

VAASAN YLIOPISTO
HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Juha Lindell

YKSILÖSTÄ LÄHTEVÄ MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Muutosideaali kompleksisesta näkökulmasta

Hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
2. KOMPLEKSISUUSAJATTELU HALLINNON TUTKIMUKSESSA	10
2.1. Kaaosajattelu	10
2.1.1. Deterministisyys	10
2.1.2. Perhosefekti eli alkuarvoherkkyys	11
2.1.3. Lineaarisuus ja epälineaarisuus	12
2.1.4. Bifurkaatio	13
2.1.5. Fraktaali	14
2.1.6. Attraktori	15
2.2. Kompleksisuusajattelu	16
2.2.1. Kova ja pehmeä kompleksisuus	18
2.2.2. Emergenssi ja itseorganisoituminen	20
2.2.3. Systemien dispassiivisuus	21
3. KOMPLEKSISUUSAJATTELU MUUTOSMALLIEN JA JOHTAMISEN UDELLEEN TULKINNASSA	23
3.1. Muutosjohtaminen	23
3.1.1. Muutos käsitteenä	23
3.1.2. Yleistä muutosjohtamisesta	24
3.2. ICT	26
3.2.1. ICT Yleistä	26
3.2.2. ICT teorian 5-vaiheinen muutosprosessi	26
3.2.3. Ideali ja todellinen minä	29
3.2.4. ICT ja kompleksisuus	34
3.2.5. Sosiaalinen pääoma ICT:ssä	37
3.2.6. ICT ja ryhmät	43

3.3. ICT teorian 5-vaiheinen malli organisaatiotasolla	48
4. KOHTI YKSILÖKESKEISTÄ MUUTOSIDEAALIA	52
4.1. Teleologia erittely	52
4.2. Kysymys mallista ymmärtää organisaatiota	55
4.2.1. Systemin ja kompleksisen prosessin erilaiset organisaatiot	56
4.2.2. Organisaatioiden hakeutumista tasapainoon vai kaaokseen?	63
4.3. Hallinta organisaatiossa ja muutoksessa	68
4.3.1. Hallinta	68
4.3.2. Tarkoitus organisaation toiminnassa	72
4.3.3. Kaaoksen reunalla mutta ei kaaoksessa	73
4.3.4. Entä suunnittelu?	77
4.4. Muutosjohtamismalli	80
4.4.1. John P. Kotterin lineaarinen muutosjohtamismalli	81
4.4.2. Miksi ei Kotter?	83
4.4.3. Miksi ICT?	86
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	89
5.1. Tutkimuksen havainnot	89
5.2. Tutkimuksen merkitys yleisesti	93
5.3. Tilaus jatkotutkimukselle	95
LÄHDELUETTELO	97

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Lineaarisuus ja epälineaarisuus koordinaatistossa	13
Kuvio 2. Bifurkaatiopisteiden jakautuminen tasapainon ja kaaoksen välillä	14
Kuvio 3. Lorenzin attraktori	16
Kuvio 4. Ryhmän kehitys ICT-sykliden avulla	46
Kuvio 5. Organisaatio systeemiajattelun mukaan	58
Kuvio 6. Organisaatio kompleksisen responsiivisen prosessin mukaan	59

VAASAN YLIOPISTO**Hallintotieteiden tiedekunta****Tekijä:** Juha Lindell**Pro gradu -tutkielma:** Yksilöstä lähtevä muutos organisaatiossa: Muutosideaali kompleksisesta näkökulmasta**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Hallintotiede**Valmistumisvuosi:** 2008**Sivumäärä:** 102

TIIVISTELMÄ:

Organisaation muutokset ovat paljon tutkittu alue. Elämä ja organisaatiotodellisuus muuttuvat entistä nopeampaan tahtiin. Muutoksen hallinnasta on muodostunut yksi menestyvän organisaation tärkeimmistä tekijöistä. Organisaation muutoksia tutkitaan useimmin systeemiteoreettisessa yhteydessä. Muutokset organisaatiossa toteuttaa johtaja, joka kontrolloi muutosjohtamismallia. Tässä työssä pyrin pääsemään irti systeemiteoreettisesta yhteydestä ja näin johtajavetoisista muutoksista yksilökeskeisiin. Työssä luodaan yksilökeskeinen muutosideaali. Muutokset ovat usein johtajavetoisia, joita organisaatiossa vastustetaan. Tällaisia muutoksia vastustetaan koska ne eivät vastaa organisaatiotodellisuuden tarpeita. Muutoksen lähtiessä todellisesti yksilöstä on suuri mahdollisuus, että muutokset on huomattavasti helpompi toteuttaa ja myös pienemmällä muutosvastarinnalla. Työn yksilökeskeinen muutosideaali rakentuu organisaation ymmärtämistavasta, muutosjohtamismallista, muutoksen hallinnan luonteesta sekä olosuhteista, joissa yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan.

Tämä työ perustuu systeemiteoreettisesta perheestä erotetulle kompleksisuusteorialle. Kompleksisuusajattelu tuo mukaan myös joitain elementtejä kaaosajattelusta. Kaaosajattelu operoi työssä fraktaalien, attraktoreiden, bifurkaatioiden, alkuarvoherkkyyden, deterministisyyden ja lineaarisuuden sekä epälineaarisuuden voimin. Kompleksisuusajattelun tuomina käsitteinä työssä toimivat emergenssi sekä itseorganisoituminen, dispassiivisuus sekä kova ja pehmeä kompleksisuus. Työ on suoritettu teoreettisena tarkasteluna aiheen tiimoilta. Tarkastelu hyödyntää nimenomaan kompleksisuusajattelun pehmeää puolta. Aineisto rakentuu alan kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista.

Yksilökeskeinen muutos vaatii organisaation ymmärtämistä yksilökeskeisesti kompleksisena responsiivisena vuorovaikutusprosessina. Muutoksen täytyy lähteä tarkoituksenmukaisista ja muutoshaluisista yksilöistä, joita Intentional Change Theory muutosjohtamismalli saa aikaan. Muutosjohtamismalli nostaa yksilön toiminnan keskiöön. Itsetietoiset ja tarkoituksenmukaiset yksilöt, joita Intentional Change Theory saa aikaan, tuovat omat ideologiansa esille ja aiheuttavat bifurkaatiopisteitä organisaatiotodellisuuteen saaden muutoksen hallinnan toimimaan. Tarkoituksenmukaiset yksilöt saavat yhdessä myös organisaation toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Yksilökeskeistä muutosta hallitaan yksilöistä lähtevällä transformatiiviskompleksisella verkostodynamiikalla. Yksilökeskeistä muutosta ei organisaatiossa kyetä hallitsemaan johtajan tai päättäjän toimesta, vaan se vaatii toimiakseen pakottavista konflikteista voimansa ammentavan ja verkostodynamiikkaan perustuvan hallitsemismuodon. Yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan suhteellisen epävakaissa olosuhteissa eli olosuhteissa kaaoksen reunalla. Yksilökeskeinen muutos vaatii toimiakseen suhteellisen epävakaat olosuhteet, koska verkostodynamiikkaan perustuva hallinta vaatii toimiakseen käännekohtia ja heilahteluja organisaatiotodellisuudessa. Yksilökeskeisesti ymmärrettävä organisaatio näkee tulevaisuuden tunnettuna tuntemattomana. Tästä syystä tarkkojen strategisten suunnitelmien tekeminen organisaation toiminnasta on mahdotonta. On hyväksyttävä se tosiseikka, että usein suunnitelmat syntyvät tai tarkentuvat vasta nykyhetken toiminnassa.

AVAINSANAT: kompleksisuus, emergenssi, tarkoituksenmukaisuus, verkostot, vuorovaikutus, yksilöllisyys.

1. JOHDANTO

Organisaation muutokset ovat tiuhaan tutkittu aihe. Eikä turhaan, sillä muutosprosessin hallinnasta on muodostunut yksi menestyvän organisaation tärkeimmistä tekijöistä (ks. esim. Juppo 2005: 7). Melkein yhtä usein organisaatioiden muutosta tutkitaan systeemi-teoreettisessa viitekehyksessä. Muutostutkimuksissa pyritään luomaan tai muokkaamaan johtajavetoista ideaalimallia, jonka eri vaiheet toteuttamalla muutos saadaan onnistuneesti vietyä läpi. Esimerkkinä tällaisesta mallista tässä työssä toimii John P. Kotterin 8-kohtainen muutosjohtamismalli. Kotterin malli on muiden kohtalotovereidensa tavoin johtajuuspainotteinen. Ihmisiin kohdistetaan huomiota, koska halutaan vähentää muutosvastarintaa.

Jotta muutokset organisaatiossa saataisiin toteutettua ja hallittua nykyistä paremmin, tulisi yksilö nostaa johtajan sijasta muutoksen keskiöön. Tarkoitukseni on tässä työssä rakentaa yksilöstä lähtevä muutosideaali. Eli **mistä seikoista rakentuu yksilökeskeinen muutosideaali?** Yksilökeskeisessä muutosideaalissa en pyri vain muotoilemaan muutosjohtamismallia, vaan ulotan tarkasteluni myös organisaation ymmärtämiseen yksilökeskeisesti sekä sen tuomiin muutoksiin muutoksen hallinnassa ja menestyvän muutoksen olosuhteissa.

Organisaation toiminnan ja muutoksen saaminen aidosti yksilökeskeiseksi tarkoittaa sitä, että organisaatio itsessään on ymmärrettävä yksilökeskeisesti. Tarkoitukseni on selvittää **kuinka organisaatio ymmärretään yksilökeskeisessä muutosideaalissa?** Nykyään on vallalla suuntaus, jossa organisaatiot ymmärretään systeeminä. Näitä systeemeitä hallitsee johtaja. Yksilökeskeisesti ymmärrettäessä esitän systeemin tilalle organisaatioiden ymmärtämistä komplekseina responsiivisina paikallistason vuorovaikutusprosesseina.

Yksilökeskeinen organisaatio vaatii myös yksilökeskeisen muutosjohtamismallin. **Milainen muutosjohtamismalli on yksilökeskeisessä muutosideaalissa?** Lineaariset johtajavetoiset muutosjohtamismallit eivät sovi epälineaariseen ja yksilökeskeiseen toimintaan. Niiden tilalle ehdotankin yksilöstä lähtevää Intentional Change Theory muu-

tosjohtamismallia, josta käytän tästä edes lyhennettä ICT.

Aito yksilökeskeisyys muuttaa myös organisaation ja muutoksen hallinnan luonnetta. **Miten yksilökeskeistä organisaatiota ja muutosta hallitaan?** Organisaation ja muutoksen hallinta muuttuu johtajan kontrolliin ja suunnitteluun perustuvasta hallinnasta transformatiiviskompleksisen verkostodynamiikan tuomaan hallintaan.

Olosuhteet, joissa mainitun kaltainen yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan ja luodaan jotain uutta, ovat erilaiset kuin mitä systeemiteorialle perustuvat johtajavetoiset muutokset esittävät. **Missä olosuhteissa yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan?** Systeemin mukaiset organisaatiot toimivat parhaiten silloin kun ne ovat lähellä toimintansa tasapainotilaa. Organisaatiot, jotka ymmärretään puolestaan transformatiiviskompleksisina responsiivisina vuorovaikutusprosesseina, ovat muutoksissa parhaimmillaan suhteellisen epävakaina oloissa ja kaukana tasapainotilasta eli olosuhteissa kaaoksen reunalla.

Työn rakenne

Työ etenee seuraavalla tavalla. Toisessa luvussa käyn läpi työn kannalta merkittävät käsitteet ja teoriat. Kolmannessa luvussa esittelen ICT-teorian mukaisen muutosjohtamismallin. Neljännessä luvussa pureudun itse asiaan eli siihen mistä yksilökeskeinen muutosideaali rakentuu.

Kappale 4.2 kertoo mitä siitä seuraa, kun organisaatio ymmärretään systeemin sijaan kompleksisena prosessina. Sen käyn läpi vertailemalla systeemin ja kompleksisen prosessin erilaisia organisaatioita. Tämä kappale vastaa kysymykseen **kuinka organisaatio ymmärretään yksilökeskeisessä muutosideaalissa?**

Kappale 4.3 paneutuu siihen kuinka hallinnan luonne muuttuu, kun organisaatio ymmärretään yksilökeskeisesti eli kompleksisena prosessina. Tämä tapahtuu organisaation hallinnan, organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuuden, muutosolosuhteiden sekä

suunnittelun kautta. Kappale vastaa kysymyksiin **miten yksilökeskeistä organisaatiota ja muutosta hallitaan** sekä **missä olosuhteissa yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan?**

Kappaleessa 4.4 käyn John P. Kotterin ja ICT:n muutosjohtamismallin välisellä vertailulla läpi, miksi ICT on oikea malli kompleksisen prosessin organisaatioon. Pyrin myös kääntämään ICT-mallia teleologisesti transformatiiviseen suuntaan. Tämä kappale vastaa kysymykseen **millainen muutosjohtamismalli on yksilökeskeisessä muutosideaalissa?** Lopuksi johtopäätöksissä vedän yhteen mistä seikoista yksilökeskeinen muutos-ideaali rakentuu.

2. KOMPLEKSISUUSAJATTELU HALLINNON TUTKIMUKSESSA

2.1. Kaaosajattelu

En varsinaisesti perusta tätä työtäni kaaosajattelulle, mutta on tarpeellista käydä läpi muutamia käsitteitä kaaosajattelusta, mitkä ovat rantautuneet kompleksisuus ajatteluun ja sitä myöten myös ICT-teoriaan. Kaaos ja kompleksisuus ajattelussa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta lähtökohdat ovat kuitenkin aivan erilaiset. Kaaoksen tutkija on kiinnostunut siitä, miten tietyistä lähtöarvoista alkunsa saavan systeemiin tai prosessiin syntyy epäjärjestystä (esim. Gleick 1989: 21–39). Kompleksisuuden tutkija taas pohtii, miten systeemiin tai prosessiin voi itseorganisoitumisen kautta syntyä järjestystä (esim. Kauffman 1995: 71–92). Molempia kiinnostavat systeemin komponenttien väliset vuorovaikutukset sekä todellisuuden ilmiöitä ohjaavat perimmäiset lait (Willamo 2005: 89).

Kaaos ilmentää käsitteenä systeemin epälineaarista dynamiikkaa. Sillä tarkoitetaan tietyn järjestelmän kompleksista, satunnaiselta vaikuttavaa käyttäytymistä, jota kuitenkin hallitsevat pinnanalainen, perimmäinen järjestys ja siihen liittyvät lainalaisuudet (Aula 1999: 23). Kaaos on epäjärjestystä, mutta samalla erityinen järjestyksen muoto, kompleksinen järjestys (Willamo 2005: 89). Systeemin toimintaa säätelevät tekijät ja niiden väliset vuorovaikutukset aiheuttavat monissa organisaatiotodellisuuden kysymyksissä tapahtumiin epälinearisuutta. Tämä tekee etenkin muutostrendien ja riskien ennustamisen hyvin vaikeaksi. (Gleick 1989: 21–39.) Toiminnan ennustamattomuus on yksi syy miksi organisaatio tulisi ymmärtää systeemin sijaan prosessina, mutta siitä lisää tässä työssä myöhemmin. Seuraavaksi kaaosajattelun käsitteitä, jotka ovat välttämättömiä työn ymmärtämisen kannalta.

2.1.1. Deterministisyys

Deterministinen systeemi on sellainen, jonka käyttäytyminen on vääjäämätöntä, ennalta määrättyä: maapallo kiertää aurinkoa radallaan ja luonnonvara loppuu, jos sitä jatkuvasti kulutetaan nopeammin kuin se uusiutuu. Deterministiseen systeemiin kuuluu olennaisesti ajatus syyn ja seurauksen suhteen ehdottomuudesta eli tietyistä syistä seuraa aina

tietty seuraus. (Prigogine & Stengers 1984: 60.) Kompleksinen syy ja seuraus suhde ei toimi näin yksinkertaisesti, vaan samasta syystä voi olla monenlaisia seurauksia. Koskiahon (1986: 24) mukaan kompleksisuus ilmenee ilmaisujen ja tulkintojen monikäsitteisyytenä, joita ei aina voida yhdistää. Toisin sanoen jonkin seurauksen ja syyn välillä olevat yhteydet ovat niin kompleksisia, että niitä ei aina välttämättä voida yhdistää. Kompleksisuus ja determinismi sopivat harvoin yhteen. Deterministisen järjestelmän tulevaisuus voidaan ennustaa tarkasti, koska sen lopputulos on jo olemassa. Deterministinen systeemi ei kykene radikaalisti muuttamaan muotoaan, koska se vain kehittyy kohti vääjäämätöntä ja ennalta määrättyä kypsää muotoa. Tämä rajoittaa organisaation toimintaa esimerkiksi muutoksissa. Todelliset uutta tuovat muutokset eivät toimi deterministisellä tavalla.

Luonnossa esiintyy paljon deterministisiä systeemeitä. Esimerkiksi puut ovat tällaisia: sama muoto on olemassa alusta asti ja se vain kehittyy kohti kypsää lopullista muotoaan. Lopulta puu kuolee pois kun systeemi on saavuttanut elinkykynsä rajat tai päätepiirteen.

2.1.2. Perhosefekti eli alkuarvoherkkyys

Tällainen herkkyys alkutilanteiden eroille on tyypillistä systeemeille, joiden toimintaan liittyy runsaasti kaoottisuutta. Monia ilmiöitä voidaan sään tavoin periaatteessa ennustaa, mutta pienet virheet ja epätarkkuudet voivat käytännössä sekoittaa koko tilanteen. Kyseessä on periaatteellisen ja todella mahdollisen ennustettavuuden ristiriita, jota ei todennäköisesti koskaan saada sovitettua. Lähtötietoja ei voida saada riittävän hyvin haltuun. (Hietarinta 1999, ks. myös Prigogine & Stengers 1984: 73.) Kaaosteorian alalla klassikkoesimerkki alkuarvoherkkydestä on sää ja tarkemmin sanottuna sään luotettava ennustaminen (Lorenz ja säämalli). Sää on ilmiönä niin alkuarvoherkkä ja kompleksinen, että sitä on lähestulkoon mahdoton ennustaa täysin luotettavasti.

