuu. Näin mittavaa ydinkertomuksen muutosta ei voi antaa valmiina, vaan sen on tapahduttava itseorganisoitumisen kautta, mahdollistamalla uudenlaisia keskusteluita.

Vaikka Moonin kehittämishankkeessa toteutetussa verkkokeskustelussa syntyi useita pyrkimyksiä ja avauksia organisaation tarkoituksen ja kehityksen sanoittamiseksi uudella tavalla, ne eivät kuitenkaan johtaneet laajempaan dialogiin. Ydintarinan muutokset jäivät kehittymättä ja muutosjoustavuuden kannalta tärkeää käännekohtaa tulkinnoissa ei saavutettu.

Dialogisen näkökulman soveltaminen organisaatiossa on itsessään iso muutos. Sen avulla voidaan hetkittäin nähdä, miten organisaatio elää keskustelujen verkostona ja miten puhe voi olla enemmän kuin informaation välittämistä. Jokainen keskustelu ylläpitää ja muuttaa organisaation ydinkertomuksia ja testaa niiden yhteensopivuutta arjen tapahtumien ja kokemusten kanssa. Siksi se, että ihmiset ryhtyivät tietoisesti kehittämään yhteisen ajattelun kykyä ja sen hyödyntämistä muutoshasteiden kohtaamisessa, on merkittävä kehittämishankkeen tulos, joka auttaa organisaatiota rakentamaan toimintaansa jatkossa. Tätä pyrittiin myös vahvistamaan kertomalla hankkeen lopussa alueyksikön kehittämisen tuloksista organisaation muille yksiköille. Näin oli mahdollista konkretisoida toimintaympäristön organisaatioiden välisten rajanylityskeskusteluiden tarvetta ja seurauksia sekä yhteisöllisen vuorovaikutuksen taitoja, jotka helpottavat dialogissa esiin tulleiden jännitteiden kohtamista.

## 6. Resilienssi kompleksisissa organisaatioissa?

Resilienssi on monimuotoinen ja moneen suuntaan avautuva ilmiö. Yhtäältä sitä voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation tilanjoustavuutta lisäävinä toimintoina, joihin voi sisältyä muun muassa ennakkointia, ympäristön monitorointia, prosessien arviointia ja organisaation sopeuttamista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin<sup>91</sup>. Tällöin organisaatio nähdään helposti ikään kuin ”koneena”<sup>92</sup>, jonka toimintaa on mahdollista rationaalisesti suunnitella ja ohjata ja jonka toimintaa on mahdollista kehittää yhä tehokkaammaksi (myös resilienssimielessä) siihen tarkoitettuja toimenpiteitä hyödyntäen. Jos toimenpiteet epäonnistuvat, tähän saattavat olla syynä tässä katsannossa esimerkiksi riittämätön informaatio, kontrolli, tai suunnittelun puutteet. ”Kone” ohjautuu lopulta halutulla tavalla, kunhan nämä ongelmat sen prosesseissa saadaan ratkaistua.

Toinen mahdollinen tapa tarkastella resilienssiä on ajatella sen liittyvän yksilön ominaisuuksiin: kykyyn joustaa erilaisissa muutostilanteissa, oppia uutta ja pysyä näin toimintakykyisenä vaihtelevissa tilanteissa<sup>93</sup>. Organisaation kyvykkyyden muutosjoustavuuteen voisi tällöin helposti ajatella olevan eräänlainen yksilötason resilienssien summa. Yksilö- ja organisaatiotason resilienssi ovat kuitenkin eri asioita - vaikka ne voivatkin vaikuttaa toisiinsa. Esimerkiksi organisaation toimintamalleja ja kulttuuria ei ole mahdollista palauttaa yksilöiden psykologisiin ominaisuuksiin.

Tässä kirjassa lähtökohtana olleista kompleksisuuden ja systeemisyyden näkökulmista organisaatiot eivät olekaan edellä esitetyllä tavalla yksinomaan välineitä joidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti kehittyviä dynaamisia ja itseorganisoituvia järjestelmiä. Resilienssi ”tapahtuu” yksilöiden ja heidän muodostamiensa ryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa esimerkiksi tulkitaan organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta, kerrotaan tarinoita organisaatiosta ja sen toiminnasta, sekä muodostetaan käsityksiä erilaisista toimintamalleista ja muutoksesta<sup>94</sup>. Tämä vuorovaikutus tuottaa puolestaan itseorganisoitumista, jossa muokataan vallitsevia toimintamalleja ja luodaan uusia. Johtamisen avulla ja erilaisilla toimintamalleilla on mahdollista ohjata ja tukea uudistumista ja resilienssiä, mutta johtaminen poikkeaa selvästi luonteeltaan ”koneen” yksityiskohtiin menevästä ”yl-

---

<sup>91</sup> E. Hollnagel, J. Pariès, D. D. Woods & J. Wreathall (2011) (Eds.), *Resilience engineering in practice: a guide-book*. Farnham: Ashgate.

<sup>92</sup> Morgan G. (1977) *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: Sage.

<sup>93</sup> Esim. Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist* 59, 1, 20-28.; Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J.H. & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind health adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research* 12, 2, 65-76.; Joutsenniemi K ja Lipponen K. (2015) Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu. *Suomen Lääkärilehti*, 70, 2515-2519.

<sup>94</sup> Esim. Marshak 1993, *Managing the metaphors of change*. *Organization Dynamics* 22, 44-56.

häältä-alas” tapahtuvasta johtamisesta. Sopeutumiskykyinen organisaatio on jatkuvassa omaehtoisesta muutoksen tilassa, mitä tulisi monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä tukea.

Johtamista tai organisaatioita ei tulisi kuitenkaan tarkastella ”yksisilmäisesti”. Kuten aiemmin tuotiin esille, resilienssi ja siihen liittyvät toimintamallit ovat tilansidonnoisia ja voivat vaihdella paljonkin. Kompleksisuutta korostava näkökulma ei sulje pois sitä, että tietyissä tilanteissa myös ”konejohtaminen” tai sen yhdistyminen itseorganisoitumiseen voi tukea muutuskäyäkkyyttä.