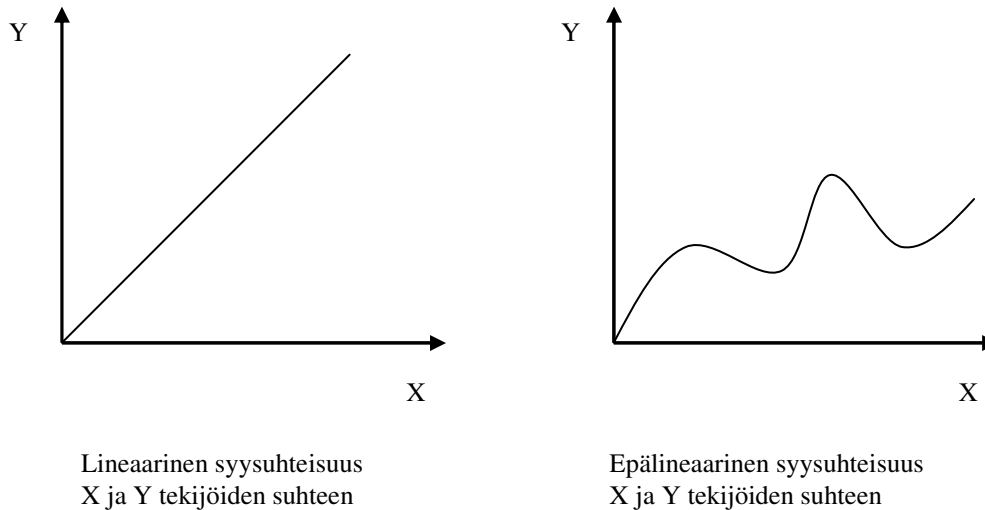
Kompleksiset systeemit organisaatiomaailmassa ovat vain kalpeita esimerkkejä siitä kompleksisuudesta, mitä sää edustaa. Silti tulisi ymmärtää, että organisaatiotodellisuus on kompleksista. Tämä tarkoittaa, että sään tavoin organisaatioiden tulevaisuuden kehi-

tystä on vaikea ennustaa, koska kaikkia alkuarvoja ei saada haltuun eli Hietarannan sanoin periaatteellisen ja todella mahdollisen ennustettavuuden ristiriita. Organisaation ymmärtäminen systeeminä aiheuttaa osittain sen, että alkuarvoherkkyyttä ei oteta riittävässä määrin huomioon. Organisaation alkuarvot muodostuvat esimerkiksi sen sidosryhmien odotuksista ja mielipiteistä sekä yksilöiden välisistä itse organisoituvista vuorovaikutussuhteista. Systeeminä ymmärrettävä organisaatio jättää suuren osan alkuarvoista huomioimatta tai pelkistää ne pois.

2.1.3. Lineaarisuus ja epälineaarisuus

Lineaarisuus ja epälineaarisuus ovat ilmiöiden välisten syysuhteiden luonnetta kuvaavia käsitteitä. Lineaarisuus tarkoittaa suoraviivaista yhteyttä: toisen arvon kasvaessa toinen arvo kasvaa tai pienenee samassa suhteessa. Epälineaarisuus taas merkitsee mutkikkaampaa yhteyttä, jossa suhteellinen muutos on erisuuruinen muuttujien eri arvoilla (Willamo 2005: 94). Lineaarisuuteen voi organisaatiossa siunaantua perhosefektin tuomana epälineaarisuutta. Esimerkiksi kuvitellaan, että organisaation arki sujuu lineaarisesti, ihmiset käyvät töissä ja tulosta syntyy, mutta vaikkapa flunssa-aalto työntekijöissä aiheuttaa melkoista epälineaarisuutta organisaatiossa. Sairastuneen työntekijän työt jaetaan muiden kesken ja näin vuorovaikutussuhteet muuttuvat ja todennäköisesti työn jälkikin on erilaista. Sairauden puhkeamista työntekijöihin ei voida mitenkään ennustaa täysin luotettavasti. Korkeintaan tiedetään, että syksyllä on todennäköisempää saada nuha kuin kesällä.

Lineaarisuuden ja epälineaarisuuden välinen ero on helpointa havainnollistaa matemaattisesti koordinaatistossa. Kuviossa 1 on mallinnus lineaarisuudesta ja epälineaarisuudesta koordinaatistossa.



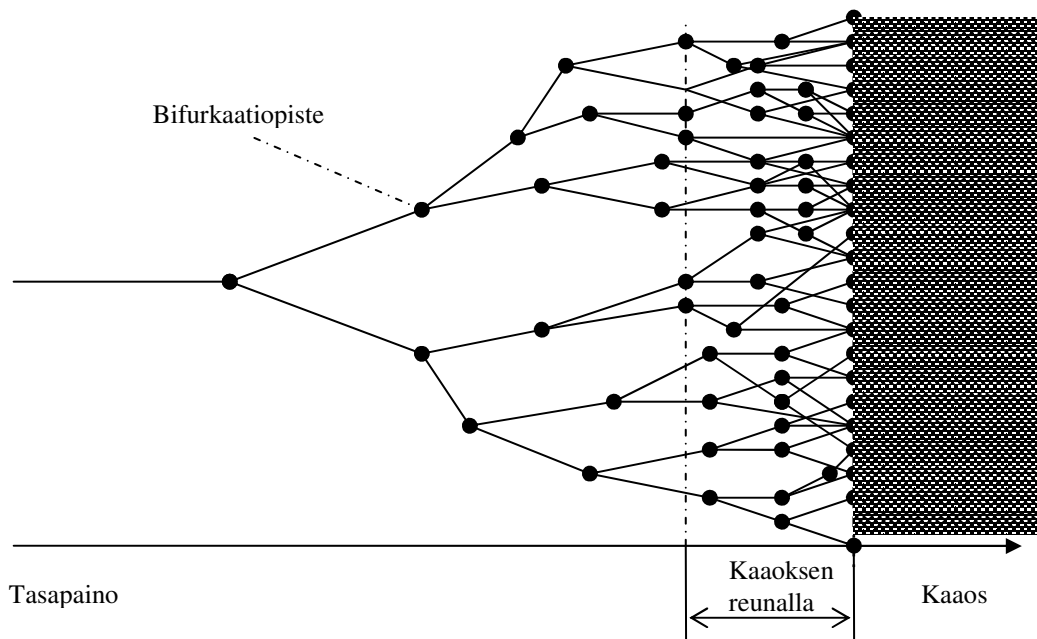
Kuvio 1. Lineaarisuus ja epälineaarisuus koordinaatistossa.

2.1.4. Bifurkaatio

Bifurkaatio eli haarautumavaihe on alun perin kaaostutkimuksessa merkinnyt järjestelmän tilan tai sen käyttäytymisen äkillistä jakautumista/haarautumista kahdeksi erilliseksi tai toisiinsa liittyväksi käyttäytymiseksi (Prigogine & Stengers 1984: 160–161; Gleick 1989). Bifurkaatio synnyttää uusia bifurkaatioita ja lopulta systeemin tila tai käyttäytyminen on niin jakaantunutta, että se on muuttunut kaottiseksi (Aula 2000: 85). Bifurkaatio myös sen lisäksi, että se loppujen lopuksi luo kaaosta, antaa mahdollisuuksia jonkin uuden syntymiseen. Se kuinka usein bifurkaatioita syntyy, johtuu suurelta osin toimintaympäristöstä. Toimintaympäristön ollessa vakaa bifurkaatioita tapahtuu harvoin, mutta turbulenti toimintaympäristö saa useasti bifurkaatiopisteitä aikaan.

Loogisesti ajatellen jos halutaan synnyttää useasti jotain uutta ja kehittyä koko ajan on bifurkaatiopisteitä tultava tiheään tahtiin. Eniten bifurkaatiopisteitä esiintyy hetkessä juuri ennen kaaosta, tilassa josta käytetään nimitystä kaaoksen reunalla. Kaaoksen reunalla tila ei ole tasapainoinen sekä lineaarinen ja aiheuttaa helposti systeemin syöksymisen kaottiseen tilaan. Systeemit osoittavat tässä dispassiivisuutta. Syynä tähän on se luonne, jolla esimerkiksi systeeminä ymmärrettävää organisaatiota hallitaan. Osa organisaatioiden muutosongelmista johtuu juuri siitä, että ne ymmärretään systeemeinä.

Tästä aiheesta lisää kappaleessa 3.



Kuvio 2. Bifurkaatiopisteiden jakautuminen tasapainon ja kaaoksen välillä.

Kuvio 2 esittää organisaation kehitystä tasapainosta matemaattista kaaosta muistuttavaan tilaan. Kuvaajan vasemmassa laidassa tasapainotilassa bifurkaatioita ei tapahdu. Edettäessä kohti kaaosta bifurkaatiopisteitä alkaa tulla kiihtyvällä tahdilla, kunnes tilanne on kaottisen epätasapainoinen ja bifurkaatiopisteitä on mahdoton enää erottaa. Kaaosta kuvaa pistepilvi kuvion oikeassa laidassa. Muutoksella ja uudistumiselle otollisin alue sijaitsee tasapainon ja kaaoksen välissä sijaitsevalla kaaoksen reunalla alueella. Tätä aluetta on mahdoton määrittää tarkkaan mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Tunnusomaista sille on kuitenkin bifurkaatioiden runsas määrä. Kuvioni 2. ei perustu matemaatiikkaan ja se ei ole differentiaaliyhtälön tulosta. Se on täysin mielikuvitteellinen malli siitä kuinka haaraannuttavat päätökset saattaisivat ohjata organisaation toimintaa kaaokseen.

2.1.5. Fraktaali

Fraktaali (englanniksi fractal) on Mandelbrotin vuonna 1983 kehittämä käsite. Gleickin

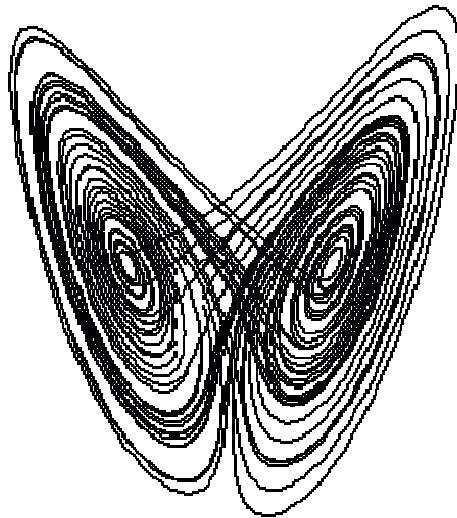
(1989: 110) mukaan teoreettisesti jonkin asian fraktaalisuus tarkoittaa, että se sisältää itseään yhä pienempinä ja suurempina toisintoina toistavaa rakennetta tai muotoa. Eri tasojen ja mittakaavojen välillä on siis symmetria. Eri tasojen välistä symmetriaa kutsutaan sisäiseksi similaarisuudeksi. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokin sama toimintamalli pätee periaatteessa samanlaisena niin organisaatio, yhteiskunta kuin yksilötasolla. Loistava esimerkki tällaisesta on ICT-teorian mukainen 5-kohtainen muutosjohtamismalli, joka esitellään tässä työssä. Fraktaali käsite on sanakirjan mukaan peräisin matematiikasta, eikä sille ole olemassa pätevää suomennosta yhteiskuntatieteissä. Nuutila ja Nuutila (1997) ovat esittäneet fraktaalille suomennokseksi murtomuotoa, mutta itse en ole murtomuodon kannalla. Yhteiskuntatieteiden kontekstiin se ei tunnu oikein soveltuvan.

2.1.6. Attraktori

Attraktori on tietynlainen rata jota systeemi kulkee mahdollisuuksien avaruudessa. Attraktorit soveltuvat perinteisiä malleja paremmin todellisten systeemien muutosten kuvaamiseen. Koordinaatistossa piirretty attraktori on muodoltaan epäsäännöllinen. On tärkeää korostaa, että nimenomaan perinteisissä x ja y koordinaatistossa nousevat ja laskevat yksinkertaiset suorat viivat ovat ”outoja” – usein oikean todellisuuden vastaisia – attraktoreita (Willamo 2005: 93). ICT-teorian mukaisessa muutoksessa on kaksi toimintaa ohjailevaa attraktoria; positiivinen ja negatiivinen tunneattraktori. Nämä ohjailevat välillisesti yksilöiden kautta muutoksen liikkeitä ja mahdollisuuksia (ks. Howard 2006).

Systeeminä ymmärrettävä organisaatio yksinkertaisemmillaan vain kulkee attraktorilla, jolla se on. Muutoksissa organisaatioilta vaaditaan kykyä hypätä attraktorilta toiselle ja jopa luoda uusi attraktori. Attraktoreiden luonteenpiirteinä ovat, että ne saattavat kulkeva koordinaatistossa lähekkäin, mutta ne eivät koskaan kosketa toisiaan. Eli, jotta organisaatio pystyisi hyppäämään attraktorilta toiselle, sen pitäisi pystyä uudistumaan perusteellisesti. Uuden attraktorin luominen vaatii vielä enemmän uudistumista ja uudelleen muotoutumista organisaatiolta. Luotaessa uutta attraktoria vaaditaan organisaatiolta niin suurta itseorganisoitumista, että systeemin hallinta pettää ja siinä ilmenee dispassiivi-

suutta; organisaatio suistuu kaaokseen. Jos kaaokseen suistuneella organisaatiolla on suuri sisäinen itseorganisoitumisen kapasiteetti, se saattaa pystyä muodostamaan kaaoksesta uudelleen järjestystä. Tällöin organisaatio päätyy oudolle attraktorille, joka on siis kaaoksen keskeltä nouseva järjestys tai johdonmukaisuus.



Kuvio 3. Lorenzin attraktori (Yurkon 1997).

Kuviossa 3 on yksi yhtenäinen viiva, jota systeemi voi kulkea mahdollisuuksiensa avaruudessa. Attraktorilta toiselle siirtyminen tarkoittaa visuaalisesti kokonaan toiselle viivarykelmälle hyppäämistä. Uuden attraktorin luominen tarkoittaa, että systeemi muodostaisi kokonaan uuden viivarykelmän. Eli kuvio esittää yhtä attraktoria eikä useita.

2.2. Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuusajattelusta käyn läpi vain työni kannalta oleelliset kohdat. Kompleksisuusajattelu ja kompleksisuusteoria ovat kaiken kaikkiaan todella laaja kokonaisuus ja siksi en edes yritä maalata siitä mitään kokonaiskuvaa. Sanakirjasuomenos englannin kielen sanalle complexity on monimutkaisuus tai kompleksisuus. Kompleksinen sanalle synonyymejä suomen kielessä ovat MOT sanakirjan mukaan vaativa, vaikeaselkoinen,

visainen, hankala, vaikea, monimutkainen, mutkikas, pulmallinen, ongelmallinen. Kompleksisuutta ajatellessa Jalosen (2006: 115) mukaan esiin tulee usein käsitteen negatiivisia lisämerkityksiä. Lähimmäksi suomenkielen sanoista pääsee monimutkaisuus tai monimutkainen. Kompleksisen vastakohta ei ole yksinkertainen tai yksinkertaisuus. Complexity sanan voi suomentaa monimutkaisuutena, mutta kompleksisuus teoriaa ei voi ajatella monimutkaisuus teoriana, koska kompleksisuus teoria voi joskus olla todella yksinkertaista tai ainakin ilmetä yksinkertaisena.

Kompleksisuuden vastakohtana voi ajatella olevan reduktionismi, ajattelu, jonka mukaan ilmiöitä yksinkertaistetaan huomattavasti tutkimusta varten. Kompleksisuusteoria nojaa reduktionismin sijasta moninaisuuden huomioon ottamiseen ja alkuarvoherkkyyteen. Systeemikompleksisuusteoreetikkojen mielestä kompleksisuus perustuu holismiin (esim. Kauffman 1995; 2000; Keskinen 2004; Willamo 2005). Aristoteleen sanoin holismi tarkoittaa, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Holistinen ajatus toteaa, että mitkä tahansa vähintään kaksi asiaa, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ovat kokonaisuutena jotakin muuta kuin erillisinä, koska niiden suhde on osa tuota kokonaisuutta (Willamo 2005: 129.) Kompleksisuus teoria pyrkii Keskinen (2004: 1) mukaan ymmärtämään monimutkaisten yhteyksien muodostamia kokonaisuuksia. Holistinen ajattelu antaa tähän mahdollisuuden. Holistinen ajatus on osa systeemi kompleksisuutta. Siinä systeemit ja niiden rajat antavat mahdollisuuden nähdä kokonaisuuksia. Tässä työssä en nojaa holismiin, koska pyrin lähestymään muutosta systeemitömän kompleksisuuden näkökulmasta. Tästä syystä esimerkiksi organisaatioita ei voida nähdä kokonaisuuksina.

Kompleksisuus on hyvin yleistä - me näemme sitä joka päivä esimerkiksi liikenneverroissa, sään muutoksissa, yhteisöjen elintavoissa, organisaatioiden käyttäytymisessä, yleisen mielipiteen muutoksissa ja pörssikursseissa. Kompleksisuus tutkii sitä, miten toisiinsa vaikuttavista osista syntyy järjestystä. (Keskinen 2004: 86.) Ilmiötä tai asiiantilaa voidaan pitää kompleksisena, kun se koostuu monista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä. Elementtien väliset vuorovaikutussuhteet voivat synnyttää yllätyksiä. Kompleksisuus voidaan ymmärtää olennaiseksi ja luonnolliseksi osaksi minkä tahansa järjestelmän tai systeemin toimintaa. Kompleksisuusteorian avulla pyritään ymmärtämään

uusien ilmiöiden syntymistä (emergence) ja muutoksen logiikkaa. (Jalonen 2006: 115.)

Kompleksisuusajattelun yleisinä piirteinä voidaan pitää seuraavia: ilmiö tai tapahtuma on kompleksinen silloin, kun sen merkityksestä ja luonteesta on olemassa tai voi olla olemassa, useita mahdollisia tulkintoja. Tulkintojen laaja kirjo ilmenee ilmaisujen moninaisuutena tai monikäsitteisyytenä. Nämä ilmaisut eivät sisällä tietoa siitä, miten eri tulkinnat olisi yhdistettävissä tai sovitettavissa. Täydellistä tietoa johtaa emergenssiin eli kompleksista ilmiötä laajemman ilmiön syntymiseen ja uusien ominaisuuksien muodostumiseen. Kompleksisen ilmiön kuvaus voi olla yksinkertainen. Kompleksisuusajattelun yksi tunnusmerkillisiä piirteitä on itse organisoituminen. Kompleksin katsomuksen mukaan maailma tulisi nähdä koneenomaisuuden sijaan synergeettisenä. (Koskiahon 1986: 10, 24). Synergeettisellä tarkoitetaan yhteisvaikutteista. Yksinkertaistettuna kompleksisuusajattelun mukaisessa maailmassa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Fysikaaliset, biologiset, psyykkiset, yhteiskunnalliset ja kulttuuriset ilmiöt ovat kaikki toisiinsa yhteydessä. Kaikkiin näihin ilmiöihin liittyy lukematon määrä mikro- ja makrotasoisia, sinänsä itsenäisiä systeemejä, jotka ovat kuitenkin prosessuaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Juuri näiden lukemattomien näennäisesti itsenäisten, mutta todellisuudessa keskenään moninaisissa riippuvuussuhteissa olevien systeemien muodostamat verkostot luovat kompleksisen tilan sanan vahvassa merkityksessä. Kompleksisuus on yleisintä mieltää nimenomaan esimerkiksi juuri tutkittavan ilmiön tai prosessin luonteen piirteinä (esim. Kauffman 1995: 18–19).

Kompleksisuus ajattelun kytkeminen liian tiukasti systeemiteoreettiseen yhteyteen tuo mukanaan joitakin rajoitteita, jotka esimerkiksi muutoksissa aiheuttavat ongelmia. Siksi tässä työssä kompleksisuus nähdään systeemiteoreettisesta perheestä irrallisena ajattelutapana. Organisaatiot ymmärretään systeemin sijaan prosesseina. Samalla katoaa systeemiteoreettisesta kompleksisuudesta tutut mikro ja makro tasoerittelyt. Kompleksinen prosessi rakentuu ainoastaan ja yksinomaan paikallistasolla vuorovaikuttavista yksilöistä (Stacey, Griffin & Shaw 2000; Stacey & Griffin 2005).

2.2.1. Kova ja pehmeä kompleksisuus

Kompleksisuusteorian juuret juontavat esimerkiksi biologiaan, matematiikkaan ja fysiikkaan. Onkin tärkeää muistaa, että tässä työssä käytän kompleksisuusteoriaa yhteiskuntatieteellisessä yhteydessä. Kompleksisuusteorian ilmenemismuodot vaihtelevat sen mukaan missä yhteydessä niitä käytetään. Esimerkiksi enemmän fysiikkaan suuntautuvilla aloilla kompleksisuusteoria näyttäytyy erilaisina yhtälöinä ja on huomattavan analogista. Yhteiskuntatieteissä puolestaan Richardsonin ja Cilliersin (2001) mukaan kompleksisuusteoriaa käytetään voimakkaana metaforisena työkaluna. Näistä lähtökohdista, ollako analoginen vai metaforinen, käydään tiukkaa keskustelua kovan ja pehmeän kompleksisuusteorian välillä. Tulee myös muistaa, että luonnollisesti näiden ääripäiden välillä sijaitsee lukemattomia välimuotoja.

Tämä työ käsittelee yksilöstä lähtevää muutosideaalia organisaatioissa ja on näin ollen vahvasti tekemisissä ihmisten kanssa. Kuten tiedetään, organisaatiomuutoksia on melko mahdotonta kääntää analogiseen muotoon, siten että lopputulos olisi toimiva. Phelanin (2001) mukaan tietokonemallien ja todellisen maailman ilmiöiden väliltä on helppo löytää yhdenmukaisuuksia tai yhtymäkohtia, mutta erityisen vaikeaa on saada nämä mallit tuottamaan yhdenmukaisia ja vahvistettavia kuvioita todellisesta elämästä. Toisin sanoen esimerkiksi organisaatiotodellisuutta voidaan tietokoneiden ja matematiikan mukaan mallintaa, mutta se ei toimi riittävässä määrin. Koskiahon (1986: 8) siteeraaman Weaverin (1948) mukaan organisoidussa kompleksisuudessa eri osat ovat toisiinsa nähden riippuvuussuhteessa tai orgaanilla tavalla yhteydessä, niitä ei voida riittäväällä tavalla analysoida esimerkiksi todennäköisyysjakauman avulla. Osien välillä on sekä havaittua että havaitsematonta yhteyttä. Todellisessa elämässä näyttää olevan niin, että eri tekijöiden välillä on moninaisia vuorovaikutussuhteita. Ilmiöt ovat kompleksisia, moniaineksisia, prosessorientoituneita ja itse organisoituvia, “order for free”, kuten Kauffman (1995: 71–92) toteaa.

Tässä työssä käytän kompleksisuusteorian pehmeää puolta eli hyödynnän kompleksisuusteoriaa metaforisena työkaluna. Kompleksisuusteoria tuo organisaatiossa muutoksen tarkasteluun erilaisen näkökulman. Tämä näkökulma on huomattavasti todellisuus-

teen paremmin soveltuva, kuin esimerkiksi systeemiteoria ja Kotterin 8-kohtainen lineaarinen muutosjohtamismalli. Kotterin malli esitellään tässä työssä kappaleessa 4.4.1.

2.2.2. Emergenssi ja itseorganisoituminen

Sivistyssanakirjan mukaan (Valpola 2000) *emergenssi* tarkoittaa perusmerkityksessään olennaisesti uudenlaisen kvaliteetin ilmaantumista esiin "piilosta", ikään kuin itsestään. Emergenssi on uusi ja radikaali tapa ajatella syy- ja seuraussuhteita. Ei voida siis luulla, että samasta syystä koituisi aina samanlaisia seurauksia. Ei voida esimerkiksi ajatella, että jos 100 työntekijää tuottaa x määrän rahaa, niin 200 työntekijää tuottaisi 2x määrän rahaa. Syynä voi esimerkiksi olla, että 100 työntekijää tuottavat suhteessa enemmän kuin 200, koska pienemmässä porukassa positiivinen henki työn tekoon kokee emergenssin työntekijöiden välillä. Hyvä työhenki puolestaan korottaa tuottavuutta. Voi taas puolestaan olla, että vastaavanlaista työhengen emergenssiä ei enää koeta 200 hengen porukassa. Näin 100 hengen porukka voi suhteessa tuottaa enemmän kuin 200 hengen. Emergenssi aiheuttaa omalta osaltaan epälineaarisuutta organisaatio todellisuuteen ja epälineaarisuus puolestaan emergenssiä. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 21, 32.)

Emergenssin merkitys riippuu vahvasti myös siitä, missä teoriakehyksessä sitä käytetään. Perusmerkitys pysyy samana, mutta sen ilmenemismuoto vaihtelee. Systeemiteoria perustuu ajatukselle, että organisaatiosysteemiä mallinnetaan, suunnitellaan ja kontrolloidaan systeemin ulkopuolella seisovien johtajien toimesta. Systeemin tulevaisuus on näin ennalta määrättyä (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 1). Systeemikontekstissa emergenssi ei tällöin esiinny aitona todellisesti itse organisoitumisen kautta syntyvänä uutta luovana, tiedon esiin sukelluksena, vaan enemmänkin tarkan suunnittelun tuloksena syntyvänä informaation esille tulona.

Emergenssin ilmenemismuoto muuttuu täysin erilaiseksi, kun se irrotetaan systeemiteoreettisesta kehyksestä. Organisaatio voidaan systeemin sijasta ajatella kompleksina responsiivisena prosessina. Suunnittelun sijasta itsenäiset toimijat eli agentit, synnyttävät uutta tietoa lukuisissa keskinäisissä paikallistason vuorovaikutussuhteissa. (Stacey & Griffin 2005: 7.) Toisin sanoen aidosti uusi tieto itse organisoituu emergentisti yksilöi-

den välisissä paikallistason vuorovaikutussuhteissa, ilman systeemin tuomia rajoitteita. Kompleksina prosessina ymmärrettävässä organisaatiossa ei itsenäisiä toimijoita pelkistetä agenteiksi, vaan heidät nähdään erilaisina yksilöinä.

Cilliers (1998: 89–112) määrittelee itse organisoitumisen prosessiksi, jossa yksinkertaisista rakenteista voi kehittyä kompleksisia kokonaisuuksia. Itse organisoituminen on järjestelmän ominaisuus. Sillä viitataan asioihin, jotka syntyvät ilman näkyvää syytä – asioita yksinkertaisesti vain tapahtuu. Itse organisoituminen tarkoittaa Stacey'n ja Griffiinin (2005: 7) mukaan, että yksilöiden välisistä vuorovaikutussuhteista sikiää emergentisti laajemmalle leviävä asia tai ilmiö, ilman ohjelmoimista tai suunnittelua. Toisin sanoen kyseinen ilmiö syntyy ja leviää itse organisoidusti.

2.2.3. Systemien dispassiivisuus

Evoluutio on kehitystä kohti lisääntyvää kompleksisuutta. Se on tulos rakenteen fluktuatioista, heilahduksista, kuten mutaatioista biologiassa tai innovaatioista yhteiskunnassa. Nämä voivat ilmaantua äkillisestikin siihen asti varsin vakaana pysyneeseen tilanteeseen. Tasapainoinen tilanne häiriintyy ja päättyy bifurkaatioon eli haarautuu. (Koskiahon 1986: 11.) Tällaisia järjestelmiä Koskiahon (1986: 11) nimittää dispassiivisiksi eli hajotetuiksi systeemeiksi. Dispassiivisessa näkemyksessä organisaation muoto ja rakenne hajoaa ja hakeutuu uusiin muotoihin ja rakenteisiin (Aula 2000: 102–104). Emergenssi voi siis aiheuttaa bifurkaatioita esimerkiksi juuri innovaatioiden muodossa.

Systemit ovat dispassiivisia bifurkaatioissa, koska systeemi on tällöin kaukana sen normaalitilasta eli tasapainosta. Jotta bifurkaatioon päästäisiin systeemin tulee elää omaa elämäänsä ja tällöin se usein osoittaa dispassiivisuutta eli poikkeaa siitä ilmiöstä, jota se yrittää mallintaa. Systeemi ei pysy bifurkaatioissa dispassiivisen luonteensa vuoksi hallinnassa. Runsas bifurkaatioiden määrä saattaa suistaa organisaation kaaokseen. Kaaoksessa systeemi ei kykene toimimaan. Systemin sisäisestä potentiaalista itseorganisointua riippuu, kuinka kauan systeemillä kestää löytää uusi johdonmukaisuus toimintaa. Toisin sanoen päästä uudelle attraktorille.

Yksilöstä lähtevissä muutoksissa systeemien dispassiivinen luonne saattaa aiheuttaa ongelmia. Yksilöstä lähtevä muutos vaatii toimiakseen runsaasti bifurkaatiopisteitä. Bifurkaatioiden runsaudessa systeemin on hankalaa pysyä kasassa ja johdonmukaisena. Toisin sanoen niissä oloissa, joissa yksilöstä lähtevä muutos on parhaimmillaan, ei systeemi kykene kunnolla toimimaan, vaan osoittaa dispassiivisuutta. Dispassiivisuus haittaa organisaation toimintaa. Kompleksisen prosessin mukainen organisaatio ei osoita dispassiivisuutta tällaisissa olosuhteissa. Kompleksinen prosessi on näin oikea organisaation ymmärtämistapa yksilölliselle muutokselle.

3. KOMPLEKSISUUSAJATTELU MUUTOSMALLIEN JA JOHTAMISEN UUELLEEN TULKINNASSA

3.1 Muutosjohtaminen

3.1.1. Muutos käsitteenä

Muutos käsitteestä ei vallitse selkeää yhteisymmärrystä eri tieteenalojen kesken. Lipiäinen (2000) mukaan eri tieteenalojen kesken muutos käsitteestä esiintyy erilaisia painotuksia. Yleisesti ollaan kuitenkin yhtä mieltä siitä, että muutos voi olla niin positiivista kuin negatiivistakin. Yksimielisiä ollaan myös siitä seikasta, että muutos on monimutkainen ilmiö (Carnall 1990). Muutos ei välttämättä ole aina hyvästä. Toisaalta ilman muutosta ja muuttumista on nyky-yhteiskunnassa vaikea selvitä. Muutoksista on muodostunut monessa mielessä organisaatioiden pysyvä olotila (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007: 3).

Parsons (2005: 249–275) mieltää muutoksen seuraavasti: Muutos on kompleksisen ja toisistaan riippuvuussuhteessa olevan yhteisön funktioiden muutosta sosiaalisen organisaation jatkuvaksi tasapainotilan hakemiseksi. Jos tämän organisaation funktiot epäonnistuvat tulee muutoksella etsiä vaihtoehtoja toimimattomuuden korvaamiseksi. Parsons näkee muutoksen voimakkaasti systeemiteoreettisessa kehyksessä. Systemin tunnusomainen piirre on juuri tasapainoon hakeutuminen (ks. esim. Hammond 2003: 66; Stacey, Griffin & Shaw 2000: 65).

Kanterin (1987: 279) mukaan muutos sisältää uusien toimintojen kiteytymän, joka perustuu organisaatiossa uudelleen käsitteellistettyihin malleihin. Muutos kattaa uudet linjaukset, uuden sosiaalisen käyttäytymisen, uudet mallit, uudet menetelmät, uudet tuotteet ja uudet markkinaideat. Kuten edellä todettiin muutosta voi olla niin positiivista kuin negatiivistakin. Itse näen muutoksella aina pyrittävän positiiviseen, johonkin parempaan, kuin missä nyt ollaan. Muutoksella voidaan pyrkiä esimerkiksi parantamaan työssä jaksamista. Muutoksia ei tulisi suorittaa vain tarkoituksettoman trendin vuoksi.

Salmista (1998: 34) mukailleen muutosta on kolmea lajia. Ensimmäisenä muutos tilasta toiseen tapahtuvana ajallisena muutoksena, mikä koskee organisaation rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä. Tällainen usein pitkän aikavälin muutos muuttaa myös organisaatioiden kulttuuria. Toisena on muutos reformina, organisaatioiden rakenteiden, prosessien ja henkilöstön tietoisena uudistustyönä. Kolmantena, muutos kasvuna eli organisaatioiden rakenteiden, prosessien ja henkilöstön lisääntymistä määrällisesti. Organisaation muutoksella tarkoitetaan Juppon (2005: 9) mukaan muutosta, joka ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa ja tai henkilöstössä.

Kaikissa edellä kuvatuissa organisaatio muutoksen määritelmässä on vaikuttavana tekijänä jonkin asteinen strateginen suunnittelu. Kaikki määritelmät ovat myös pohjimmiltaan systeemiteoreettisia: johtaja suunnittelee muutoksen ja henkilöstö toimeenpanee muutoksen johtajan suunnitelmien mukaisesti. Tässä työssä organisaatiomuutos on ajateltu hieman erilaisesta näkökulmasta. Muutos on yksilöiden välisissä paikallistason vuorovaikutuksissa emergentisti itseorganisoituvia ideoita, innovaatioita, identiteettejä ja käyttäytymistapoja. Muutos lähtee siis erilaisista yksilöistä ja ei ole niin häiriöaktivoituvaa kuin johtajavetoiset mallit. Muutos on enemmän proaktiivista, eli ennakoivaa. Myöskään muutoksen tarkka strateginen suunnittelu ei ole yhtä suuressa asemassa kuin ennen.

Organisaatiotodellisuus muuttuu ja kehittyy huimaavaa vauhtia. Aulan (2000: 31–32) mielestä on turhaa laatia tarkkoja tulevaisuuden strategioita ja pyrkiä ennustamaan missä organisaatio on neljän tai viiden vuoden päästä, koska parhaatkin ennustukset ovat vain kehittyneitä arvauksia. Aulan mielestä on myös usein niin, että kun suunnitelma on saatu valmiiksi, organisaatiotodellisuus on mennyt jo eteenpäin. Muutenkaan muutoksen pysyvyydellä ei tarkoiteta samaa asiaa kuin ennen.

3.1.2. Yleistä muutosjohtamisesta

Muutosideaali, jota tässä työssä pyrin saamaan kasaan, poikkeaa vallalla olevista muutosmalleista ja organisaation ymmärtämisestä. Siksi haluan ennen ICT-teorian esittelyä luoda lyhyen katsauksen siihen, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan vallalla olevissa

virtauksissa ja miten se on kehittynyt ajan myötä.

Muutos on tapana nähdä prosessina, joka jaetaan eri vaiheisiin. Ensimmäinen todella tunnettu muutosmalli, joka näki muutoksen prosessina, oli Kurt Lewinin 3-kohtainen malli (ks. esim. Burnes 2004: 985–986). Lewinin 3-kohtaisesta mallista jatkettumman version teki John P. Kotter. Hänen mallinsa oli 8-kohtainen (Kotter 1996: 29–138). Nämä kaksi mallia ajattelivat muutoksen enemmän tai vähemmän lineaarisesti ja perustuivat molemmat systeemiteorian mukaiselle organisaatiokäsitykselle.

Lineaarinen ajattelu ja organisaatiotodellisuus toivat kuitenkin kohdatessaan monia ongelmia. Organisaatiotodellisuus on syysuhteisuudeltaan huomattavan epälineaarista. Kompleksisuusteorian käyttäminen mahdollistaa epälineaarisuuksien paremman huomiointiin ottamisen. Tässä tarkoitan kompleksisuudella Stuart Kauffmanin tyylistä systeemiteorian yhteydessä nähtyä kompleksisuutta (ks. esim. Kauffman 1995). Kompleksisuus teorian hyödyntäminen organisaation muutoksissa on kasvamaan päin. Burnesin (2005) mukaan organisaation muutoksissa kompleksisuus teorioiden käyttäminen auttaa selviämään paradoksaalisessa organisaatiotodellisuudessa. Myös Styhren (2002: 343–351) mukaan organisaatio muutokset tulevat paremmin ymmärretyksi kompleksisuusteorioiden kautta.

Muutosjohtamismalli, jonka seuraavaksi esittelen eli ICT edustaa kompleksisuusteoreettista ymmärrystä organisaatiomuutoksista. ICT:ssä kompleksisuus on systeemi kompleksisessa muodossa, koska siinä organisaatiot ymmärretään systeemeinä. Itse näen Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000) sekä Stacey'n ja Griffinin (2005) tavoin organisaatiot kompleksisina prosesseina. Tämä on seuraava askel muutosjohtamisessa. Muutokset voidaan ymmärtää paremmin, kun niitä tarkastellaan systeemiteoriasta erotetulla kompleksisuusajattelulla ja niihin mukautetuilla muutosjohtamismalleilla, kuten esimerkiksi ICT:llä.

3.2. ICT

3.2.1. Yleistä ICT:stä

ICT-muutos perustuu kompleksisuusajattelulle. Se tunnistaa epälineaariset syy- ja seuraussuhteet sekä on luonteeltaan fraktaalinen. Alkuarvoherkkyyden tavoin ICT:ssä pieneen erojen vahvistumisista yksilöiden välillä voi kasvaa suuria tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation muutokseen.

ICT on yksilöstä lähtevä muutosmalli. ICT-muutos toteutetaan viisivaiheisen prosessin avulla. Muutosprosessin kulmakivenä on yksilö, joka haluaa muuttua tarkoituksenmukaisesti. Yksilöiden tarkoituksenmukainen toiminta saa myös organisaation toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Yksilöt toimivat muutosprosessin eri vaiheissa moninaisissa verkostoissa itseorganisoituvasti. Verkostoista yksilöt saavat muutoksessa tukea ja palautetta omasta toiminnastaan, joka johtaa uuden tiedon emergenssiin.

ICT parantaa yksilöiden itsetietoisuutta. Yksilöt pyritään saamaan tietoisiksi omista kyvyistään, heikkouksistaan ja päämäärästään. Yksilön toiminnan tarkoituksenmukaisuus kasvaa, kun he ovat tietoisia siitä mitä he haluavat ja mihin he pystyvät. Tarkoituksenmukainen toiminnan edellytys on tietoinen valinta. Tarkoituksenmukaisuus toiminnassa on myös se seikka, joka vähentää muutosvastarintaa. Ihmiset muuttuvat halutuilla tavoilla, mutta eivät ilman tarkoituksenmukaista toimintaa (Boyatzis 2006: 619). Tarkoituksenmukainen muutos on haluttua ja tarkkaan harkittua (Howard 2006: 660).