Johtamisen näkökulmasta kompleksisuusnäkökulman omaksuminen tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatioita on mielekästä tarkastella samanaikaisesti useista erilaisista näkökulmista, kuten Gareth Morgan<sup>95</sup> on ehdottanut. Kysymys resilienssistä asettuu myös tätä taustaa vasten: miten näemme ja ymmärrämme organisaatiot? Resilienssi määrittyy erilaisena näkökulmana organisaation toimintaan riippuen siitä, miten näemme organisaation toimivan tai mitä tavoitteita sille asetamme. Alla esitetyissä esimerkkitaulukossa tätä johtamisen kannalta tärkeätä kysymystä on pyritty avaamaan konkreettisesti hyödyntäen kirjassa esitetyjä esimerkkitapauksia (Kaikkiin organisaatiometaforiin liittyvät taulukot on esitetty liitteessä 3).

Kattavan ja mielekkään tilannearvion tulisi sisältää useita erilaisia samanaikaisia näkökulmia, joihin liittyy myös erilaisia toimintamalleja ja tapoja johtaa organisaatiota. Organisaation johtaminen on tällöin moniulotteista ja useiden erilaisten organisaation toimintakykyä tukevien toimintojen tukemista ja ylläpitämistä, kuten esimerkiksi aiemmin esitelty Mary Uhl-Bien kollegooneen on todennut kompleksisten organisaatioiden johtamisesta<sup>96</sup>.

Taulukoiden esimerkit kuvaavat sitä, kuinka vaihteleviin resilienssin tukemista koskeviin kysymyksiin voidaan päätyä erilaisista organisaationäkemyksistä käsin. Tutkimiemme organisaatioiden toimintamallit eivät kuitenkaan olleet tietoisesti jostakin organisaationäkemyksestä johdettuja, vaan arjen tarpeisiin kehitettyjä toimintamalleja, joita ei organisaatioissa pohdittu resilienssin tai organisaationäkemyksen lähtökohdista. Resilienssi ei ollut tällöin tietoisesta toiminnan tulosta, vaan erilaisten sitä tukevien elementtien ja tilanteeseen sopivan itseorganisoitumisen tuottamaa yhteensopivuutta. Tämä ei tarkoita, ettei tietoinen erilaisiin organisaationäkemyksiin ja tilanteessa vallitseviin tulkintoihin nojaava johtaminen olisi mahdollista. Monimutkaiseen maailmaan sopeuttava johtaminen edellyttää kuitenkin monitulkintaisuuden hyväksymistä ja kykyä tarkastella tilanteita useista vaihtoehtoisista näkökulmista.

---

<sup>95</sup> Morgan G. (1977) *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: Sage.

<sup>96</sup> Uhl-Bien M., Russ M., McKelvey B. (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

**Taulukko 6.A.** Resilienssi koneen ja organismin näkökulmista.

<b>Metafora</b>	<b>Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä</b>	<b>Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa</b>
<b>Kone</b>	Ennalleen palaaminen, rikkoutuneen osan vaihtaminen Miten tilanne saadaan korjattua? Miten ja milloin osa on syytä vaihtaa?	Demo: Keskusjohtoiseen toimintamalliin siirtyminen kriisitilanteessa Prove: Selkeä työnjako ja tarkka sääntöjen noudattaminen normaali-tilanteessa
<b>Organismi</b>	Eloon jääminen; toimintojen mukauttaminen ympäristön muutoksiin Suhtautuminen muihin toimijoihin: kilpailu vai yhteistyö? Miten havainnoimme ympäristöämme ja sen muutoksia?	Demo: Asiakaskohtaisesti räätälöidyt ratkaisut ja asiantuntijoiden isohko toimintavapaus asiakasrajapinnassa Prove: T&K-toimintojen verkostomainen organisointi Mooni: Transformaatio verkottuneeksi paikalliseksi palveluorganisaatioksi

**Taulukko 6.B.** Resilienssi poliittisen järjestelmän ja psykologisen vankilan näkökulmista.

<b>Metafora</b>	<b>Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä</b>	<b>Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa</b>
<b>Poliittinen järjestelmä</b>	<i>Kilpailuedun tavoittelu oman vision läpipuskemisen kautta</i> Meneekö oma näkökulmamme yhteisen edun ohi? Mitä tapahtuisi, jos olisimme avoimempia muiden näkemyksille?	Demo: Ylimmän ja keskijohdon ajatusten ja visioiden välinen jännite Prove: Erilaisten asiantuntevusalueiden keskinäinen hierarkia Mooni: Ylimmän johdon muutosvisiot/muun organisaation arki
<b>Psykologinen vankila</b>	<i>Omien näkemysten suojelu</i> Tarkkailemmeko ympäristömme ja oman organisaation muuttumista avoimin mielin? Arvostammeko vaihtoehtoisia näkökulmia?	Demo: Johtoryhmän näkemys heidän oman käsityksensä oikeellisuudelta ja siitä, että muut eivät ole sitoutuneet heidän määrittelemäänsä strategiaan Prove: Pitkäaikaisen taloudellisen menestyksen synnyttämä "lintukotoajattelu" Mooni: Jumiutumisen opettaja-keskeiseen ajattelutapaan

Vastaavalla tavalla kuten organisaationäkemyksemme, myös tapamme ymmärtää muutosta vaikuttaa toimintaamme. Robert J. Marshak<sup>97</sup> on esittänyt neljä muutosmetaforaa, joiden hän esittää vaikuttavan tapaamme nähdä muutos ja täten myös tapamme toteuttaa muutosta. Nämä metaforat ovat "huoltaminen ja korjaaminen", (fix and maintain) "rakentaminen ja kehittäminen" (build and develop), "siirtymä" (move and relocate), sekä "vapautuminen ja uuden luominen" (liberate and recreate). Näistä kukin edustaa omanlaistaan tapaa nähdä muutos ja samalla myös organisaatio - miten sitä voi "muovata".

**Taulukko 6.C.** Marshakin muutosmetaforat ja esimerkkiyritykset.

<b>Muutosmetafora</b>	<b>Metaforaan liittyvää sanastoja</b>	<b>Esimerkki tapausyrityksistä</b>
<b>Huoltaminen ja korjaaminen</b>	Korjata, (hieno-)säättää, korjata rikkoutunut osa, käyttö oikeita työkaluja	Demo: paluu top-down - tyypiseen johtamiseen kriisitilanteessa
<b>Rakentaminen ja kehittäminen</b>	Lisätä, kasvattaa, luoda hyvä perusta, tukea, kouluttaa, tulla fiksummaksi tai nopeammaksi	Demo: organisaation prosessien virtaviivaistaminen ja nopeuttaminen
<b>Siirtymä</b>	Siirtyä eteenpäin/ A:sta B:hen, jättää jotakin taakseen, varoa esteitä, aikataulut, selkeät askeleet ja kilometripylväät	Prove: funktioperusteisesta organisaatiorakenteesta luopuminen ja sisäisen palveluperiaatteen omaksuminen
<b>Vapautuminen ja uuden luominen</b>	Herätä, ajatella "out of the box" -tyyliin, luoda uusi paradigma, nähdä valoa, murtautua irti menneestä, lopettaa X ja luoda Y, keksiä uudelleen	Mooni: transformaatio perinteisestä koulutusorganisaatiosta paikallisen innovaatioekosysteemin aktiiviseksi jäseneksi