3.2.2. ICT-teorian 5-vaiheinen muutosprosessi

ICT on monitasoinen ilmiö. 5-vaiheinen muutosprosessi toimii pääsääntöisesti samalla periaatteella kaikilla eri tasoilla. Eri vaiheiden ilmenemismuodot vain vaihtelevat. Kaosajattelun mukaan puhutaan siis fraktaalisuudesta eli samat säännöt pätevät eri tasoilla. ICT-teorian varsinainen, voisiko sanoa päätaso, on yksilötaso ja kaikki muut tasot ovat tämän fraktaaleja. ICT:n mukainen muutosprosessi jakautuu viiteen vaiheeseen, jotka esittelen lyhyesti. Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat erityisen tärkeitä ja esitte-

len ne jatkossa hieman yksityiskohtaisemmin, kuin muut kappaleessa 3.2.3.

ICT-teoria on kompleksinen systeemi, mikä vaikuttaa siihen, että muutosta ei ymmärretä lineaarisena vaan epälineaarisenä. Muutosprosessi sisältää ketjun katkonaisuuksia, joita kutsutaan oivalluksiksi. Oivallukset toimivat toistuvana syklinä, joka tuottaa pysyvää muutosta yksilötasolla (Boyatzis 2006: 613). Boyatzisksen (2006: 613–618) mukaan ICT-muutoksen 5-vaihetta ovat:

1. Ideaalinen minä ja henkilökohtainen visio;
2. Todellinen minä ja sen vertaaminen ideaaliin minään;
3. Oppimisagenda ja –suunnitelma;
4. Kokeilu ja käytäntö uuden käyttäytymisen, ajatusten, tunteiden ja sääntöjen kanssa;
5. Luotettavat tai syvälliset/täydelliset (resonant) ihmissuhteet, jotka mahdollistavat henkilön kokea ja käsitellä jokaisen viidestä löydöstä/oivalluksesta.

Ideaali minä ja henkilökohtainen visio: Kuva siitä mitä me haluaisimme olla tai mitä me haluaisimme tulevaisuudessa saavuttaa, on ideaali minä kuva. Ideaali minäkuva rakentuu halutusta tulevaisuuden kuvasta, toivosta, että haluttu tulevaisuudenkuva voidaan saavuttaa ja ydinidentiteetistä. Ydinidentiteettiin kuuluvat henkilön vahvuudet, joiden varaan tulevaisuus rakennetaan.

Todellinen minä ja sen vertaaminen ideaaliin minä kuvaan: Todellisella minä kuvalla tarkoitetaan tämän hetkistä minää; tietoisuutta tämän hetkisestä minästä, siitä henkilöstä, jonka muut näkevät ja jonka kanssa muut vuorovaikuttavat. Todellinen minä on siis paljon muutakin kuin vain oma mielipide esimerkiksi tämän hetkisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Todellinen minä selvitetään moninäkökulmaisen ja monikontekstisen palautteen avulla, joka yhdistetään omiin ajatuksiin omasta todellisesta minä kuvasta. Tässä ICT-vaiheessa myös verrataan ideaalia ja todellista minäkuva. Alueet, joilla ideaali ja todellinen minä kuva kohtaavat, ovat yksilön vahvuuksia. Alueet, joilla todellinen ja ideaali minä eivät kohtaa, ovat yksilön heikkouksia. (Boyatzis 2006: 614.)

Oppimisagenda ja -suunnitelma: Oppimisagendalla ja -suunnitelmalla keskitytään ha-

luttuun tulevaisuuteen ja kehitykseen. Oppimissuuntautuneisuus herättää positiivista uskoa yksilön kyvyistä ja samalla toivoa mahdollisesta kehityksestä tai parannuksesta. Tästä seuraa, että yksilöt asettavat suorituksilleen henkilökohtaisia standardeja ja tavoitteita ohjeellisten standardien sijasta. (Boyatzis 2006: 615.) Oppimisagenda ikään kuin tarjoaa listan asioista, joita tarvitsee kehittää, jotta saavutettaisiin haluttu tulevaisuus. Oppimisagenda toimii suodattimena, jonka avulla löydetään ne todelliset kehittämisen tarpeet, joiden avulla saadaan todellista, tarkoituksenmukaista kehittymistä ja muutosta aikaiseksi. Oppimisagendan pohjalta voidaan luoda oppimissuunnitelma, jonka avulla haluttu tulevaisuus saavutetaan. Oppimissuunnitelmalla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla oppimista, kehittymistä ja muutosta saadaan aikaiseksi. Henkilökohtaisesti luotuna oppimisagenda ja -suunnitelma saavat muutoksen tuntumaan osaltaan enemmän pehmeästi eteenpäin soljumisena. Syynä tähän on kehittämisen aloittaminen jokaisen henkilökohtaisista lähtökohdista eikä ohjeellisista standardeista.

Kokeilu ja käytäntö uuden käyttäytymisen, ajatusten, tunteiden ja sääntöjen kanssa: Tästä vaiheesta on käytetty myös nimitystä muodonmuutos (metamorfoosi). Kokeilu ja käytäntö vaiheessa Boyatzisin (2006: 615–616) mukaan uudet tavat ja ajatukset kohtaa- vat todellisen maailman, niissä konteksteissa, joissa niitä tullaan käyttämään, esimerkiksi työpaikalla tai kotona. Kokeilun ohessa henkilöt ottavat oppia kokemastaan ja tarpeen mukaan muuttavat ideaalia minäkuvaa. Voi olla, että koko ICT-prosessi aloitetaan alus- ta. Kaikista tehokkainta kokeilu on Boyatziksen (2006: 616) mukaan turvallisessa ympäristössä, jossa ei tarvitse pelätä vakavia seurauksia epäonnistumisista tai itsensä häpäisemisestä. Uuden käyttäytymisen kokeileminen on myös siinä mielessä tärkeää, että monet ihmiset tajuavat muuttuneensa vasta, kun he kokeilevat uutta käyttäytymistä to- dellisessa maailmassa. Kokeiluympäristön ollessa turvallinen, kokeilija voi keskittyä itse asiaan eli uuden käyttäytymisen ja ajatusten soveltamiseen ilman, että on välitöntä pelkoa siitä, että jos tekee virheen, niin työpaikka on vaarassa. Kokeilusta saa kaiken irti myös siinä mielessä, että turvallisuus saa aikaan rentoutuneisuutta ja rentoutuneisuus puolestaan luovuutta. Näin uudelle käyttäytymiselle ja ajattelulle löydetään todennäköi- sesti enemmän soveltamiskohteita kuin ilmapiiriltään tiukassa ja oudossa ympäristössä.

Luotettavat tai syvälliset/täydelliset (resonant) ihmissuhteet: nämä ihmissuhteet mah-

dollistavat henkilön kokea ja käsitellä jokaisen viidestä oivalluksesta. Ihmissuhteemme ovat välittäjiä, tarkastajia, tulkitsijoita, palautteen sekä tuen lähteitä ja lupa muutokseen sekä oppimiseen (Boyatzis 2006: 617). Boyatzisin (2006: 617–618) mukaan se, että yksilön itseluottamus nousee, tarkoittaa myös sitä, että luottamus muutosta kohtaan nousee. Boyatzisin mukaan ryhmässä työskentely ja ajatustenvaihto vahvistavat itseluottamusta ja lisäävät valmiuksia muuttua. Syynä tähän on se, että me kehitämme ja käsittelemme yksityiskohtaisemmin ideaalia minä kuvaamme ja todellista minä kuvaamme ryhmäkonteksteissa. Ryhmässä tapahtuvassa keskustelussa ja ajatustenvaihdossa mitä todennäköisimmin todellisesta omakuvastamme ilmenee vahvuuksia ja heikkouksia. Heikkouksia tai aukkoja täyttämällä pääsemme kohta kohdalta lähemmäs ideaalia omakuvaamme. Viides vaihe on toiminnassa koko ICT-prosessin ajan (Van Oosten 2006: 710).

3.2.3. Ideaali ja todellinen minä

ICT-teorian perusta on yksilössä joka haluaa muuttua. Yksilön halutessa muutosta, hänellä useimmiten on kuva siitä miksi halutaan muuttua. Toisin sanoen mihin päämäärään muutoksilla pyritään. Kyse on yksilötason muutoksista. Ideaali minä (ideal self) kertoo sen tulevaisuuden vision, johon yksilö pyrkii muutosten avulla. Todellisella minällä puolestaan tarkoitetaan yksilön minäkuvaa, joka vallitsee tällä hetkellä. Todelliseksi minäkuvaa kutsutaan siksi, koska se määritetään myös muiden ihmisten mielipiteiden avulla eikä vain omien ajatusten pohjalta. Todellinen minä (real self) on se jaluksa, jolta ponnistetaan kohti tulevaisuuden visiota. Seuraavaksi käyn hieman syvällisemmin läpi ideaalia ja todellista minäkuvaa.

Ideaali minä

Ideaali minä löytyy meiltä kaikilta. The handbook of social psychology (1998) mukaan ideaali minä on meidän itsemme (self) osa, joka on yksilöstä riippuen osittain tiedostettu ja osittain tiedostamaton. Ideaali minä on ilmaistu henkilökohtaisena visiona tai kuvana siitä, minkälainen persoona yksilö haluaisi olla ja mitä yksilö haluaa saavuttaa työssä ja elämässä (Boyatzis & Akirvou 2006: 625).

Ideaali omakuva rakentuu Boyatzisksen ja Akrivoun (2006: 627) mukaan seuraavista osista:

- *Toivo*: se koostuu optimismista sekä oman toimintakyvyn aikaan saamista mahdollisuuksista. Toivo on tärkeä komponentti, joka pitää yllä uskoa esimerkiksi muutoksen onnistumiseen.
- *Ydin identiteetti*: se koostuu henkilön arvoista ja elämän filosofiasta.
- *Haluttu tulevaisuuden kuva*: siihen vaikuttavat osaltaan arvot ja elämän filosofia, kutsumus sekä elämän/uran vaihe.

Ideaali omakuva koostuu toivosta, ydinidentiteetistä ja halutusta tulevaisuuden kuvasta. Haluttu tulevaisuuden kuva kertoo sen minne halutaan pyrkiä. Se tarjoaa päämäärän kaikelle toiminnalle. Vuorikiipeilijällä haluttu tulevaisuudenkuva on arvatenkin seistä valloitetun vuoren huipulla. Jotta vuorikiipeilijä onnistuu pääsemään haluttuun tulevaisuuden kuvaansa, on hänen harjoitettava ahkerasti vuorikiipeilyä. Haluttu tulevaisuudenkuva ohjaa näin hänen käyttäytymistään. Ydinidentiteetti arvojen ja elämänfilosofian kautta vaikuttaa siihen, kuinka haluttuun tulevaisuudenkuvaan voidaan menetelmällisesti pyrkiä. Ydinidentiteetti määrää sen mikä on yksilön mielestä hyväksyttävä tapa saavuttaa haluttu tulevaisuuden kuva. Sallivatko esimerkiksi yksilön arvot sen, että haluttuun tulevaisuuden kuvaan pyritään vaikkapa lain näkökulmasta kyseenalaisin keinoin.

Nyt tiedetään minne halutaan sekä minkälaisilla keinoilla sinne olisi mahdollista mennä. Loppujen lopuksi toivo kuitenkin on se tekijä, joka määrää lähdetäänkö koko prosessia edes yrittämään. Boyatzisin ja Akrivoun (2006: 627) mukaan toivo arvioi ja tuomitsee toivottua tai haluttua mahdollisuutta. Yksilön ollessa toiveikas jonkin mahdollisuuden suhteen, hän todennäköisesti yrittää toteuttaa sen. Tästä voi seurata esimerkiksi menestyksellinen tarkoituksenmukainen muutos. Yksilö, joka puolestaan ei ole toiveikas, ei yleensä ryhdy kovinkaan helposti hyödyntämään eteensä sattuvia mahdollisuuksia.

Kuten alussa jo totesin, ideaali minä on henkilöstä riippuen enemmän tai vähemmän tiedostettu. On tärkeää tiedostaa oma haluttu tulevaisuuden kuva, se mitä varten ponnistellaan. Ideaali minä on henkilökohtainen visio (tai ideaalin minän myötä syntyy henkilökohtainen visio), itsensä säätelylle ydin mekanismi ja motivaation lähde, joka organi-

soi halua muuttua ja ohjailee sitä positiivisilla vaikutuksilla. Ideaaliksi omakuva valjastaa halun ohjaamaan yksilöä tiettyyn tarkoituksenmukaiseen suuntaan, kohti haluttua tulevaisuutta ja saavutuksia, antaen voimaa saavuttaa ja ylläpitää tietty haluttu tila. Halu tarjoaa mahdollisuuden kasvaneeseen itsetarkkailuun päätösten ja valintojen tapauksessa. Tästä voi muun muassa seurata sitä, että päätöksenteossa ollaan valmiita uhraamaan joitakin lyhyen tähtäimen palkkioita, tärkeemmän ja pitemmän aikavälin tavoitteen eteen. (Boyatzis & Akrivou 2006: 625–627.)

Henkilön ideaali minä voi ilmaantua aivan yllätyksenä. Tällainen uuden tietoisuuden emergenssi on jatkumattomuuden tulosta alitajunnassa. Kompleksisin termein sitä kutsutaan vaiheen muutokseksi. Pieni muutos henkilön tietoisuudessa vaikuttaa valtavasti heidän tekemiin valintoihin. Ideaaliksi minä kuva synnyttää muutosvaiheen henkilön muutos- tai sopeutumisprosessissa. Tällä tavoin se aiheuttaa tarkoituksenmukaista muutosta (intentional change). (Boyatzis & Akrivou 2006: 628.) Ideaaliksi minän ilmaantuminen yllätyksenä tarkoittaa, että uuden ideaaliksi minän syntymistä ei voida ennakoita esimerkiksi ajallisesti. Tosin sen syntymiseen voidaan myötävaikuttaa esimerkiksi palautteen ja rohkaisevien vuorovaikutussuhteiden avulla.

Ideaaliksi minä kuvassa erityisen tärkeitä komponentteja ovat toivo ja sen sisältämä oman toiminnan tehokkuus (self-efficacy). Toiveikas ihminen on usein myös luova. Snyderin (2002: 257–287) mukaan toiveikkaat ihmiset löytävät mitä todennäköisimmin vaihtoehtoisia reittejä saavuttaa päämääränsä. Vahvasti itseensä uskovat ihmiset ponnistelevat sisukkaammin päämäärien toteutumisen eteen. Toiminta on usein tehokasta niin kauan kun ollaan toiveikkaita siitä, että haluttu päämäärä on mahdollista saavuttaa.

Todellinen minä

Yksilölle käydessä selväksi millainen hänen ideaaliksi minä on, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli todelliseksi minä kuvan määrittämiseen. Ideaaliksi minä kuvassa oli kyse vain yksilön tiedostamattomien ajatusten tuomisesta tietoisuuteen. Todelliseksi minän suhteen selvitetään mahdollisimman objektiivisesti, täydellisesti ja monipuolisesti, mitkä ovat yksilön todelliset kyvyt ja käyttäytymistavat.

Mikä todellinen minä sitten oikeastaan on? Taylorin (2006: 644) mukaan todellisen minän määrittämiseen kuuluvat omat ja toisten havainnot yksilön kyvyistä sekä käyttäytymistavoista. Tämä siksi, koska yksilöllä itsellensä ja ulkopuolisilla on jokaisella erilainen ymmärrys yksilön todellisesta minä kuvasta. Kaikkien näiden tahojen havainnot yhdistettäessä todellisen minän määrittämisestä tulee huomattavasti kattavampi, kuin mihinkä havainnot olisivat yksinään pystyneet. James (1950: 294) on sitä mieltä, että henkilö näyttää eri ihmisille erilaiset puolet ja erilaiset kyvyt itsestään. Yksilöt siis käyttäytyvät erilailla riippuen siitä kuka on vastapuolena vuorovaikutussuhteessa. Esimerkiksi kotiooloissa perheen kesken yksilö voi käyttäytyä aivan toisin, kuin työpaikalla esimiehen läsnä ollessa. Todellisen minän määrittelemine olettaa Taylorin (2006: 644) mukaan, että ideaalissa tilanteessa henkilön kyvyt ovat vapaat tällaisesta puolueellisuudesta. ICT määrittelee todellisen omakuvan niiden kykyjen kirjona, joita henkilö pystyy demonstroimaan, niin omasta kuin muidenkin mielestä, kaikissa elämän eri konteksteissa.

Miksi sitten todellinen minä on niin oleellinen ICT-muutoksessa? Ashfordin, Blatin ja Vande Wallen (2003: 773–799) mielestä on vahvasti perusteltua se että tarkan arvion saaminen itsestä tai todellisesta minä kuvasta on kriittistä tavoitteen saavuttamiselle. Todellinen minä kuva tarjoaa suodattimen, jonka läpi voidaan tuomita, minkälaisia päämääriä on tarpeellista saavuttaa, jotta päästään ideaalin minäkuvan määrittämään tilaan (Taylor 2006: 646). Todellinen minäkuva tarjoaa todellisen tiedon yksilölle hänen kyvyistään ja käyttäytymisestään. Näin ollen yksilö tietää, minkälaisia tavoitteita hänen tulisi asettaa. Toisin sanoen, mikä on se lähtökohta, josta ponnistetaan haluttuun ideaaliin tulevaisuuteen ja ideaalin minän määrittelemiin tavoitteisiin.

Todellinen minä tarjoaa tarkistuspisteen mihin edistymistä kohti ideaalia minäkuvaa voidaan verrata (Taylor 2006: 646). Kehityksen tarkkailu on tärkeää, koska edistymisen huomaaminen luo aina optimismia muutosta kohtaan. Toimiakseen oikein minämalli tarvitsee monipuolista palautetta yksilöä kohtaan. Hattie (1992) on sitä mieltä, että kehitystä kohti ideaalia minää voi tapahtua vain positiivisen ja negatiivisen palautteen tai tiedon kautta. Mielestä tämä tieto on yksi voimakkaimmista minäkuvan muokkaajista. On nimenomaan tärkeää, että saatava palaute on sekä positiivista että negatiivista. Pelk-

kä yksioikoinen palaute ei kehitä yksilön käyttäytymistä ja kykyjä suuntaan eikä toiseen.