Metaforista kaksi ensimmäistä kytkeytyvät ehkä muita selkeämmin ajatteluun, jossa organisaatio nähdään rationaalisesti ohjattavissa olevana kokonaisuutena, "koneen" kaltaisena korjattavissa ja kehitettävissä olevana sosio-tekniologiana. Siirtymässä ja uuden luomisessa on puolestaan enemmän sävyjä organisaatioista "virtana" tai "kulttuurina" Morganin edellä esitettyjä metaforia käyttäen. Olennaista muutos- kuten organisaatiometamorissa on kuitenkin se, että ne auttavat yhtäältä tunnistamaan omissa ajattelussamme piileviä tekijöitä. Toisaalta niitä voi myös hyödyntää oman ajattelun ja toiminnan laajentamisessa ja erilaisten toimintavaihtoehtojen tutkimisessa.

Erilaiset näkökulmat rikastuttavat ymmärrystämme organisaation toiminnasta ja laajentavat mahdollisuuksiamme toimia kulloinkin soveltuvalla tavalla. Kyse on aiemmin esitellyn HSD-ajattelun<sup>98</sup> mukaisesta ajatuksesta, ettei ole olemassa vain

<sup>97</sup> Marshak R.J. (1993), Managing the metaphors of change. Organization Dynamics 22, 1, 44–56.

<sup>98</sup> Eoyang, G. H. & Holladay, R. J. 2013. Adaptive Action – leveraging uncertainty in your organization. Stanford, California: Stanford University Press.

yhtä tilanteesta kertovaa totuutta. Mielekäs monimutkaisiin tilanteisiin soveltuva toimintamalli huomioi erilaiset ”totuudet” - objektiiviset, subjektiiviset ja normatiiviset - muodostamalla näiden pohjalta kompleksisen totuuskäsityksen tai tulkinnan tilanteesta, mikä puolestaan toimii pohjana tulevalle toiminnalle adaptiivisen toiminnan syklin mukaisesti (Mitä? – Entä sitten? – Mitä nyt?). Mitä laaja-alaisempi kuva organisaation toiminnasta ja siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä on, sitä todennäköisempää on myös relevanttien ratkaisujen löytyminen.

Näkemyks korostaa johtamisessa avoimuutta ja keskustelevaa toimintamallia. Moniääninen keskustelu organisaation sisällä tukee uusien tilanteeseen sopivien luovien ratkaisujen löytymistä ja kokeilua. Ketterän ja muutosjoustavan organisaation ytimen muodostavat itseorganisoituminen sekä omaehtoinen oppiminen organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation kyky tuottaa uusia vastauksia ja reagoitintapoja nopeasti liikkuvaan ja monimuotoiseen ympäristöön puolestaan lisää sen mahdollisuuksia selvittää uusista ja yllättävistä kehityskuluista. Kontrollin sijaan joustavuutta ja luovuutta korostava lähestymistapa vahvistaa organisaatiota uusien innovaatioiden kautta<sup>99</sup>.

On myös hyvä muistaa, että äärimmilleen tehokkaaksi viritetty organisaatio on harvoin joustava tai luova<sup>100</sup>. Jos organisaatiossa ei ole resursseja tai aikaa kommunikaatiolle ja uusien asioiden kehittämiseksi (myös muualla kuin tutkimuksessa ja tuotekehityksessä), se muuttuu helposti toimintatavoiltaan totuttuihin malleihin nojaavaksi. Tämä puolestaan hidastaa sopeutumista muuttuvan ympäristön haasteisiin. Joustavassa organisaatiossa on sen sijaan jatkuvasti kehitteillä uusia toimintamalleja, joista osa toteutuu ja osa ei. Organisaatioissa tulisi olla myös tietty määrä ”löysää” aikaa ja resursseja näennäisesti tuottamattomaan kokeilu- ja kehittämistoimintaan, koska se luo uusia kompetensseja ja ratkaisuja.

---

<sup>99</sup> Biggs R. Schluter M. Biggs D. et al. (2012) Toward Principles for Enhancing the Resilience of Ecosystem Services. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 2012. 37:421–48.

<sup>100</sup> Walker, B. & Salt, D. (2006). *Resilience Thinking*. Washington DC: Island Press.



## RESILIENSSIÄ TUKEVAN JOHTAMISEN PERIAATTEET MONIMUTKAISISSA TILANTEISSA JA ORGANISAATIOISSA: 1. ARVOSTA MONIMUOTOISUUTTA JA -ÄÄNISYYTTÄ 2. LUOTA ORGANISAATION KYKYYN ASETTAA TAVOITTEITA JA ITSEORGANISOITUA 3. HYVÄKSY NÄENNÄINEN ”TYHJÄKÄYNTI” 4. HYVÄKSY JÄNNITTEET JA YLLÄTYKSELLISYYS OSANA ORGANISAATION UUSIUTUMISKYKYÄ 5. VARMISTA ETTÄ ORGANISAATION TAVOITTEET OVAT KAIKILLE YHTEISET, NE ON YMMÄRRETTY JA NIIHIN ON SITOUDDUTTU

Kaikissa organisaatioissa on myös väistämättä niiden toimintaan liittyviä jännitteitä, jotka ilmentävät organisaatioiden jatkuvaa muutosta, itseorganisoitumista ja tasapainoilua erilaisten valintojen ja toimintaan vaikuttavien tekijöiden välillä. Sen sijaan, että jännitteet olisivat sellaisenaan vältettäviä ongelmia, väitämme että monet jännitteet ovat organisaation uusiutumisen kannalta välttämättömiä muutosvoimia. Jännitteet haastavat johtamista ja tehtyjä ratkaisuja ja tuovat dynaamisen, muutosta korostavan elementin organisaation toimintaan. Ne mahdollistavat osaltaan organisaation toiminnan hedelmällisellä ”kaaoksen reunalla”<sup>101</sup> – etäällä stabiilista tasapainotilasta, joka tekisi organisaatiosta jäykkäliikkeisen ja kriisiherkän. Näin nähtynä johtamisen tulisivatkin tukea erilaisten luovien jännitteiden syntymistä organisaatiossa. Kaikki jännitteet eivät kuitenkaan ole hedelmällisiä ja haasteena on erottaa hedelmälliset jännitteet haitallisista. Tämä ei myöskään tarkoita, ettei jännitteisiin tulisi etsiä ratkaisuja. Ratkaisujen etsiminen, optimipisteiden löytäminen erilaisten, jopa pysyvien, jänniteulottuvuuksien muodostamassa kentässä on organisaation jatkuvaa sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin ja johtamisen ydintehtäviä.

Osa jännitteistä onkin sellaisia, että niihin ei ole olemassa ”lopullista” ratkaisua. Jännitteitä on lähes aina olemassa esimerkiksi keskitettyjen ja hajautettujen johtamismallien tai organisaatiokeskeisten ja verkostomaisten toimintamallien välillä. Vaihtuviin tilanteisiin sopivat puolestaan erilaiset toimintamallien yhdistelmät, joita johdon ja henkilöstön tulisi kyetä arvioimaan ja muuttamaan joustavasti. Organisaatio, joka kykenee suhteellisen nopeasti ”säätämään” asemaansa erilaisten toimintaulottuvuuksien tai jännitteiden kentässä muuttuneisiin tilanteisiin sopivaksi on resilientti.

<sup>101</sup> Esim. Richard T Pascale (1999). Surfing the edge of chaos. Sloan Management Review, 40, 3, 83–94.

Väitämme myös, että vastuun jakaminen organisaation alatasolle ja itsenäisen toimintatilan tarjoaminen vahvistavat organisaation kykyä sekä nopeisiin laajoihin muutoksiin että jatkuviin pieniin muutoksiin. Edellytyksenä on kuitenkin selkeä ja koko henkilöstön jakama näkemys toiminnan keskeisistä strategisista tavoitteista sekä organisaatiokulttuuri, joka tukee itsenäistä toimintaa ja vastuunottoa. Strateginen johtaminen prosessina sekä dialoginen kehittäminen korostuvat tällöin johtamisessa. Hierarkkisen johtamisen ja kulttuurin organisaatioita saattaa olla myös vaikeaa muuttaa tämän kaltaiseen itseorganisoituvan adaptiivisuuden suuntaan. Itsenäistä vastuunottoa ja toimintaa saatetaan vastustaa vaihtelevista syistä. Viime kädessä on kyse toimintakulttuurista, jota organisaatiot ja yhteiskuntamme instituutit ja rakenteet ovat yhdessä luomassa.

Edellä esitetty korostaa johdon kykyä analysoida ja ohjata organisaation toimintaa adaptiivisuutta ja resilienssiä tukevalla tavalla. Eräinä vaihtoehtoisina tapoina analysoida ja ohjata organisaation toimintaa kompleksisuuden näkökulmasta olemme esittäneet Human Systems Dynamics -viitekehyksen (HSD) sekä dialogisen kehittämisen.

Nojaten taustaltaan systeemiteoreettiseen ajatteluun, HSD:ssa lähdetään siitä, että monimutkaisia tilanteita on mahdollista analysoida suhteellisen yksinkertaisin käsitteellisin välinein. Mallin ytimessä on ajatus siitä, että systeemien itseorganisoituminen ilmenee niissä aina toistuvina kaavamaisina toimintamalleina, joita ohjaavat kolme tekijää: systeemiä koossa pitävät yhdistävät tekijät (Containers, C), systeemien osien väliset erot (Differences, D) ja osien välinen vuorovaikutus (Exchanges, E). Näiden tekijöiden pohjalta rakentuvaa analyysia kutsutaan CDE-malliksi. Malli tarjoaa analyttistä informaatiota tilanneanalyysin pohjalta käynnistyvälle mukautuvalle toiminnalle. Kuvasimme aiemmin, kuinka mukautuva toiminta etenee syklisesti vaiheittain ja kuinka kussakin vaiheessa esitetään sille ominaisia kysymyksiä. Sykli lähtee liikkeelle tilanteen kuvauksesta ja erittelystä esimerkiksi CDE-mallin avulla. Kuvauksen pohjalta muodostetaan tulkinta tilanteesta, missä apuna voidaan niin ikään käyttää useita erilaisia ajatteluvälineitä, kuten esimerkiksi jäsentämällä tapahtumia ”pelitilanteena” ja löytää tilanteeseen sopiva ainutkertainen toimintamalli (fit for purpose). Viimeisenä vaiheena on analyysin ja tulkinnan pohjalta tapahtuva toiminnan suunnittelu ja toteutus. Vaiheet muodostavat iteratiivisen syklin toiminnan ja toimintaympäristön jatkuvasti kehittyessä ja muuttuessa – toteutettua toimintaa on arvioitava, sen pohjalta tehtävä uusia tulkintoja ja sopeutettava toimintaa uuteen ainutkertaiseen tilanteeseen kompleksisessa ympäristössä.

Esimerkkinä HSD-viitekehyksen hyödyntämisestä tulkitsimme erään yrityksemme, Proven, toimintaa sen avulla. Kokemuksemme pohjalta HSD-viitekehyksen vahvuus on sen suhteellisen helppo sovellettavuus hyvinkin vaihteleviin tilanteisiin. Se on myös joustava siinä mielessä, että se mahdollistaa useiden toisiaan täydentävien näkökulmien muodostamisen. Henkilö voi esimerkiksi samanaikaisesti olla osallisena useissa ”säiliöissä”, jotka toimivat organisaatiota koossa pitävinä tekijöinä (esimerkiksi oma osasto, asiantuntijoiden muodostama verkosto, koko organisaation ”tarina”), Vastaavasti henkilöiden ja ryhmien välillä voi olla useita tilanteeseen vaikuttavia merkittäviä eroja (esimerkiksi koulutustausta, sukupuoli, työtehtävien luonne, organisaatiota koskevat uskomukset) ja vuorovaikutuksen muodot

vaihdella merkittävästi formaaleista hyvin epämuodollisiin. Viitekehys tarjoaa yksinkertaisen ja kiteytetyn käsitteistön monimuotoisen sosiaalisen todellisuuden jäsentämiseen ja ymmärtämiseen pyrkien välttämään samalla ”yhden totuuden ansan”. Vastaavasti tilanteen dynamiikasta ja kehitymisestä on mahdollista tehdä kiteytetyjä tulkintoja HSD-viitekehysten tarjoamien välinein. Itse käytimme tähän tarkoitukseen muun muassa niin sanottua maisemadiagrammia, jonka avulla kuvasimme sekä Proven että lähemmin tarkastellun t&k-ryhmän toiminnan kehittymistä.