Muutokset eivät koskaan tapahdu tyhjiössä, vaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esimerkkinä tavallinen tilanne työpaikalla, jossa on vuorovaikutusta työkavereiden kanssa ja niin edelleen. Taylorin (2006: 647–651) mukaan on todella tärkeää tunnistaa, minkälaisessa kontekstissa käyttäytymistapojen muutos tapahtuu ja millaisia esteitä ja mahdollisuuksia on olemassa. Työpaikalla tapahtuva muutos luo mahdollisuuksia vuorovaikutussuhteiden muodossa, mutta taas toisaalta esteitä yhtiöjärjestyksessä olevien käyttäytymisnormien muodossa. Todellinen minä tarjoaa tiedon siitä, mitkä ovat varsinaisia esteitä ja mahdollisuuksia yksilön kannalta, matkalla kohti ideaalia minäkuva. Toisin ilmaistuna todellinen minäkuva pitää pään selvänä ja muutoksessa. ICT-teorian mukaisessa muutoksessa Taylorin mielestä pahin uhka liittyy juuri todelliseen minäkuvaan ja pään selvänä pysymiseen. Kyse on itsepetoksesta (ks. esim. Hirstein 2005: 213–236), jossa henkilö yksinkertaisesti valehtelee itselleen omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Monipuolinen ja todellinen palaute omasta toiminnasta on tehokas keino ehkäistä itsepetosta.

Kuten jo totesin, todellinen minäkuva luodaan palautteen avulla ja mahdollisimman monesta eri näkökulmasta sekä monesta eri kontekstista. Yksi tapa, millä todellisen omakuvan määrittämiseen saa useita näkökulmia, on niin sanottu 360-asteen arviointi. 360-asteen arvioinnissa on kyse siitä, että yksilö saa itseään koskevaa palautetta tai arviointia esimiehiltään, vertaisiltaan ja alaisiltaan (ks. esim. Rowe 1995: 14–20). Taylorin (2006: 647) mielestä 360-astetta arviointi antaa kyllä monta näkökulmaa, mutta jättää erilaiset kontekstit kokonaan huomioimatta. Jotta tarkka todellinen omakuva saadaan luotua tarkoittaa se sitä, että henkilön on pystyttävä ottamaan vastaan palautetta myös eri tasojen lisäksi monesta eri kontekstista.

Taylorin (2006: 648) mukaan tekijöitä, jotka vaikeuttavat palautteen vastaanottamista ovat, esimerkiksi egopohjaiset mekanismit. Ne suojelevat henkilön egoa kaikelta epämiellyttävältä. Toisaalta taas vääristelty palaute vaikeuttaa todellisen minäkuvan luomista. Palautteen kohde etäännyy todellisuudesta, koska hänelle syötetään vääriä tietoja.

Hyvä esimerkki tällaisesta tilanteesta ovat johtajat ja heidän niin sanotut “jees jees miehet”. Vaikka palaute olisi tarkkaa ja saatu monesta näkökulmasta ja vaikka henkilön itsensä mieli halajaisi ICT-muutokseen, on Taylorin mukaan kuitenkin niitä henkilöitä, jotka haluavat lannistaa ja pitää samanlaisina myös muutosta haluavat. Tällaisia henkilöitä ovat yleensä muutosvastarinnan nokkamiehet.

Yhteenveto

Todellinen minäkuva luodaan tarkan moninäkökulmaisen ja monikontekstisen arvioinnin tai palautteen avulla. Todellisen minäkuvan tarkoitus on toimia vertailukohtana kehitykselle kohti ideaalia minä kuvaa. Samalla se toimii suodattimena, joka karsii monista mahdollisuuksista ne, jotka johtavat tehokkaasti päämäärään. Ideaali minäkuva on puolestaan se päämäärä, johon todellisen minäkuvan jalustalta ponnistetaan. Ideaali minäkuva on ne tulevaisuuden kuvat, asenteet ja kyvyt, joista henkilö unelmoi ja toivoo tulevaisuudessa saavuttavansa. Ideaali minäkuva vie koko ICT-muutosta eteenpäin. Tärkeää ideaalin ja todellisen minä kuvan toimimisen kannalta ovat luotettavat ja toimivat vuorovaikutussuhteet ja -verkostot, joiden kautta tarvittavat tiedot ja palautteet saadaan. Tärkeintä kuitenkin on, että organisaatio ymmärretään siten, että sen hallinta antaa mahdollisuuden yksilön toiminnan keskiöön nostamaan muutokseen. Se ei saa myöskään jättää huomioimatta paikallistason yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden monimuotoisuutta ja siellä piilevää muutosvoimaa.

3.2.4. ICT ja kompleksisuus

ICT-teorian mukainen muutos on kompleksinen systeemi. Nykyajan organisaatiotodellisuus on kompleksinen ja sen vuoksi muutoksen ymmärtäminen siinä vaatii kompleksisuusajattelun käyttöä. Samaa mieltä on myös Boyatzis (2006), jonka mukaan muutosprosessin ymmärtäminen vaatii kompleksisuusteorian käyttöä. Itse ilmennän tässä ICT-teorian kompleksista luonnetta kolmen tekijän suhteen. Nämä tekijät ovat epälineaarisuus, itse organisoituminen ja monikerroksisuus.

Epälineaarisuus

Epälineaarisuus tarkoittaa ICT-muutoksen yhteydessä sitä, että muutoksia tuottavat moninaiset keskinäisessä yhteydessä olevat syyt ja vaikutukset. Nämä yhteydet ovat monimutkaisia eivätkä ne taivu lineaarisiin malleihin. Sosiaaliset systeemit ovat aina virtaavassa ja sekoittuvassa tilassa. Ajoittain esiintyy kasvavan variaation ja heterogeenisyyden ajanjaksoja, ja toisinaan taas ajanjaksoja, jotka ovat hyvinkin homogeenisiä ja standardisoituja. Mutta huolimatta siitä, mitä tapahtui, sosiaaliset systeemit ovat aina suuntautumassa moneen suuntaan johtuen moninaisesta lähdepohjasta. (Styhre 2002: 348–349.)

Moninaisella lähdepohjalla tarkoitetaan esimerkiksi niitä mielipiteitä, jotka otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä. Harvoin kahdella yksilöllä on päätettävästä asiasta täysin samanlainen mielipide. Jokainen erilainen mielipide kasvattaa sosiaalisen systeemin kompleksisuutta ja epälineaarisuutta sekä samalla vaikeuttaa toimivien päätösten aikaan saamista. ICT-teorian mukainen muutos on juuri tällainen epälineaarinen ja jatkumaton systeemi, johon kuuluu keikahduspisteitä ja katastrofaalista muutosta (Boyatzis 2006: 607).

Muutosjohtamismallit ovat usein hyvin lineaarisia. Hyvänä esimerkkinä toimii John P. Kotterin kahdeksankohtainen malli, joka esitellään myöhemmin tässä työssä (Kappale 4.4.1.). Tällainen malli pysyy lineaarisena, koska yksilöiden tuomat vaihtelut ja epälineaarisuudet jätetään huomioimatta. Muutoksen suunnan määrää johtaja eli systeemin ulkopuolinen rationaalinen päätöksentekijä. Kotterin malli ei näin ole yhtä riippuvaisista yksilöistä, kuin ICT-teorian mukainen muutos. ICT-muutos lähtee liikkeelle yksilöstä eikä karsi pois yksilöiden moninaisuutta. Tästä syystä ICT-muutos onkin epälineaarinen ja kompleksinen.

Epälineaarisuus ja jatkumattomuus ilmenevät ICT-teoriassa esimerkiksi viitenä oivalluksena. Nämä viisi oivallusta toimivat toistuvana kiertona, jotka tuottavat muutosta yksilöllisellä tasolla. (Boyatzis 2006: 613.) Boyatzisin (2006: 613–618) mainitsemat viisi löytöä muodostaa ytimen ICT-teorialle (kappale 3.2.2.).

Itse organisoituminen

ICT-teorian kontekstissa itse organisoituminen ilmenee siinä, että muutos lähtee yksilöstä omasta halusta muuttua. ICT-muutos tuottaa Boyatzisin (2006: 610–613, 615) mukaan kestäväää ja haluttua muutosta toistuvassa ja syklisessä prosessissa, joka käynnistyy aina uudestaan itse organisoitumisen avulla. Kaksi attractoria, positiivinen ja negatiivinen tunne attractori määrittävät itse organisoitumisen kontekstin niin olemassa oleviin oloihin sopeuduttaessa, kuin kokonaan uuteen siirryttäessä.

ICT-teoriassa Boyatzisin (2006: 608–618) mukaan itse organisoituminen toimii seuraavalla tavalla. Ilmenee jokin epätasapaino ja sen jälkeen voima, joka ajaa uuteen itseorganisoitumiseen. Tilanteen tasapainottava voima on positiivinen tunne attractori joka, ajaa yksilöä epätasapainoisessa tilanteessa kohti ideaalia omakuvaa. Tämä on mahdollista vain silloin jos toiminta on tarkoituksenmukaista (intentional). Yksilön toimiessa tarkoituksenmukaisesti toiminta on harkitumpaa ja se ei silloin johda epätasapainotilanteesta kaaokseen, vaan uuteen johdonmukaisuuteen. Käytännössä tilanne voisi tarkoittaa esimerkiksi organisaatiotodellisuudessa ilmenevää häiriötä. Saattaa käydä ilmi, että nykyinen toimintamalli ei ole enää toimintakykyinen ympäristön kanssa. Organisaation toiminta on vaakalaudalla jos ei pystytäkään muuttumaan. Tässä tilanteessa itse organisoituminen alkaa toimia; verkostoiden ja palautteen kautta etsitään ulos pääsyä tilanteesta. Tilanteen vakauttaa toivo, jonkin mahdollisen sekä todellisen vaihtoehdon toimivuudesta (eli positiivinen tunne attractori). Toimiva ja todellinen vaihtoehto on yhteneväinen organisaation yksilöiden tarkoituksenmukaisuuden kanssa ja todellinen siinä mielessä, että organisaatiossa on resursseja toteuttaa se. Tällä vaihtoehdolla yksilöitä vedetään kohti ideaalia omakuvaa. Toisin sanoen sitä vaihtoehtoa aletaan toteuttaa, mitä kohtaan ollaan toiveikkaimpia, minkä toimivuuteen uskotaan eniten ja mikä vie kohti haluttua tulevaisuutta.

Monikerroksisuus/fraktaalisuus

Monikerroksisuus tunnetaan paremminkin nimellä fraktaalisuus. Teoreettisesti jonkin asian fraktaalisuus tarkoittaa Gleickin (1989: 89–127) mukaan ennen kaikkea, että asia

sisältää itseään yhä pienempinä ja suurempina toisintoina toistavaa rakennetta tai muotoa. Prosessi voi olla esimerkiksi fraktaalinen jos se toimii muuttumattomana usealla tasolla. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta prosessista toimii ICT-teorian mukainen viisivaiheinen prosessi. ICT-prosessi voi Boyatzisin (2006: 618) mukaan toimia yksilö, pari, ryhmä, organisaatio, yhteiskunta, maa/kulttuuri, globaali ja kosmisella tasolla. Yksilötaso on ICT-prosessin ydintaso ja näin ollen kaikki muut tasot ovat yksilötason fraktaaleja.

3.2.5. Sosiaalinen pääoma ICT:sä

ICT rakentuu paljolti ihmissuhteiden, luottamuksen ja sitoutumisen varaan. Syynä tähän on se, että tarkoituksenmukainen muutos lähtee liikkeelle yksilöstä itsestään. ICT:n keskiössä ovatkin Golemanin, Boyatziksen ja McKeen (2002) mukaan luottavaiset ja tukea antavat vuorovaikutussuhteet. Burtin (2005) mukaan erilaisten vuorovaikutussuhteiden arvoa eivät määrittele itse suhteet, vaan se sosiaalinen konteksti, joka on suhteiden ympärillä. Toisin sanoen suhteilla ei ole mitään merkitystä, jos ne sijaitsevat tyhjiössä. Silloin suhteilla on merkitystä, kun ne ovat verkottuneita muihin suhteisiin erilaisten siteiden välityksellä. Smith (2006: 719) jatkaa samoilla linjoilla, hänen mukaansa ne, joihin meillä on kahdenkeskeiset suhteet eivät ainoastaan vaikuta muutosponnisteluihimme, vaan kokonainen suhteiden verkosto. Muutosponnisteluihimme vaikuttavat ne suhteet, joita meillä on esimerkiksi työtovereihimme ja suhteet, joita työtovereillamme on edelleen yksilöihin, joita me emme tunne jne. Kansanomaisemmin ilmaistuna muutosponnisteluihimme vaikuttavat tutun, tutun, tutun, tutut ja niin edelleen. Eli kokonainen laaja vuorovaikutussuhdeverkosto.

Erilaisten ihmis- ja vuorovaikutussuhteiden rooli on ICT-prosessissa todella suuri. Yksi merkittävä syy tähän tärkeyteen on, että ICT lähtee hyvin yksilökeskeisistä asioista liikkeelle. On tärkeää, että pystytään peilaamaan yksilön lähtökohtia johonkin laajempaan kontekstiin. Näin yksilö saa itselleen kuvan siitä, missä oikein ollaan oikeasti menossa. Esimerkiksi Kramin (1996: 132–157) mukaan, meidän ihmis- ja vuorovaikutussuhteet tarjoavat kontekstin, jossa voimme ymmärtää muutosponnisteluidemme ja oppimisemme edistymistä sekä tajuta mitä hyötyä siitä on mitä olemme juuri oppimassa.

Seuraavaksi käyn läpi, minkälaisena vuorovaikutusverkosto näyttäytyy ICT-mallin yhteydessä. Sen jälkeen kytken tämän verkostoista saadun tiedon 5-vaiheiseen ICT-prosessiin. Lopuksi ilmennän vielä sitä, kuinka ICT-mallilla pystyy kehittämään elintärkeää vuorovaikutusverkostoa.

Verkostot ja ICT

ICT:ssä elintärkeää ovat yksilöiden väliset suhteet ja eritoten suhteiden luomat verkostot. Käsittelen tässä verkostoja jaottelulla suhteiden vahvuus verkostossa, verkoston erilaisuus ja sitouttava, vastaan yhdistävä sosiaalinen pääoma verkostossa. Mukailen Smithin (2006) käyttämää jaottelua ilmentää ICT:tä verkostoissa.

Suhteiden vahvuudella verkostossa tarkoitetaan eri yksilöiden välisten yhteyksien tai yhtymäkohtien (tie) vahvuuksia. Granovetter (1973: 1360–1380) on määritellyt tällaisen yhtymäkohdan vahvuuden tunteellisen intensiteetin, yhteisen luotettavuuden ja yhteyden kanssa käytetyn ajan mukaan. Hyvä esimerkki tällaisesta vahvasta yhteydestä tai yhtymäkohdasta on suhde aviopuolison kanssa. Aviopuolison kanssa todennäköisesti viettää suurimman osan ajastaan ja yleensä naimisiin menon edellytyksinä on voimakas side tunnetasolla ja vahva luottamus aviopuolisoon. Granovetterin (1982: 105–130) mielestä vahvat yhtymäkohdat ovat verkostossa apuna ja tukena. Heikot yhtymäkohdat puolestaan edustavat edellä mainittujen ominaisuuksien vähäistä esiintymistä. Granovetterin (1973: 1360–1380) mukaan heikot yhtymäkohdat toimivat usein siltoina toisten verkostojen välillä. Kompleksisuusajattelun sanoin, nämä heikot yhtymäkohdat laajentavat lähdepohjaa ja tuovat verkostoon lisää tietoa ja erilaisuutta. Suuremmalla tietopohjalla on mahdollista tehdä entistä kattavampia ja pätevämpiä päätöksiä, esimerkiksi liittyen muutosjohtamiseen ja organisaation kehittämiseen.

Verkoston erilaisuudella tarkoitetaan Smithin (2006: 720–722) mukaan sitä missä määrin yksilöiden yhteydet verkostossa ovat samanlaisia tai erilaisia verrattuna toisiinsa. Smithin (2006) mielestä tässä piile myös sellainen vaara, että yhteydet eivät saa olla liian samanlaisia. Yhteyksien ollessa samanlaisia verkostosta tulee vain paljon samanlaista informaatiota. Hyvänä esimerkkinä mielestäni toimii kodinkoneen ostaminen suu-

remmasta kodinkoneliikeketjusta. Laitteesta voi kysyä mielipidettä myyjältä ja todennäköisesti saa mielipiteen, joka kuulostaa mainokselta ja provikkaa korottavalta. Useilta muilta myyjiltä kysyessä tilanne on todennäköisesti sama, eikä se vie puusta pitkälle. Tällöin verkostossa on useita yhteyksiä, mutta ei ollenkaan erilaisuutta. Erilaisuutta verkostoon saa esimerkiksi kyselemällä kyseisen laitteen hankkineilta käyttäjiltä kokemuksia ja tutkimalla asiantuntijoiden suorittamia testauksia. Kaikki kolme näkökulmaa yhteen vedettäessä saa melko luotettavan kuvan laitteesta, mutta mikään näkökulma yksinään ei anna toimivaa tulosta. Uuden ja erilaisen tiedon saamisen kannalta olisi hyvä, että verkostoiden yhteyksissä ilmenisi erilaisuuksia. Mitä enemmän organisaatiolla on lähdepohjaa, tässä tapauksessa erilaisia verkoston yhteyksiä, sitä paremmin se pystyy saamaan aikaan jotain uutta ja elinvoimaista. Näin voi tapahtua vaikkapa juuri muutoksen saralla. Toisaalta Smithin mielestä erilaisista verkostoyhteyksistä saatu uniikkietieto ei ole kovinkaan käytettävää, koska se on saatavilla vain yhden tietyn yhteyden kautta.

Sitouttavalla sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan Johnsonin, Smithin ja Gambillin (2000) sanoin sellaista sosiaalista pääomaa, joka perustuu tiheään sosiaalisten vuorovaikutusten verkkoon, joka laajentaa osallisen yksilön “minä” muodon “me” muodoksi ja näin edistää kollektiivisten etujen vetovoimaa. Sitouttavalla sosiaalisella pääomalla Smithin (2005: 720) mukaan koetaan organisatorisessa yhteydessä suurempiasteista sitoutumista ja työstä saatavaa tyydytystä sekä parempaa tehokkuutta koko organisaation laajuisesti. ICT:n yhteydessä sitouttava sosiaalinen pääoma Golemanin, Boyatziksen ja McKeen (2002) mukaan tulisi ymmärtää luottavaisten ja tukea-antavien *vuorovaikutussuhteiden* verkkona, joka helpottaa yksilön ponnisteluja muuttua. Jos organisaatiossa siis vallitsee vahva yhteishenki ja ollaan ikään kuin yhtä suurta perhettä, on organisaation jäsenten huomattavasti helpompi yrittää jotain uutta esimerkiksi muutoksissa.