Edellä esitetty, kuten laajemmin hyödyntämämme kompleksisuusajattelu, korostaa organisaatioiden ja toiminnan kehittymistä ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Erityisen näkökulman tähän tarjoaa toinen esittelemämme kehittämisvälineistö, dialoginen organisaatiokehittäminen. Dialogisen kehittämisen ydinajatuksena on organisaation oppiminen itseorganisoituvasti. Lähtökohtana on vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä tarjoamalla ihmisille mahdollisuuksia keskustelun kautta tapahtuvaan työnsä ja toimintansa kehittämiseen ja uusiin innovaatioihin. Parhaimmillaan dialogi muuttaa ajattelua ja organisaatioita ja sen toimintaa koskevia käsityksiä: Organisaation ”tarina” muuttuu, mikä puolestaan muuttaa ihmisten toimintaa organisaatiossa sekä organisaation ja sen toimintaympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on kyettävä luomaan uusia sen toimintaa koskevia kokeiluja dialogisen yhteiskehittämisen kautta. Tavoitteeksi muodostuu tällöin organisaation ihmisiin sitoutuneen näkymättömän osaamisen, tiedon ja tulkintojen kytkeminen yhteiskehittämisen kautta organisaation toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Organisaation koko potentiaali tulee tätä kautta käyttöön.

Käytännössä kehittämiseen on esitetty kolmea ydinperiaatetta. Nämä ovat perinteisten keskustelurutiinien, vuorovaikutuksen, tulkintojen ja käsitysten ”häiritseminen”, organisaatiota ja sen identiteettiä ylläpitävien ydinkertomusten muuttaminen, sekä mahdollistavien uutta luovien mielikuvien ja kiteytysten synnyttäminen toiminnan uudelleen suuntaamiseksi.

Kokeilimme dialogisen kehittämisen välineistöä Mooniksi nimeämässämme tapausorganisaatiossa. Tavoitteena oli luoda uutta kertomusta oppilaitoksen uudesta toimintamallista. Tässä tapauksessa kehittämisen aikajänne jäi lyhyeksi suhteutettuna siihen, että tavoitteena oli muuttaa kokonaisuudessaan suuren organisaation toimintaa. Hankkeen kestäessä kehittämisessä päästiin ottamaan ensimmäisiä askeleita varsinaisen dialogisen kehittämisen suuntaan ihmisten ryhtyessä tietoisesti kehittämään vuorovaikutustaan muutoksen suuntaamiseksi. Hankkeen ehkä keskeisin oppi liittyykin aikaan. Vaikka dialoginen kehittäminen sinänsä oli toimiva lähestymistapa, se vaatii osallistujilta ajallisia resursseja. Kuten kaikessa muutoksessa, sitä toteuttavilla henkilöillä tulisi olla aikaa paneutua asiaan. Vaikka perussuhtautuminen muutokseen olisi myönteinen, nopeaa kulttuurista ja toimintatapojen muutosta ei voi odottaa, jos ihmisillä on vain hyvin vähän aikaa osallistua muutoksen toteuttamiseen ja uusien toimintamallien työstämiseen.

Kompleksisessa ympäristössä tilanteiden kehittymiseen vaikuttavatkin samanaikaisesti useat erilaiset tekijät, joiden keskinäisiä vaikutuksia ja sidoksia on usein vaikea havainnoida ja eritellä johtuen jo siitä, että inhimillinen kapasiteetti useiden

samanaikaisesti tapahtuvien tekijöiden tarkasteluun on rajallinen. Vastaavasti on tilanteita, joissa kokeilu ei ole paras mahdollinen ratkaisu uusien toimintamallien eteenpäin viemiseksi johtuen esimerkiksi siitä, että kokeilulla voidaan aiheuttaa jotakin sellaista, jota on vaikea peruuttaa tai korjata. Ehdotamme tässä apukeinoksi matemaattisten mallinnus- ja simulointimenetelmien käyttöä, joita kokeilimme turvallisuusongelmia ratkovan asiantuntijaorganisaation säätelyn seurausten tarkastelunsa vuoksi.

Tavanomaisesti turvallisuuskriittisten organisaatioiden toimintaa ohjataan yksityiskohtaisten ohjeiden ja määräysten avulla. Määräysten avulla pyritään poistamaan inhimillisen erehdyksen riski sekä eliminoimaan tilanteet, joihin ei ole olemassa koeteltua tai mietittyä toimintavaihtoehtoa. Tarkastelimme tästä syystä mallissamme säätelyn lisäämisen vaikutusta organisaation ongelmanratkaisukykyyn. Johtopäätöksenä mallin pohjalta oli, yleisen toimintamallin vastaisesti, se, että säätelyn lisääminen ja tiukentaminen heikentävät organisaation ongelmanratkaisukykyä. Säädökset heikentävät organisaation kykyä ratkaista ongelmia joustavasti ja nopeasti, mikä puolestaan johtaa tietyn pisteen jälkeen siihen, että ratkaistavien ongelmien määrä kasvaa yli rajan, josta organisaatio ei enää selviydy. Mielenkiintoisesti simulaatiomalli korostikin joustavan itseorganisoitumisen merkitystä myös organisaation tehokkuuden lähteenä.

Tässäkin tapauksessa on kuitenkin syytä korostaa, että säätelyä ja ohjausta myös tarvitaan, vaikka samanaikaisesti tulisi jättää tilaa ja rohkaista ihmisiä omaehtoiseen ongelmanratkaisuun ja uusien toimintamallien etsimiseen. Johtaminen on moniulotteista toimintaa, jossa samanaikaisesti tulisi ylläpitää jatkuvuutta ja stabiili- teettia sekä muutosta ja dynaamisuutta. Näiden ääripäiden välille syntyvätkin eräät keskeisistä aiemmin esitellyistä organisaatioiden toimintaan liittyvistä pitkäkestoisista jännitteistä. Jännitteisiin ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä ratkaisua tai kaavaa, jonka avulla niitä on mahdollista ratkaista. Kunkin organisaation on löydettävä niihin aina tilanteittain toimivat ratkaisut. Yhdessä tilanteessa säätely ja stabiili- teetti saattavat olla toimivampia ratkaisuja kuin itseorganisoitumista korostava muutos, tai – kuten uskomme asian useimmiten olevan – nämä ja muut perustavanlaatuiset jännitteet muodostavat kussakin tilanteessa ainutkertaisia yhdistelmiä, joista osa on tilanteeseen sopivia ("fit for purpose"), osa ei. Johdon tehtävänä on etsiä jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin sopivia toimintamallien yhdistelmiä.