Yhdistävällä (Bridging) sosiaalisella pääomalla pyritään informaation ja hallinnan avulla täyttämään rakenteellisia aukkoja ja reikiä tarpeellisten yhteyksien välillä verkostossa (Adler & Kwon 2002: 17–40). Mitä hyötyä tällaisesta aukkojen täyttämisestä ja rakenteellisen eheyden saavuttamisesta sitten oikeastaan on? Burtin (1992) mielestä verkostojen yhdistämisellä yksilö pääsee käsiksi sellaisiin tietoihin nopeammin, joihin hän ei olisi yksin asiaa käsittelemällä päässyt vielä pitkään aikaan. Tästä seuraa, että

yksilön intressit esitetään oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Näin mahdollisuudet päästään käyttämään todella tehokkaasti hyödyksi. Mikä tärkeintä tässä aikapulan vaivassa organisaatiotodellisuudessa, aikaa säästyy. Smithin (2006: 721–722) mukaan tämä on ICT:n kannalta hyödyllistä, koska se uniikki tieto, johon yksilö pääsee käsiksi yhdistämällä verkostoja ja täyttelemällä aukkoja, voi olla hyvinkin hyödyllistä ICT-prosessin eri vaiheissa. Eli kuten jo totesin yhdistämällä (bridging) laajennetaan tarkoitukselliseen muutokseen liittyvää lähdepohjaa ja näin ollen saadaan tietoisuuteen uusia mahdollisuuksia, joihin muutos voi suuntautua.

Sosiaalinen pääoman kytkennät ICT-prosessiin

Seuraavaksi käyn läpi miten edellä selvitetty suhteiden vahvuus, verkostoiden erilaisuus, sitouttava sosiaalinen pääoma ja yhdistävä sosiaalinen pääoma verkostoissa liittyvät ICT-prosessin vaiheisiin tai oikeastaan neljään ensimmäiseen vaiheeseen. Mukailen Smithin (2006: 722–726) ideaa sosiaalisen pääoman kytkemistä ICT-prosessin eri vaiheisiin.

Ensimmäinen oivallus eli ideaali minä: Ideaalin minäkuvan luominen ei tapahdu tyhjiössä ja siihen vaikuttaa väkisinkin erilaiset suhteet toisiin ihmisiin, oli kyse sitten omasta aviopuolisosta tai vaikkapa työkavereista. Smithin (2006: 723) mukaan korkea yhdistävän sosiaalisen pääoman määrä tuo yksilön tietoon suuremman määrän ideoita ja mahdollisuuksia, jotka auttavat muodostamaan ideaalin minäkuvan. Tässä on edelleen kyse laajasta lähdepohjasta, josta aiemmin puhuin. Myös sitouttavaa sosiaalista pääomaa kaivataan ideaalin omakuvan muodostamisessa. Ideaalin omakuvan luominen on usein uutta ja outoa, joten sen muodostamisessa yksilö kaipaa tukea. Smithin mielestä sitouttava pääoma luo juuri tällaisen tukea-antavan ympäristön luottamukseen perustavilla suhteillaan.

Toinen oivallus eli todellinen minä: ensimmäisen oivalluksen tavoin ei tämäkään oivallus tapahdu tyhjiössä. Erilaiset ihmissuhteet auttavat tavoittamaan todellista minäkuvaamme. Saamme palautetta itsestämme esimerkiksi työkavereilta asioista, joita emme itse välttämättä ole huomanneet. Smithin (2006: 723–724) mukaan heikot yhteydet ver-

kostossa luovat meille ulkopuolisen antaman kuvan todellisesta minäkuvastamme. Syy tähän on se, että heikkojen yhteyksien takana olevat henkilöt eivät tunne meitä kovinkaan hyvin, koska yhdessä vietetty aika on vähäistä. Heikoista yhteyksistä kotoisin oleva palaute antaa todelliseen minäkuvaan hieman erilaista näkökulmaa, kuin vastaavasti vahvat yhteydet. Vahvojen yhteyksien kautta saatava palaute on Smithin mukaan aitoa ja rehellistä arviota siitä, kuinka muut näkevät palautteiden kohteena olevan henkilön. Tähän taas puolestaan syy on arvatenkin siinä, että arvio perustuu syvällisempiin ja pitkäaikaisempiin ihmissuhteisiin.

Kolmas oivallus eli lista kehittymis- ja oppimistarpeista: Smithin (2006: 724) mukaan tällä tarkoitetaan henkilön vahvuuksien kasvattamista ja heikkouksien vähentämistä. Puusta pitkälle päästäkseen tarvitaan jokin päämäärä johon pyrkiä. McIlvainin (1999: 301–323) mielestä oleellista osaa päämäärän saavuttamisessa näyttelee sosiaalinen verkosto. Smithin (2006: 724–725) mukaan yhdistävä sosiaalinen pääoma voi tarjota erilaisia ideoita siitä minkälaiseksi henkilön tulisi oppimislista rakentaa, jotta kuilu todellisen ja ideaalin minän välillä pienentyisi. Toisin sanoen yhdistävä sosiaalinen pääoma ja heikot siteet tuovat enemmän palautetta henkilön heikkouksista ja siitä miten ne voitaisiin voittaa. Tämä johtuu ihmisen luonteesta muistaa toisten virheet herkemmin kuin onnistumiset. Palautetta tulee usein vain silloin, kun jokin asia on mennyt pieleen. Sitouttava sosiaalinen pääoma puolestaan Smithin mukaan tuo palautetta ja opastusta siitä minkälaiset oppimisstrategiat sopivat juuri kyseiselle henkilölle. Perustuen siihen, että palautteen antajat tuntevat henkilön hyvin. Toisin sanoen sitouttava sosiaalinen pääoma antaa palautetta siitä, kuinka vahvuuksia voitaisiin kyseisen henkilön kohdalla kasvat-
taa.

Neljäs oivallus eli uuden käyttäytymisen harjoittelu ja kokeilu: Uudella käyttäytymisellä tarkoitetaan tässä tapauksessa jotain sellaista mitä ei ole ennen tehty. Kysymyksen ollessa täysin uudesta asiasta on ilmeistä, että sitä tulee harjoitella ennen kuin se alkaa sujua. Smithin (2006: 725–726) mielestä yhdistävä sosiaalinen pääoma tarjoaa ympäristön, jossa on hyvä harjoitella uutta käyttäytymistä, koska jos jokin menee pieleen (henkilö menettää kasvonsa) ei tapahdu mitään merkittäviä verkostoyhteyksien katkeamisia. Taas toisaalta sitouttavat verkostot toimivat hyvinä kokeilupaikkoina. Niissä suhteet

perustuvat luottamukseen ja muiden tukeen, ei tarvitse pelätä rangaistuksen uhkaa, jos vahingossa ottaa muutaman harha-askeleen. Vaarallisin kokeilumaasto näyttäisi olevan tämän mukaan näiden kahden ääripään (yhdistävä ja sitouttava) väliin sijoittuvissa yhteyksissä.

ICT:n avulla voidaan myös kehittää sosiaalista pääomaa

Edellä kerrottiin kuinka erilaisilla verkosto suhteilla ja yhteyksillä voidaan kehittää yksilön valmiuksia muutokseen ja näin helpottaa itse muutoksen tapahtumista. Smithin (2006: 726–728) mukaan ICT-teorialla voidaan kehittää myös verkostoissa tarvittavia vuorovaikutussuhteita ja sitä myöten myös sosiaalista pääomaa. Tässä tulee jälleen hyvin esille ICT-teorian monitasoisuus ja näin ollen myös kompleksinen luonne. Sosiaalisen pääoman kehittäminen on yksi askel kohti kestäväää ja haluttua muutosta.

Seuraavassa käy ilmi kuinka ICT:n viisi vaihetta taipuu Smithin (2006: 726–728) käsitelyssä verkostosuhteiden eli sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Kyse on siis jälleen kerran samoista viidestä ICT-vaiheesta, mutta ilmenemismuoto on taas muuttunut.

1. Minkälainen olisi haluttu ideaali verkosto? Miltä haluaisin verkostoni näyttävän? Halutaanko rakentaa yhdistävää vai sitouttavaa sosiaalista pääomaa? Tässä on hyvä esimerkki siitä kuinka ICT-teoria tuo tarkoituksenmukaisuutta myös ihmisuhteiden rakentamiseen.
2. Nykyisen verkoston/verkostojen määrittäminen: Tässä on tarkoitus miettiä millainen verkosto yksilöllä on tällä hetkellä olemassa. Oman verkostonsa täydellinen kartoittaminen voi olla kyllä mahdottomuus. Kartoittamisen jälkeen verrataan ideaalia ja todellista verkostoa, mikä jälkeen etsitään verkostojen vahvuudet ja heikkoudet. Smithin (2006: 727–728) mukaan ideaalista poikkeavat turhat verkostot voidaan lakkauttaa eli tietyt suhteet jättää huomioimatta.
3. Verkoston rakentamissuunnitelman luominen: Suunnitelman avulla pyritään kohottamaan nykyisiä verkostokontakteja, jotta pystytään luomaan uusia. Sitouttavan sosiaalisen pääoman tapauksessa olemassa olevan verkoston suhteita pyritään vahvistamaan, kun taas yhdistävän pääoman tapauksessa tulisi yksilön luoda uusia yhteyksiä olemassa olevan verkoston ulkopuolelle.

4. Halutun verkoston luomisen kokeilu ja harjoittelu: Jos esimerkiksi haluaa luoda lisää yhdistävää sosiaalista pääomaa, tulee miettiä uusia tapoja tavata ihmisiä, joista siis tulisi uusia yhteyksiä verkostoon.
5. Viides vaihe, ydinverkoston olemassa olevien yhteyksien/suhteiden piirtäminen, eroaa varsinaisen ICT-teorian viidennestä vaiheesta. Ydinverkoston piirtäminen helpottaa hahmottamaan tilannetta missä mennään ja näin nähdään tilanne missä osa-alueilla on vielä kehitettävää sekä missä osa-alueilla ollaan tultu jo eteenpäin.

Yhteenveto

ICT:ssä sosiaalisen pääoman arvo tulee suurelta osin vuorovaikutusverkostoista, joita yksilö kykenee paikallistasolla itselleen rakentamaan. Verkostot ovat tehokas tapa hallita nopeasti muuttuvan organisaatiotodellisuuden tilanteita ja suurta tietomäärää. Verkostoiden tulee olla moninaisia ja kompleksisia reaali maailman tapaan täyttääkseen tehtävänsä. Oli kyse minkälaisesta verkostosta tahansa se nostaa miltei aina yksilön toiminnan keskiöön. Yksilöiden paikallistason vuorovaikutussuhteet ovat ne tekijät, jotka pitävät verkostot toiminnassa ja antavat lisäarvoa sosiaaliselle pääomalle. Tämä pätee, oli kyse sitten sitouttavista tai yhdistävistä yhteyksistä, vahvoista tai heikoista siteistä verkostossa.

3.2.6. ICT ja ryhmät

ICT-teoria tuo myös ryhmien kehitykseen oman erilaisen näkökulmansa. Kuten ICT-muutos muutenkin, myös ryhmien osalta se on kompleksista ja katkonaista. Ryhmien kehitys kulkee bifurkaatiopisteiden kautta. Ryhmän kehityksessä ICT-teoria hyödyntää myös viittä vaihetta, jonka kautta kehitys kulkee. Toisin sanoen ryhmän muutos on yksilötason ICT-muutoksen fraktaali. Mallin vaiheet ovat samat ja vain niiden ilmenebismuoto vaihtelee.

Haluttu muutos ryhmissä voi olla tarkoituksenmukaista. Tarkoituksenmukainen ja tiedostettu muutos on tehokkaampaa ja aikaansaavaa. Positiiviset tuntemukset luovat si-

säistä motivaatiota tarkoituksenmukaista ryhmäkehitystä varten. (Akrivou & Boyatzis 2006: 695.) Tämä eroaa suuresti vallalla olevasta ryhmän kehitysajattelusta. Useasti ryhmässä tapahtuu muutoksia vasta silloin kun sattuu jotakin ikävää; toisin sanoen kun jokin on mennyt pieleen. Akrivoun ja Boyatzisksen (2006: 690) mukaan muutosta tapahtuu positiivisessa hengessä; ei jäädä odottamaan jotakin negatiivista tapahtumaa, jonka vuoksi voitaisiin kehittyä ja muuttua. Ryhmässä muutoksen voi saada aikaan tehdyn virheen sijaan tarkoituksenmukaisuus tai tavoiteorientoituneisuus. Muutoksia tehdään sen takia, että päästään kohti jaettavaa, ryhmän yhteistä, ideaalia tulevaisuudenkuvaan. ICT tuo siis muutokseen ennakoivuutta eli proaktiivista toimintaa virheistä aktivoituvan reaktiivisuuden sijaan.

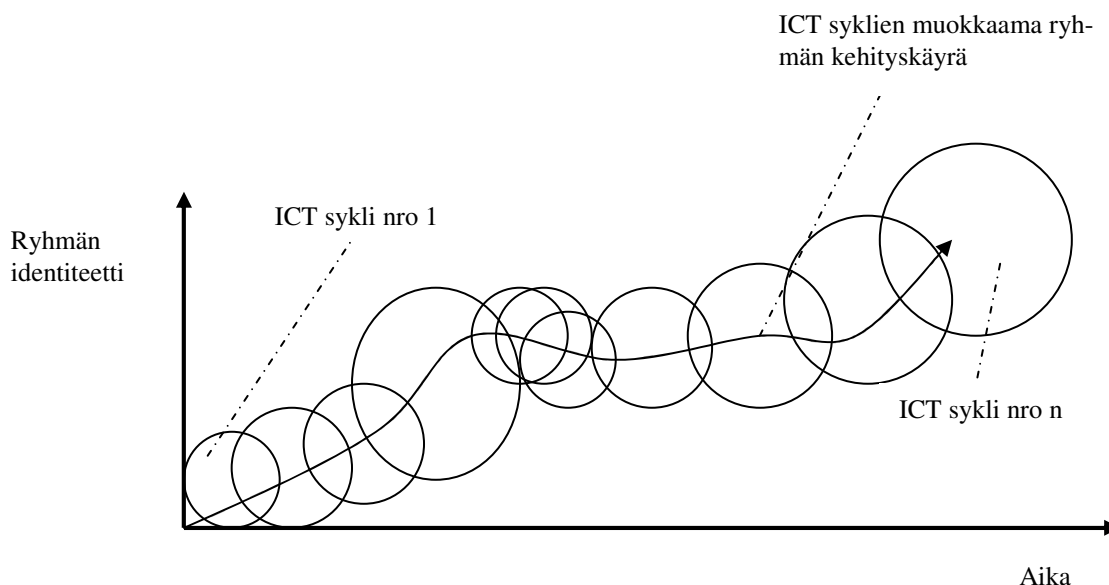
Ryhmän yhteisellä ideaalilla tulevaisuuden kuvalla tarkoitetaan muutakin, kuin vain fyysistä ryhmää. Mansonin (1993: 253–281) mukaan ryhmä ilmestyy myös psykologiselle tasolle ryhmän jäseniin. Näin ryhmä vaikuttaa jäseniinsä ja jäsenet ryhmäänsä, jossain määrin samaan aikaan. Ryhmälle on muodostunut yhteinen identiteetti. Jaetun vision emergenssi ryhmään ennakoi kestävästä ryhmäkehitystä (Akrivou ja Boyatzis 2006: 696). Samalla tästä seuraa myös kestävästä ryhmäkehityksen ohella kestävästä kehitystä koko muutoksen suhteen.

Akrivoun ja Boyatziksen (2006: 699–701) mukaan ICT-teoria tarjoaa mahdollisuuden käsitellä ryhmän muutosta kompleksisesta epälinearisesta näkökulmasta. ICT-teorian mukaiset viisi oivallusta toimivat ryhmien tapauksessa seuraavalla tavalla:

1. *Jaetun vision, ideaalin tai unelman emergenssi*: Ideaalin minäkuvan sijasta ryhmässä etsitään ryhmän kesken jaettavaa ideaalia ryhmän toiminnasta tai identiteetistä. Tämä pyritään ICT-syklin ensimmäisellä kierolla löytämään kyselyiden/tiedusteluiden luotujen ja myös emergentisti itseohjautuvien keskustelujen avulla. Nämä keskustelut ovat tärkeitä ryhmän myöhempää kehitystä silmälläpitäen. Jaettu tietoisuus tai tarkoitus luo positiivisia tunteita ryhmän kehitysprosessia kohtaan sekä antaa mahdollisuuksia muutoksessa tärkeään asioiden itse oivaltamiseen Toistuvissa ICT:n sykleissä ryhmän jäsenet voivat jakaa ja tutkia heidän omaa ideaalia minäkuvaansa aina vaan syvemmin. Ryhmän ideaalin identiteetin muodostaminen ja tarkoitus saavat ryhmässä toimivat yksilöt tutki-

maan heidän henkilökohtaisia ideoita ja päinvastoin ryhmän jaettua visiota samaan aikaan.

2. *Normien, paradoksien, haasteiden ja aukkojen tutkiminen:* Kuten muillakin tasoilla sovellettuna ICT-teorian toisena vaiheena on ideaalin vertailu todellisuuteen. Akrivoun ja Boyatzisksen (2006: 699–701) mukaan kuilu todellisuuden ja ideaalin välillä sekä sen tuomat uhkat luovat jännitettä ryhmään. Tällainen kuilu voi olla esimerkiksi se, että ryhmä ei toimi ideaalilla tavalla. Ryhmässä voi esiintyä demokratia auktoriteetti paradoksi (ks. esim. Douglas 2000: 42, 79). Tämä tarkoittaa sitä, että se jolla ryhmässä on kuuluvin ääni jyrää kaikkien muiden mielipiteet. Akrivoun ja Boyatzisksen (2006: 699–701) mukaan positiivisen tunnelatauksen omaava ryhmä käyttää tiedollista joustavuuttaan ryhmän itse vakuuttamisesta (self-affirmation) ja lannistumattomuuttaan päästäkseen eroon haittaavista jännitystiloihin. Itse vakuuttamisella tarkoitetaan tässä sitä, että ryhmä kykenee sisäisesti korjaamaan vaikkapa juuri ryhmän sisäiset kiistat ilman ulkoista apua. Ryhmä siis jossain mielessä itseorganisoituu konfliktien yli.
3. *Ryhmän oppimisagenda/suuntaviiva:* Akrivoun ja Boyatzisksen (2006: 701) mukaan ryhmä kehittää oppimiselleen suuntaviivat, jotka ohjaavat ja sitouttavat ryhmän muutostavoitteisiin. Ryhmät ovat luonteeltaan erilaisia suhteessa asioiden käsittelytapoihin. Tutkijoiden mukaan se onkin ryhmästä kiinni käsittelevätkö he asioita, kuten tiedollisia kuiluja ja paradokseja, implisiittisesti epäsuoraan vai eksplisiittisesti nostamalla asiat pöydälle. Näitä asioita voidaan käsitellä eritavalla eri ICT-sykleissä. Tästä seuraa se, että ryhmä voi kehittyä ilman myrskyisiä vaiheita, joilla on tapana syödä ihmisten motivaatiota ja työhalua. Ryhmän kehitys on jatkuvaa. Yhden ICT-syklin loppuessa toinen alkaa ja voi olla myös mahdollista, että ne toimivat osittain samaan aikaan päällekkäin tai lomittain.