Lopuksi on ehkä hyvä edelleen korostaa, että kompleksisessa ympäristössä lopputulokseen sisältyy myös aina tiedostamattomia tekijöitä, yllätyksellisyyttä ja ennakkoimattomuutta. Kaikkia tekijöitä ei ole mahdollista ennakoita, eikä niiden keskinäisvaikutuksia arvioida. Organisaatio ei ole kone, jonka toimintoja on mahdollista yksityiskohtaisesti kontrolloida. Tietotyössä korostuu ihmisten osaaminen, motivaatio ja kyky toimia yhdessä. Organisaatio elää vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja kehittää parhaimmillaan sopeutumista edistäviä toimintamalleja oman jatkuvuutensa turvaamiseksi. Jotkin näistä toimintamalleista muodostuvat tietoisien toiminnan ja kehittämisen tuloksina, toiset kehittyvät tarkoituksellattomina ratkaisuu- na tilanteisiin. Joskus yhteen tilanteeseen kehitetyt toimintamallit saattavat osoittautua toimiviksi myös muuttuneessa tilanteessa, vaikkakin muuttuneista syistä.

Samanaikaisesti organisaatioista löytyy myös paljon toimintoja, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia ja jotka ovat esimerkiksi perinteisten rutiinien ja uskomusten ylläpitämiä. Dynaamisen johtamisen tulisi tukea näiden toimintamallien itseorganisoituvaa muutosta ja pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen organisaation sisällä sekä sen ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa. Organisaatio on parhaimmillaan "joukkoälyn" ilmentymä, joka kykenee hyödyntämään monin tavoin sen muodostamien ihmisten osaamisen ja kyvykkyyden oman toimintansa kehittämisessä ja joustavassa sopeuttamisessa.

Sopeutumiskykyinen organisaatio on tottunut ja kykenee elämään jatkuvassa muutoksessa ja sen synnyttämässä jännitteissä. Vaikka yksilöjohtajilla on merkityksensä organisaation kehittämisessä, toimivassa organisaatiossa johtajuutta voi kuvata myös "kollektiivisena käytäntönä", joka perustuu työntekijöiden jaettuun strategiseen ymmärrykseen organisaation tilasta ja tavoitteista sekä omaehtoiseen itseorganisoitumiseen tämän jaetun ymmärryksen pohjalta. Tällaisessa organisaatiossa menestyksellä johtaja antaa tilaa itseorganisoitumiselle, ohjaa toimintaa informaatiolla sekä sparraa ja valmentaa työntekijöitä etsimään muutosta, uusia ratkaisuja ja innovaatiota alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

## **SYVENTÄVÄÄ LUKEMISTA (Poimintoja käytetystä kirjallisuudesta)**

- Burnes B. (2005) Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 73–90.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016) The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In Rothwell, W. Stravros, J., & Sullivan R. (eds.) *Practicing Organization Development 4th Ed.* (407–418). San Francisco, Wiley.
- Eoyang, G. & Holladay, R. (2013) *Adaptive Action, Leveraging Uncertainty in Your Organization*. Stanford. Stanford University Press.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological and social systems. *Ecosystems*, 4, 390–405.
- Hollnagel E., J. Pariès, D. D. Woods & J. Wreathall (Eds.), (2011) *Resilience engineering in practice: a guide-book*. Farnham: Ashgate.
- Juuti P. ja Virtanen P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Otava: Helsinki.
- Mantere S., Suominen K. & Vaara E. (2011) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOYpro: Helsinki.
- Mittleton-Kelly, E. (toim.) (2007). *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organizations*. Emerald: Bingley, UK.
- Morgan, G. 1977, *Images of organization*. Thousands Oaks, USA: SAGE.
- Reiman T., Rollenhagen C., Pietikäinen E., Heikkilä J. (2015) Principles of adaptive management in complex safety-critical organizations. *Safety Science* 71, 80–92.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. 1. Painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sterman, John D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Talja, H. 2006. *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Publications 620. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>
- Walker, B. & Salt, D. (2006). *Resilience Thinking*. Washington DC: Island Press.

Uhl-Bien M., Russ M., McKelvey B. (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.

Vartiainen P., Ollila S., Raisio H., Lindell J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.*

Välikangas L. (2010) *The Resilient Organization. How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails.* The McGraw-Hill Companies: USA.

## Liite A: Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen kohdeorganisaatioista kerättiin monipuolinen toisiaan täydentävä dokumentti- ja haastatteluaineisto. Lisäksi Provestaa kerättiin t&k-verkosta kuvaava aineisto, jota hyödynnettiin formaalissa verkostoanalyysissä.

Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja. Käytetty haastattelurunko on liitteenä B. Yhtä parihaastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kestoltaan ne vaihtelivat haastateltavasta riippuen 45 minuutista kahteen tuntiin. Pääsääntöisesti kutakin haastattelua oli tekemässä tutkijapari. Tällöin sisältöä oli mahdollista pohtia ja tulkintoja vertailla heti haastattelun päätyttyä. Vain muutamissa tapauksissa tämä ei ollut mahdollista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litte-roitiin. Aineiston käsittelyssä käytettiin menetelmänä temaattista sisällönanalyysiä. Haastatteluaineiston ovat lukeneet osallistuneet tutkijat kukin erikseen ja sitä on jäsennetty yhteisissä työpajoissa tässä kirjassa esitetyjä työkaluja ja menetelmiä soveltaen.

Aineiston käsittelyssä haastateltavien anonymiteetti on turvattu siten, että esille nostetut asiat eivät ole yhdistettävissä yksittäisiin haastateltaviin. Myöskään tapausorganisaatioiden oikeita nimiä ei käytetä julkaisuissa. Organisaatiokohtaisten alustavien analyysien valmistuttua niiden tulokset validoitiin esittelemällä ne organisaatioille. Tulokset esiteltiin Demossa yrityksen johtoryhmälle, Provesta ja Moonissa järjestettiin keskustelutilaisuudet, joihin kaikki haastatellut saivat kutsun.