Kuvio 4. Ryhmän kehitys ICT-sykliden avulla. (mukaiillen Boyatzis & Akrivou 2006: 698)

Kuviosta 4 käy ilmi kuinka ryhmän kehitys etenee ICT-sykliden kautta. Ryhmän identiteetin kasvua ja kehitystä esittää käyrä, joka aaltoilee epäsäännöllisesti epälineaarisen reaalimaailman mukaan, ottaen kehityksessä välillä askelia myös huomioon suuntaan. ICT-sykliä kuvaavan ympyrän koko vaihtelee siihen käytetyn ajan ja ryhmän identiteetin syventymisen suhteen. Seuraava ICT-sykli alkaa usein jo ennen kuin edeltävä on päättynyt. Ympyrän koko vaihtelee suhteessa siihen, onko se syventänyt ryhmäidentiteettiä ja kuinka paljon se on vienyt aikaa. Suuri ympyrä tarkoittaa, että ICT-sykli on vienyt paljon aikaa ja samalla syventänyt aimo annoksen ryhmän identiteettiä. ICT-sykliden tiheyteen voi vaikuttaa esimerkiksi ryhmän identiteetin kehityksen notkahtaminen miinuksien puolelle. Mutta toisaalta pahentuvaan tilanteeseen ei välttämättä auta ICT-sykliden tihentäminen, vaan jokainen ryhmä on konfliktien käsittelytavoissaan yksilöllinen. ICT-sykliden nopeutta ei voi kukaan äärettömästi säädellä. Kyseessä on joiltain osin psykologinen prosessi, joka muokkautuu yksilön päässä ja ottaa aina oman yksilöllisen aikansa.

4. *Ryhmäkokeilu ja käytäntö seuraavat neljäntenä prosessin vaiheena: Ryhmän*

oppimisagenda luo suuntaviivat, joiden mukaan ryhmää tulisi kehittää. Neljännessä vaiheessa siirrytään käytännön puolelle. Ryhmä on osallisena uusien käyttäytymismallien/tapojen ja normien kokeilussa. Kokeilu on yhteneväinen ryhmän oppimisagendan kanssa. Akrivoun ja Boyatziksen (2006: 701) mukaan on tärkeää, että koko ryhmä suhtautuu tähän vaiheeseen positiivisin mielin, koska se pitää yllä mielenkiintoa kokeilua kohtaan ja auttaa toimimaan uudella tavalla; parhaassa tapauksessa itseorganisoituvasti. Olenkin jo aikaisemmin maininnut, että ihmiset, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä sekä elämäänsä ovat luovia ja löytävät mitä todennäköisimmin vaihtoehtoisia reittejä saavuttaa tavoitteensa.

5. *Syvät ja täyteläiset (resonant) ihmissuhteet*: Tällaisilla ihmissuhteilla tarkoitetaan tässä tapauksessa Akrivoun ja Boyatziksen (2006: 701) mukaan luotettavia ja tukea-antavia ihmissuhteita. Niitä luodaan ryhmän sisällä ensimmäisen ICT-syklin aikana. Seuraavien ICT-sykliden aikana ryhmän huomio kiinnittyy luomaan edellä mainittuja ihmissuhteita ryhmän jäsenyyden ulkopuolelle. Syvät ja täyteläiset ryhmän väliset ihmissuhteet ovat tärkeä pohja, kun tuodaan ryhmän ydinidentiteettiä laajemmalle yleisölle. Syvät ja täyteläiset ihmissuhteet muiden ryhmien kanssa voivat auttaa rakentamaan sosiaalista pääomaa esimerkiksi palautteen muodossa. Palautteella tarkoitetaan tässä juuri sellaista palautetta, josta puhuin ICT- ja verkostot- kohdassa. Yksilön todellisen omakuvan rakentamisen kannalta on tärkeää, että palautetta saadaan monesta perspektiivistä ja kontekstista. Nämä seikat auttavat ryhmää siirtymään kohti visiota maanläheisellä ja kypsemällä tavalla. Edellä mainitulla tavalla toimittaessa ryhmän muutoksesta ja kehittymisestä jää pois ihmissuhteita, ryhmiä ja motivaatiota tuhoava myrskyvä vaihe (storming phase) ja ollaan lähempänä usein tavoiteltua pehmeästi soljuvaa ja pysyvää muutosta.

Pysyvällä muutoksella en tarkoita, että jokin muutoksella aikaansaatu strateginen suunnitelma jäisi elämään vuosikymmeniksi, eräänlaisena kehittyneimpänä muotona omalla sarallaan. Koska organisaatiotodellisuudessa tai reaali maailmassa muutoksen vauhti ja syklit ovat nopeita, ei tule odottaa, että tehdyt muutokset olisivat toimintakelpoisia ja pysyviä kovinkaan pitkiä aikoja. Tilanteet saattavat muuttua hyvinkin pian muutoksen toteutumisen jälkeen ja näin vaaditaan jo uusia muutoksia. Uudet muutokset saattavat

mahdollisesti osittain kumota juuri tehdyt muutokset. Muutosten pysyvyys ei enää ole samassa merkityksessä kuin ennen.

Yhteenveto

Yksilökeskeisessä muutosideaalissa tärkeää on yksilön identiteetin kehittyminen ja paikallistason vuorovaikutussuhteet. Ryhmässä yksilön identiteetin kehittymiselle on parhaimmat mahdollisuudet. Paikallistason vuorovaikutussuhteet toimivat puolestaan aina joissain vapaavalintaisissa ja itseohjautuvissa ryhmissä. Yksilökeskeisen muutosideaalin organisaatio rakentuu paikallistason vuorovaikutusten varaan. Näin onkin tärkeää tietää miten ICT-mallilla saadaan kehitettyä ryhmää ja sitä myöten koko organisaatiota.

3.3. ICT-teorian 5-vaiheinen malli organisaatiotasolla

ICT-teorian 5-vaiheinen malli on kompleksinen systeemi ja kuten jo todettiin, sen luonne on fraktaalinen. Mallin viisi vaihetta siis toimivat samalla tavoin eri tasoilla erona on vain ilmenemismuoto. ICT-teorian varsinainen alkuperäinen taso, josta kaikki muut juontuvat on yksilötaso. Ymmärrän tässä työssä organisaation kompleksisena vuorovaikutusprosessina, kuten luvussa 3.2 käy ilmi. Tämä tapa ymmärtää organisaatiota ei tunnista muita tasoja organisaatiossa kuin yksilötason. Näin ollen ICT-mallia käytetään vain yksilötasoisena.

ICT organisaatiotasolla toimii vain käytännön esimerkkinä siitä kuinka ICT toimii samalla tavalla eritasoilla. Tällä kappaleella pyrin todistamaan, että ICT soveltuu organisaatioon, jossa ei ole tasoerotteluja. Eli jos malli toimii eri tasoilla samalla periaatteella, ei organisaation tasottomuudella ole näin merkitystä, vaan ICT-malli tulee toimimaan myös tasottomassa organisaatiossa.

Jaettu visio: Ensimmäinen oivallus yksilötasolla oli ideaali minä ja sen ilmenemismuotona henkilökohtainen visio. Van Oostenin (2006: 710) mukaan ensimmäisen oivalluksen ilmenemismuoto organisaatiotasolla on jaettu visio. Jotta jaettu visio organisaatiossa

ilmenee tarvitaan myös yksilötason ICT-prosessia. Van Oostenin mukaan jaetun vision muodostuminen lähtee siitä, että kaikki johtajia ja eri henkilöstöryhmiä, esimerkiksi autonkuljettajia myöten selvittävät ideaalin minäkuvansa organisaation suhteen. Tämän jälkeen istutaan yhteisen pöydän ääreen sopimaan yhteisestä jaetusta visiosta. On erityisen tärkeää, että kaikkien mielipide otetaan huomioon organisaation vision muodostamisessa, koska muuten visiota ei voida pitää yhteisenä. Esimerkiksi siivoojilta kysytään mikä olisi toimivin ja paras työtilanne eli ideaalitalanne organisaation suhteen heidän tapauksessaan.

Organisaation vahvuudet ja heikkoudet: Toinen oivallus yksilötasolla oli todellinen minä ja sen ilmenemismuotona määrittely henkilökohtaisista vahvuuksista ja heikkouksista, jotka selvitettiin mahdollisimman monesta näkökulmasta ja kontekstista, aidon sekä todellisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Van Oostenin (2006: 715–716) mukaan toisen oivalluksen ilmenemismuotona organisaatio kontekstissa ovat suorituskyky ja ilmapiirimittarit; organisatoristen vahvuuksien ja heikkouksien vertaileminen kilpailijoihin. Tässä kohtaa harrastetaan niin sanottua benchmarkingia muihin vertailtaviiin organisaatioihin. Ulkopuolista näkökulmaa organisaatiosta voisi saada myös esimerkiksi konsulttien avulla.

Organisaation strateginen suunnitelma: Kolmantena oivalluksena yksilötasolla oli henkilökohtainen oppimisagenda, jonka ilmenemismuotona oli oppimissuunnitelma. Van Oostenin (2006) mukaan organisatorisessa yhteydessä kolmas oivallus ilmenee organisaation strategisena suunnitelmana. Tässäkin vaiheessa organisaation kaikilla sidosryhmillä on tärkeä vaikutus. Tämä on johdettavissa kompleksisuusteorian perusteista, jonka mukaan sitä parempia ja täydellisempiä päätöksiä voidaan tehdä mitä kattavampi lähdepohja päätöksellä on (katso esimerkiksi Koskiahon 1986). Van Oostenin mukaan organisaation laajempien päätösten tulisi olla sellaisia, että jokainen työntekijä pystyy johdattelemaan osallisuutensa niihin; sama pätee siis myös jaetun vision kanssa. Organisaation strategista suunnitelmaa ei siis synnytetä pienen johtavassa asemassa olevan joukon toimesta, vaan yhteistyössä koko organisaation kanssa siten, että jokainen pääsee sanomaan sanansa itseään koskeviin asioihin.

Organisatorinen toimintasuunnitelma: Neljäntenä oivalluksena yksilötasolla oli kokeilu ja käytäntö, jonka ilmenemismuotona oli toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma siitä, miten päästään lähemmäs haluttua tulevaisuutta ja ideaalia minäkuvaa käytännössä. Organisaatiotasolla tämä vaihe ilmenee Van Oostenin (2006: 715) mukaan organisatoristen toimintasuunnitelmien muodossa. Uusien käyttäytymistapojen opetteleminen ja tavoitteena on niiden hallinta ja taitaminen. Uusia käyttäytymistapoja harjoitellaan ja kokeillaan todennäköisesti ensin suppeammassa yhteydessä ennen kuin niiden käyttöä laajennetaan koko organisaatiota koskevaksi. Ensimmäiset kokeilut tehdään yleensä aivan lähipiirissä esimerkiksi kotona tai jossain muualla niin sanotussa sallivassa ympäristössä. Organisaatiota kokonaisuudessaan uudet käyttäytymistavat ja muutokset koskevat vasta siinä vaiheessa kun ne hallitaan hyvin.

Sosiaalinen pääoma: Viidentenä oivalluksena yksilötasolla olivat luotettavat ja tukea antavat ihmissuhteet. Niiden ilmenemismuotona ovat luotettavat ja syvälliset ihmissuhteet tai vuorovaikutussuhteet. Organisaatiotasolla puolestaan nämä suhteet ilmenevät Van Oostenin (2006: 708–709) mukaan sosiaalisen pääoman muodossa, joka tarkoittaa organisaation osallisten/sidosryhmien (stakeholder) – työntekijät, tavaran toimittajat, asiakkaat, sijoittajat - verkostoa mikä jakaa yhteisen kohtalon.

On hyvä muistaa, että vaikka lista viidestä oivalluksesta näyttää kovin yksiselitteiseltä ja lineaariselta, asianlaita ei kuitenkaan ole näin. Kyseessä on kompleksinen systeemi ja kompleksisen ilmiön kuvaus voi olla yksinkertainen, mutta sen merkityksestä ja luonteesta on olemassa tai voi olla olemassa useita mahdollisia tulkintoja, mikä ilmenee ilmaisujen moninaisuutena tai monikäsitteisyytenä, ja silloin kun nämä ilmaisut eivät sisällä tietoa siitä, miten eri tulkinnat olisi yhdistettävissä tai sovitettavissa. (Koskiahon 1986: 24.) Esimerkiksi edellä kuvatuille vaiheille on mahdotonta sanoa mitään tyhjentävää suoritusjärjestystä, muun muassa vaihe viisi vaikuttaa koko prosessin ajan. Samoin vaihe yksi eli ideaali minä on jatkuvan rakentamisen ja uudelleen muotoilun kohteena.

Ideana on se, että kun ICT-prosessia suoritetaan, eteen tulee esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden kautta koko ajan erilaista tietoa, joka voi muokata ideaalia minäkuvaamme tai todellista minäkuvaamme tai jopa niitä vuorovaikutussuhteita, joista kyseinen tieto on

tullut. ICT-kokonaisuus on alituiseen muutoksessa sekä uudelleen muovautumassa jatkumattomuuden, erilaisten heilahteluiden ja bifurkaatio pisteiden myötä. Tällainen tilanne ei ole tasapainossa eikä kaaoksessa, vaan tilassa, josta käytetään nimitystä kaaoksen reunalla. Kaaoksen reunalla elämisestä lisää kappaleessa 4.2.2.

4. KOHTI YKSILÖKESKEISTÄ MUUTOSIDEAALIA

4.1. Teleologiaerittely

Muutosideaali, jota tässä työssä luon, on melko kaukana nykyisestä johtamisajattelun ja -käytäntöjen valtavirrasta. Ideaalissa näen organisaation systeemin sijaan enemmänkin kompleksisena ja responsiivisena vuorovaikutusprosessina. Paras tapa lähteä purkamaan tätä vyyhteä on verrata valitsevan ajattelutavan eli systeemin ja ei niin vallitsevan kompleksisen responsiivisen prosessin ajatuspohjaa. Kätevin tapa vertailla näiden kahden eriävän näkökannan ajatuspohjia on teleologinen vertailu. Teleologinen ajattelu vastaa Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000: 13) mukaan kysymykseen miksi, miksi jostain ilmiöstä tulee sellainen mikä siitä tulee? Esimerkiksi miksi organisaatiot ovat juuri sellaisia kuin ne ovat. Vertailussa systeemiajattelua edustavat rationalistinen ja formatiivinen teleologia, kun puolestaan kompleksista responsiivista prosessia edustaa transformatiivinen teleologia.

Systeemi: rationalistinen ja formatiivinen teleologia

Heti alkuun herää kysymys, miksi systeemiajattelun mukaista organisaatiota selittää kaksi erilaista teleologiaa. Syy tähän löytyy Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000: 56–84) mielestä systeemin mukaisen organisaation luonteesta. Systeemi jaetaan teleologioiden näkökulmasta kahteen eri tasoon. Systeemiajattelun mukaisessa organisaatiossa yksilö, joka tekee päätöksiä eli esimerkiksi johtaja seisoo systeemin ulkopuolella ja on näin ylemmällä tasolla kuin muut organisaatiossa. Päätöksiä tekevään yksilöön pätee rationalistinen teleologia. Systeemi itsessään, johon kuuluvat esimerkiksi työntekijät ja suurin osa muusta organisaatiosta, noudattaa formatiivista teleologiaa. Systeemiajattelun mukaisessa organisaatiossa päätökset ja toiminta jaetaan kahteen teleologiseen leiriin.

Rationalistisella teleologialla tarkoitetaan Kanterin (1987) mukaan, että sen alaiset ihmiset toimivat itsehallinnollisesti, rationaalisesti järkeilemällä kohti valittuja tavoitteita. Tähän sisältyy myös ajatus siitä, että tulevaisuus, jota varten tehdään päätöksiä ja määritellään päämääriä, on tuntematon. Koska tulevaisuus on tuntematon, rationaalisesti jär-

keilemällä voidaan saavuttaa jotain todella uutta esimerkiksi muutoksissa. Jotta ihmisen toiminta voi olla rationaalista, sen tulee olla vapaata. Organisaatiossa, joka nähdään systeeminä, vapaus rajoittuu Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000: 56–81) mukaan vain valintoja tekevään objektiiviseen tarkkailijaan tai päätöksentekijään eli esimerkiksi johtajaan. Näin ollen johtaja on ainoa organisaatiossa, joka pystyy luomaan joitain todella uutta, esimerkiksi suunnittelemalla organisaation osia.

Systeemin ulkopuolinen tarkkailija on siis ainoa, johon systeemin mukaisessa organisaatiossa kohdistuu rationalistinen teleologia. Kaikki muut toimijat itse systeemissä on alistettu, tämän ulkopuolisen, rationaalisen toimijan ohjaukseen. Itse systeemin toimijoihin pätee näin ollen formatiivinen teleologia. Formatiiivinen teleologia tarkoittaa Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000: 12–29) mukaan toimintaa, jolla siirrytään kohti kypsempää jo tiedossa olevaa tilaa. Formatiiivisen teleologian systeemissä ei esiinny vapautta, joten se toistaa samoja ulkoisen päättäjän määrittelemiä keinoja päästäkseen, myös ulkoisen päättäjän määrittelemään päämäärään. Systeemi ei pysty luomaan mitään todella uutta. Se pystyy korkeintaan muovaamaan päivittäisiä toimenpiteitä. Formatiiivisessa teleologiassa tulevaisuus on tunnettu tai päätetty jonkin toisen puolesta. Tunnettua tulevaisuutta ikään kuin kääritään esiin jokapäiväisillä toiminnoilla. Itse organisoituminen ilmenee formatiiivisessa teleologiassa toimintojen eri mahdollisuuksien toisintoina.

Kompleksinen vuorovaikutusprosessi: transformatiiivinen teleologia

Organisaatio, joka on kompleksin responsiivisen prosessin mukainen, perustuu transformatiiiviselle teleologialle. Kompleksinen responsiivinen prosessin mukainen organisaatio ei aiheuta Stacey'n ja Griffinin (2005: 8–9) mukaan tasoerittelyä, jossa jokin yksilö astuisi organisaation ulkopuolelle suunnittelemaan sitä. Tästä seuraa, toisin kuin systeemiajattelussa, että sama transformatiiivinen teleologia pätee koko organisaatioon johtajia myöden niin päätöksissä kuin toiminnassakin. Näin toiminnan vapaus on koko organisaatiossa suurempi.