**Taulukko A1.** Aineiston hankinta.

Yritys	Toimiala	Haastatellut	Muu aineistokeruu
DEMO	Energiantuotannon teknologiat	14 asiantuntijaa ja keskijohdon edustajaa (kevät 2014)	Keskustelu toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan kanssa 11/2015.
PROVE	Energian tuotanto	9 organisaation asiantuntijaa 1 ulkoinen yhteistyökumppani (kevät 2014)	Ryhmäkeskustelu haastattelujen purkamiseksi 08/2015 Tapaamiset T&K-verkoston vetäjän kanssa; systemidynaaminen mallinnus Verkostokuvaus 11/2014 Uusintakuvaus 02/2016
MOONI	Koulutus	8 erilaisissa opetus- ja hallintotehtävissä toimivaa henkilöä; (tammikuu /2016)	Konsultointi rinnakkaisessa kehittämishankkeessa 2015–2016 Verkostokuvaus



## Liite B: Haastattelurunko

### 1. Tausta, työnkuva

- a) Mitä teet? Ja mikä on taustasi? Missä organisaatioyksikössä työskentelet?  
Mikä on vastuualueesi

### 2. Kompleksisuus toimintakentässä

- **Mitä/ keitä ovat ne keskeiset (verkosto)toimijat, joiden kanssa olet yhteistyössä sekä organisaatiosi sisällä että ulkopuolella? Kuinka paljon heitä/ niitä on?**
- **Miten yhteistyöverkostosi on muuttunut ajan myötä? Miten pysyviä yhteistyökumppanisi ovat?**
- **Miten kommunikaatio verkostossa tapahtuu? Ketkä ovat yhteydessä keskenään? Keiden kanssa itse kommunikoit? Miten ja missä asioissa?**
- **Miten kuvaisit mainitsemiasi eri toimijoita? Mitä samaa niissä on ja mitä keskeisiä eroja niiden välillä on?**

### 3. Resilienssi

- **Millaisia yllättäviä tilanteita on tullut vastaan perustehtävää toteutettaessa? Positiivisia ja negatiivisia? Mistä ne ovat johtuneet? Minkälaisiin toimenpiteisiin nämä ovat johtaneet?**
- **Millaiset yllättävät tilanteet ovat yleisiä? Mitkä harvinaisia? (Miten yllättäviä tilanteita luokitellaan? Osataanko kuvitella epätodellisia yllättäviä tilanteita? Usko ohjeisiin vahvaa?)**
  - pyri konkretiaan, rohkaise tarinoimaan
- **Miten näihin tapahtumiin on reagoitu? Mitä tästä asiasta on keskusteltu? Kenen kanssa? Käyttekö läpi näitä jossain? Miten tyypillisiä nämä reagointitavat ovat olleet [oliko kyseessä siis yleinen adaptiivinen kapasiteetti vai spesifi käytäntö]? Miten toimintatapa muotoutuu, onko valmiiksi palletti toimintamalleja vai kehitetäänkö uusi tilannekohtaisesti?**
  - tämä molemmille, positiiviselle, että negatiivisella tapahtumalle
- **Minkälaisiin tyypillisiin ongelmiin organisaatiossa on varauduttu? Onko joskus silti jouduttu näihin ongelmiin, miksi?**
  - Miten pärjää näiden epävarmuuksien kanssa => tunnistatko että muilla on samanlaisia vai erilaisia coping-keinoja

## Liite C: Organisaationäkemykset ja resilienssi

Taulukko C1. Resilienssi erilaisten organisaationäkemyksen valossa.

Metafora	Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä	Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa
<b>Kone</b>	Ennalleen palaaminen, rikkoutuneen osan vaihtaminen Miten tilanne saadaan korjattua? Miten ja milloin osa on syytä vaihtaa?	Demo: Keskusjohtoiseen toimintamalliin siirtyminen kriisitilanteessa Prove: Selkeä työnjako ja tarkka sääntöjen noudattaminen normaalitilanteessa
<b>Organismi</b>	Eloon jääminen; toimintojen mukauttaminen ympäristön muutoksiin Suhtautuminen muihin toimijoihin: kilpailu vai yhteistyö? Miten havainnoimme ympäristöämme ja sen muutoksia?	Demo: Asiakaskohtaisesti räätälöidyt ratkaisut ja asiantuntijoiden isohko toimintavapaus asiakasrajapinnassa Prove: T&K-toimintojen verkostomainen organisointi Mooni: Transformaatio verkottuneeksi paikalliseksi palveluorganisaatioksi

Metafora	Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä	Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa
<b>Aivot</b>	<i>Systemaattinen tiedon ja osaamisen johtaminen tulevaisuuden ennakoimiseksi</i> Miten tunnistamme relevantin tiedon? Miten prosessoimme sitä? Miten opimme yhteisönä?	Demo: Johtoryhmän laaja tiedonkeruu operatiivisesta, taloudellisesta ja markkinatilanteesta Prove: Käyttötiedon systemaattinen seuranta Mooni: Muutos yksilökohtaisten kompetenssien kehittämisestä yhteisölliseen oppimiseen
<b>Poliittinen järjestyelmä</b>	<i>Kilpailuedun tavoittelu oman vision läpikäymisen kautta</i> Meneekö oma näkökulmamme yhteisen edun ohi? Mitä tapahtuisi, jos olisimme avoimempia muiden näkemyksille?	Demo: Ylimmän ja keskijohdon ajatusten ja visioiden välinen jännite Prove: Erilaisten asiantuntemusalueiden keskinäinen hierarkia Mooni: Ylimmän johdon muutosvisiot/ muun organisaation arki

<b>Metafora</b>	<b>Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä</b>	<b>Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa</b>
<b>Psykologinen vankila</b>	<p><i>Omien näkemysten suojele</i></p> <p>Tarkkailemmeko ympäristömme ja oman organisaation muuttumista avoimin mielin?</p> <p>Arvostammeko vaihtoehtoisia näkökulmia?</p>	<p>Demo: Johtoryhmän näkemys heidän oman käsityksensä oikeellisuudelta ja siitä, että muut eivät ole sitoutuneet heidän määrittelemäänsä strategiaan</p> <p>Prove: Pitkäaikaisen taloudellisen menestyksen synnyttämä "lintuko-tojattelu"</p> <p>Mooni: Jumiutumisen opettajakeskeiseen ajattelutapaan</p>
<b>Dominanssin väline</b>	<p><i>Oman edun varmistaminen; kilpailevien näkemysten vastakkainasettelu</i></p> <p>Näemmekö muut potentiaalisina yhteistyökumppaneina vai kilpailijoina, jotka täytyy saada kukistettua?</p>	<p>Demo: Toimitusjohtajan ja johtoryhmän määräävä asema</p>

<b>Metafora</b>	<b>Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä</b>	<b>Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa</b>
<b>Kulttuuri</b>	<p><i>Jaettujen, yhdessä sovittujen ajattelumallien luominen, vahvistaminen ja ylläpitäminen</i></p> <p>Miten vahvistamme ihmisten välistä koordinaatiota?</p> <p>Millainen on yhteinen identiteettimme ja mitä se merkitsee yksilöiden kannalta?</p> <p>Tunnistammeko perusoletuksemme ja olemmeko valmiit kyseenalaistamaan niitä?</p>	<p>Demo: Yrityksen vahva, tietoisesti luotu ja jaettu tarina; ruohonjuuritasolla asiantuntijoiden keskeinen yhteistyön ja keskinäisen tuen kulttuuri</p> <p>Prove: Vahva usko oman osaamisen ja teknologian ylivertauuteen</p> <p>Mooni: Opettaja-/ yksilökeskeisyydestä kohti yhteistoiminnallista kulttuuria</p>

Metafora	Resilienssin ydin ja resilienssin arviointiin soveltuvia kysymyksiä	Resilienssin ilmeneminen esimerkkiorganisaatioissa
<p><b>Virta, transformatio</b></p>	<p><i>Muuttuvassa maailmassa elämisen taito</i></p> <p>Miten ohjaamme itseorganisointumista organisaatiossamme?</p> <p>Millaisia dialogisen vuorovaikutuksen tapoja hyödynämme niin organisaation sisällä kuin ulkoisten kumppaneidemme kanssa?</p>	<p>Demo: Asiantuntijoiden ja keskijohdon itseorganisoitumisen synnyttämät vuorovaikutus- ja toimintatavat sekä ulkoiset verkostot</p> <p>Prove: T&amp;K-toimintojen sisäinen ja ulkoinen verkottuminen ja pyrkimys edistyksellisten toimintatapojen luomiseen; välitön siirtyminen "nopean toiminnan malliin" tilanteen niin vaatiessa</p> <p>Mooni: Kehkeytyvä toimivampi tapa hyödyntää verkostoja</p>

Nimeke	<b>Muutosjoustavuus</b> Organisaation resilienssin tukeminen
Tekijä(t)	Mika Nieminen, Heli Talja, Jukka-Pekka Heikkilä, Merja Airola, Kaupo Viitanen & Joona Tuovinen
Tiivistelmä	<p>Kirja pyrkii avaamaan näkökulmia siihen, miten organisaatioiden toimintaa ohjataan ja kehitetään muuttuvissa ja epävarmuutta lisäävissä olosuhteissa. Kirjassa keskustellaan ilmiöistä ja tapahtumista joita jokainen yritys ja organisaatio kohtaavat yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa globaalissa yritys- ja toimintaympäristössä. Väitämme, että muuttuva toimintaympäristö edellyttää uudenlaisia systeemisyyttä korostavia hahmotustapoja ja että tällaisessa ympäristössä menestyksekkäät tavat toimia ja reagoida poikkeavat perinteisesti totutuista. Johtamisessa tulisi pyrkiä tukemaan työntekijöiden itseorganisoitumista ja uusien luovien ratkaisujen etsimistä.</p> <p>Näkökulma korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa. Väitämme, että muutoskykyinen ja joustava organisaatio on dialoginen ja sitä luonnehtii myös yhteisöllinen päätöksentekokyky</p>
ISBN, ISSN, URN	ISBN 978-951-38-8601-1 (nid.) ISBN 978-951-38-8600-4 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/julkaisut">http://www.vtt.fi/julkaisut</a> ) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Painettu) ISSN 2242-122X (Verkojulkaisu) <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4</a>
Julkaisuaika	Joulukuu 2017
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	86 s. + liitt. 5 s.
Projektin nimi	Organisaation resilienssin edistäminen
Rahoittajat	Tekes
Avainsanat	Resilienssi, kompleksisuus, organisaatio, muutos, joustavuus, dialogisuus
Julkaisija	Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy PL 1000, 02044 VTT, puh. 020 722 111

Title	<b>Flexibility for change</b> Supporting organizational resilience
Author(s)	Heli Talja, Jukka-Pekka Heikkilä, Merja Airola, Kaupo Viitanen & Joonas Tuovinen
Abstract	<p>The book aims to open perspectives to the steering and leading of organizations in changing circumstances. The book discusses phenomenon, which all organizations unavoidably face in the global and ever increasingly complex operational environment. We claim, that the changing operational environment necessitates new kinds of systemic perspectives, and, that successful operational principles differ from traditional ones. The leadership should support employees' self-organization and seeking of new creative solutions. The perspective emphasizes interaction's significance in leadership and management. A resilient organization is characterized by dialogic and community based decision-making.</p>
ISBN, ISSN, URN	ISBN 978-951-38-8601-1 (Soft back ed.) ISBN 978-951-38-8600-4 (URL: <a href="http://www.vttresearch.com/impact/publications">http://www.vttresearch.com/impact/publications</a> ) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Print) ISSN 2242-122X (Online) <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4</a>
Date	December 2017
Language	Finnish, English abstract
Pages	86 p. + app. 5 p.
Name of the project	Supporting organisational resilience in complex adaptive systems
Commissioned by	Tekes
Keywords	Resilience, complexity, organization, change, flexibility, dialogue
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland Ltd P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. 020 722 111

## Muutosjoustavuus

### Organisaation resilienssin tukeminen

Organisaatioita ajatellaan yhä usein tiettyyn tarkoitukseen suunniteltuina tehokkaina koneina. Perinteiset suunnitteluun ja seurantaan perustuvat johtamismallit on kehitetty tällaisiin tilanteisiin. Nykyajan nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa yritykset tarvitsevat menestyäkseen uudenlaisia keinoja, jotka auttavat mukautumaan joustavasti tilannekohtaisen tarpeen mukaan ja hyödyntämään monipuolisesti eri kanavien kautta tulevaa informaatiota.

Julkaisu esittelee uusia, kompleksisuusajatteluun perustuvia ideoita nykyorganisaatioiden resilienssiä, muutosjoustavuutta edistävään johtamiseen ja kehittämiseen. Esittelemme myös organisaatiometaforia, jotka auttavat hahmottamaan organisaatiota eri näkökulmista. Organisaatioiden resilienssiä tukevaa johtamista havainnollistetaan kolmesta suomalaisesta organisaatiosta keräämämme aineiston avulla.

ISBN 978-951-38-8601-1 (nid.)  
ISBN 978-951-38-8600-4 (URL: <http://www.vtt.fi/julkaisut>)  
ISSN-L 2242-1211  
ISSN 2242-1211 (Painettu)  
ISSN 2242-122X (Verkkójulkaisu)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8600-4>