Formatiiivisestä teleologiasta poiketen, transformatiiivinen teleologia näkee tulevaisuuden tuntemattomana ja jatkuvan rakentamisen alaisena. Transformatiiivisessä teleologi-

assa ei siis formatiivisen teleologian tapaan kääritä esiin jo ennalta tunnettua tulevaisuutta. Transformatiivisessä teleologiassa siirrytään kohti tuntematonta tulevaisuuden muotoa, joka on meneillään oleva muotoa luova ja itsestään kehittyvä sekä itseorganisoituva prosessi. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 38.)

Transformatiivisen teleologian mukaan itseorganisoituminen on paradoksaalista, jossa mahdollisuuksia on samaan aikaan jatkuvuuteen ja radikaaliin muodon muutokseen. Formatiiivisessa teleologiassa puolestaan itseorganisoituminen nähdään jonkin tietyn muodon toistamisena ilman merkittävää muodonmuutosta (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 19). Muodonmuutos on se tekijä, joka muutoksissa luo jotain todella uutta ja merkittävää, esimerkiksi kilpailuetuja toimialalla.

Prosessin ollessa itsestään kehittyvä tai organisoituva, se ei nojaa mihinkään tarkkaan suunnitelmaan kehitymisestä ja luo mahdollisuuden, jonkin todella uuden syntymiseen. Todellisesti uusi/innovatiivinen muutos on mahdollista, transformatiivisen itseorganisoitumisprosessin paradoksaalisen luonteen vuoksi. Paradoksaalisuus luo paremman mahdollisuuden bifurkaatiopisteiden syntymiseen. Sitä enemmän ja nopeammin organisaation on mahdollista muuttua mitä enemmän bifurkaatiopisteitä ilmestyy. Transformatiivinen itseorganisoitumisprosessi luo samaan aikaan jatkuvuutta ja potentiaalisia mahdollisuuksia muodon muutokseen (transformation). Identiteetti tai organisaatio kehittyy tuntemattomin tavoin samaan aikaan, kun sitä luodaan (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 38.) Vuorovaikutussuhteet kehittävät organisaatiota ja organisaatio kehittää näitä vuorovaikutussuhteita paradoksaalisesti samaan aikaan.

Transformatiivisessä teleologiassa systeemiajattelu voi aiheuttaa ongelmia, koska kun tämä ajattelu viedään teollisuuden tasolle ja käytetään malleja sen ymmärtämiseksi, ihmisen vuorovaikutus tuppaa jäämään pois. Transformatiivisessä teleologiassa organisaatioiden tulee laittaa yksityiskohtaiset ihmisten vuorovaikutukset selityksen keskiöön. Tässä näkökulmassa paikallistason monimuotoisuus ja paikallistason vuorovaikutukset ovat se potentiaali, jossa muodonmuutos (transformation) piilee (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 219–230.) Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 97) mukaan ihmisen luovuus on lähtöisin näistä samoista vuorovaikutuksista.

Keskeinen ehdotus transformatiivisessa teleologiassa on, että ihmisten toiminta ja vuorovaikutukset sekä näin myös organisaatiot ovat prosesseja eivätkä systeemejä. Johdonmukaiset kuviot, joita prosesseista tulee, nousevat prosessien, vuorovaikutusten ja ihmissuhteiden luontaisesta kyvystä johdonmukaisuuteen. Tämä emergentisti ilmenevä muoto on radikaalisti ennalta arvaamaton, mutta se nousee esiin hallitulla tai kaavamaisella tavalla, johtuen vuorovaikutussuhteen itsensä luonteesta. Luonteeseen liittyy pakottavia konflikteja luomisen ja tuhon itse hallitsemaa dynamiikkaa olosuhteissa kaaoksen reunalla. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 128). Prosesseissa johdonmukaiset kuviot itse organisoituvat emergentisti.

Yhteenveto

Teleologisen erittelyn pohjalta ilmenee yksi perustavanlaatuinen ongelma systeemiajattelun mukaisessa organisaatiossa. Ongelma on systeemiajattelun tapa jakaa organisaation suunnittelu ja toiminta kahtia siten, että suunnittelija seisoo ikään kuin systeemin ulkopuolella. Mahdollisuus uuden luomiseen on näin ollen ainoastaan systeemin ulkopuolisella päättäjällä, koska kaikki muut enemmän tai vähemmän pyrkivät kohti hänen suunnittelemaansa tulevaisuutta. Transformatiivinen teleologia ja sen mukainen kompleksisena responsiivisena prosessina näyttäytyvä organisaatio, tarjoavat suuremman mahdollisuuden todellisesti uuteen ja tai innovatiiviseen muutokseen ja muodonmuutokseen. Jotta muutoksissa olisi mahdollisuus todella onnistua, organisaatio tulisi nähdä kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisena, joka tarjoaa transformatiivisen teleologian mukaan paradoksaalisesti mahdollisuuden samaan aikaan niin jatkuvuuteen kuin radikaaliin muutokseen ja jonkin todella uuden syntymiseen.

4.2. Kysymys mallista ymmärtää organisaatiota

Edellä mainitsin teleologiaerittelyiden yhteydessä, että mahdollisuus sekä jatkuvuuteen että radikaaliin muodonmuutokseen syntyy transformatiivisen teleologian kautta. Organisaatiot tulee näin ymmärtää kompleksisina responsiivisina vuorovaikutusprosesseina. Tällä tarkoitetaan tappaa ymmärtää organisaatio eikä organisaation muotoa. Organisaatio

tion muodolla tarkoitetaan esimerkiksi hierarkkisuutta (ks. esim. Salminen 2002: 67). Ymmärtämistavalla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatiossa tapahtuvat asiat nähdään tapahtuviksi. Esimerkiksi miksi päivittäiset työt ja asiat saadaan organisaatioissa tehdyiksi tai miten muutoksia tapahtuu. Tällaisilla organisaation ymmärtämistavoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi systeemiä tai prosessia, kuten tässä työssä. Systeeminä ymmärrettävässä organisaatiossa asiat saadaan tehtyä rationaalisen päättäjän tekemien toimintamallien pohjalta. Responsiivisena vuorovaikutusprosessina ymmärrettävässä organisaatiossa puolestaan asiat saadaan tehtyä, koska yksilöt vuorovaikuttavat keskenään paikallistasolla. Ratkaisut eri asioihin nousevat paikallistason vuorovaikutuksista.

Organisaation ymmärtäminen prosessina systeemin sijaan ei näin ollen automaattisesti johda hierarkioista vapaaseen organisaatioon. Seuraavassa käyn vertaillen läpi seikkoja, mitä seuraa jos ymmärtää organisaation systeeminajattelun sijaan kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisena.

4.2.1. Systeemin ja kompleksisen responsiivisen prosessin erilaiset organisaatiot

Systeemiajattelu ja kompleksinen responsiivinen prosessi edustavat täysin erilaista ymmärrystä organisaatiosta. Nykyinen organisaatioajattelu on Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000: 7,5) mukaan kotoisin 1900-luvun alusta insinööreiltä, jotka kehittivät tieteellisen tavan johtaa. Täältä ovat kotoisin tavat, jotka pätevät myös nykyisin. Johtajat etsivät suunnittelun avulla syitä mitkä aiheuttaisivat menestystä. Nykyisenä organisaation ymmärtämistapana voidaan pitää organisaatioiden ymmärtämistä systeemeinä. Kompleksinen responsiivinen prosessi puolestaan edustaa huomattavasti uudempaa tapaa ymmärtää organisaatio. Käsittääkseni se on saanut alkunsa vasta 1990-luvun lopulla. Näin myös siitä kirjoitetun materiaalin määrä on laskettavissa yhden käden sormilla. Kompleksisuusajattelu on pohjana kompleksiselle responsiiviselle prosessilla. Kompleksisen responsiivisen prosessin edustajat ovat sitä mieltä, että kompleksisuus ja systeemiajattelu tulisi ymmärtää yksinään erillisinä teorioina. Näin kompleksinen responsiivinen prosessi pohjautuu systeemiteoreettisesta perheestä erillään nähtävälle kompleksisuudelle.

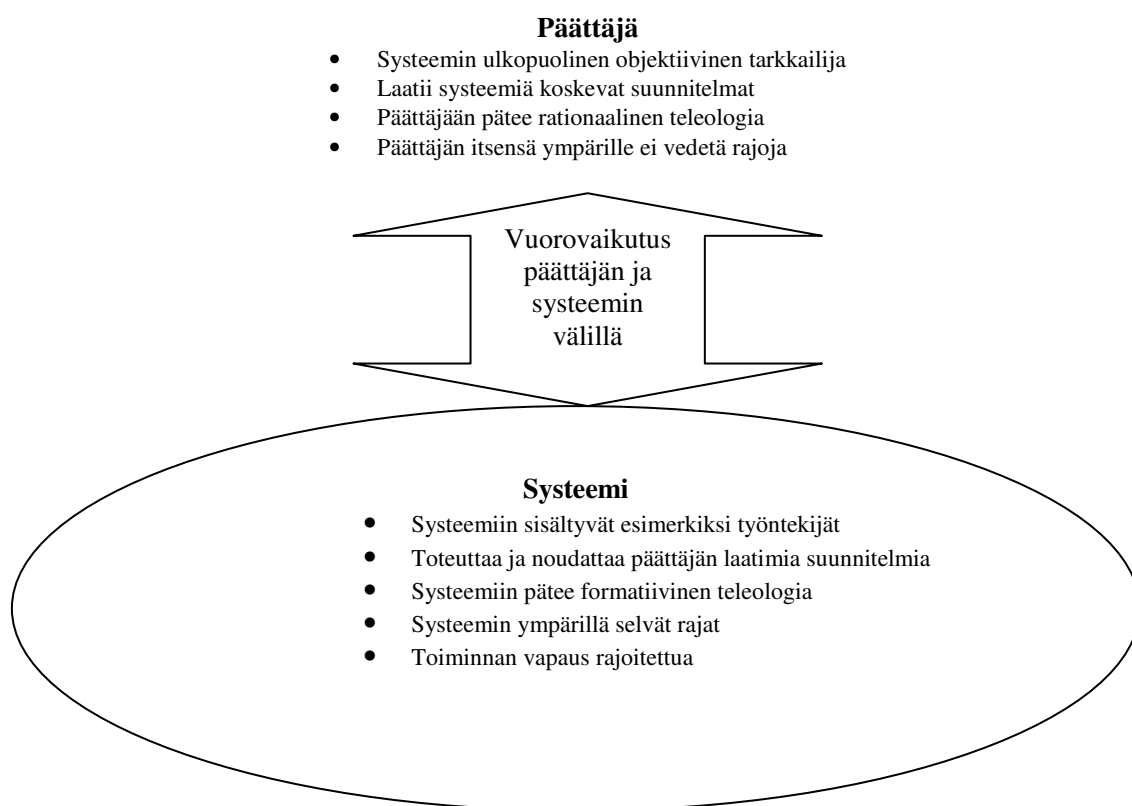
Systeemiajattelun mukaisessa organisaatiossa tehdään ero päätöksentekijän esimerkiksi

johtajan ja systeemin eli lopun organisaation välille. Lopulla organisaatiolla tarkoitetaan sitä osaa organisaatiosta, joka noudattelee päätöksentekijän päätöksiä. Organisaatio ajatellaan näin systeeminä, joka on sitä muodostavia ihmisiä ylemmällä tasolla. (Stacey, Griffin & Shaw 2005: 8–9.) Tästä johtuu systeeminä ajateltavan organisaation päätöksenteon ja toiminnan jako rationaaliseen sekä formatiiviseen teleologiaan.

Alunperin systeeminä ymmärrettävissä organisaatioissa ajateltiin, että ihmisen toiminta on olennaisesti itsenäistä toimintaa ryhmässä vuorovaikuttamisen sijaan. Johtajat ovat objektiivisia tarkkailijoita, jotka seisovat niiden prosessien ulkopuolella, joissa yksilöt toimivat. Johtajat tai päättäjät suunnittelevat toimintaa rationaalisesti liittyen saavutettaviin tavoitteisiin. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 158.) Johtajat suunnittelevat systeemin ulkopuolella rationaalisesti tulevaisuuden toimia ja luovat organisaatiolle makrotasoisia malleja, joita noudatetaan.

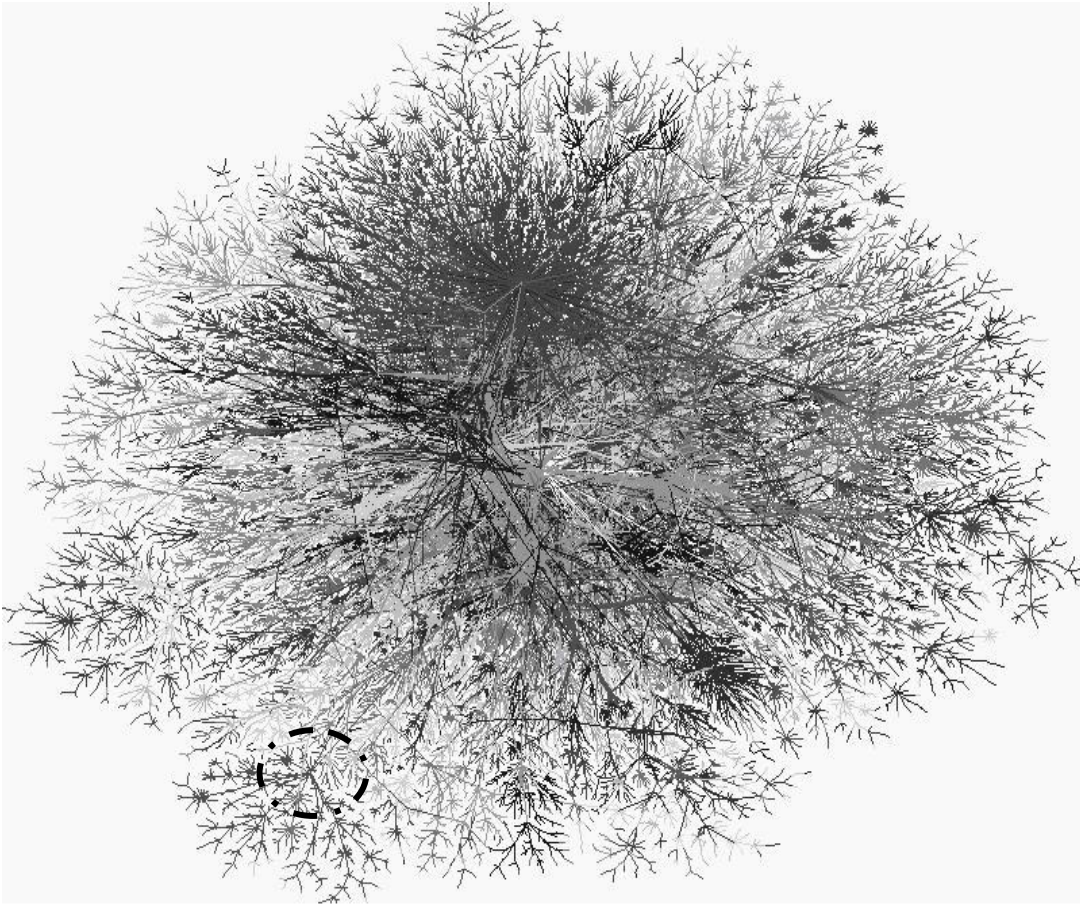
Ihmisten vuorovaikutuksista rakennettaessa makrotason malleja menetetään tätä myöten ominaisuus nimeltä ihmisen vapaus. Makrotasoisissa malleissa työntekijät pelkistyvät työtä suorittaviksi kokonaisuuden osiksi, joiden yksilöllisyyttä ei oteta huomioon. Toiminta lähtee näin johtajasta eikä yksilöstä. Yksilön toiminnanvapaus organisaatiossa kärsii. Vapaus saa aikaan luovuutta ja luovuus saa aikaan muutoksissa jotain todelluutta. Aulan (2000: 135) mukaan muutos on jatkuvaa ja vaatii suunnittele mattomuutta ja luovuutta. Ihmisen toiminnan vapaus on oleellinen osa onnistuvaa muutosta, koska ”muutos lähtee muuttujista itsestään”.

Makrotason malli organisaatiosta tuottaa epäsuorasti kahtia jaon systeemin ja niiden ihmisen välille, jotka tekevät systeemiä koskevat valinnat (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 133). Johtaja tai jokin muu rationaalinen päätöksentekijä ei siis ole systeemiajattelussa osa sitä systeemiä, johon hän tekee päätöksiä ja suunnitelmia. Päätöksentekijä tai suunnittelija seisoo objektiivisena tarkkailijana systeemin ulkopuolella.



Kuvio 5. Organisaatio systeemiajattelun mukaan.

Kompleksisessa responsiivisessa prosessissa edellä mainittua kahtiajakoa päättäjän ja organisaation välille ei synny. Kompleksien responsiivisten prosessien näkökulmasta organisaatiot näyttäytyvät ihmisten välisten vuorovaikutusten kuviona, jotka toistuvat nykyhetkessä (Stacey & Griffin 2005: 3). Systemi ajattelussa yksityiskohtaisia ihmistenvälisiä vuorovaikutussuhteita ei pidetä yhtä merkittävänä, kuin kompleksisessa responsiivisessa prosessissa. Kompleksinen responsiivinen prosessi ymmärtää organisaation siten, että toiminta lähtee aidosti yksilöistä. Systemi tiivistää Staceyn ja Griffinin (2005: 3) mukaan ihmisen kokemukset vuorovaikutuksesta ja asettaa yksilöt siten, että heidän vuorovaikutuksiinsa luodaan systemi. Tämä tarkoittaa sitä, että tällöin myös vuorovaikutuksia suunnittelee systemin ulkopuolinen päättäjä. Näin myös vapaus vuorovaikutuksissa kärsii.



Kompleksinen responsiivinen prosessi

- Ei jakoa päätöksentekijän ja organisaation välillä.
- Ottaa huomioon ihmistenväliset moninaiset vuorovaikutussuhteet yksityiskohtaisesti.
- Transformatiivinen teleologia pätee koko organisaatioon.
- Organisaatiolla ei varsinaisia rajoja, vain ihmisten mielikuvitukselliset rajat organisaatiolle, joilla pyritään jäsentämään kompleksista organisaatio todellisuutta (erotettu kuvassa katkoviivalla).
- Organisaatio on osa suurempaa globaalia paikallistason vuorovaikutusten verkostoa.

Kuvio 6. Organisaatio kompleksisen responsiivisen prosessin mukaan. (Mukaiillen Cheswick 2000).

Kompleksisen responsiivisen prosessin ymmärrystapa pysyy Stacey ja Griffinin (2005: 3) mukaan vuorovaikutuksen kokemuksessa, joka tuottaa ainoastaan lisää ja pidemmälle menevää vuorovaikutusta. Kompleksisen responsiivisen prosessin mukaiset organisaatiot ymmärretään siten ihmisten yhdistämisprosesseina, koska samanaikaisissa yhteistoi-

minnalisissa tai konsensuaalisissa ja ristiriitaisissa tai kilpailevissa suhteissa ihmisten välillä kaikki organisaatiossa tapahtuu. Näiden tavallisten ja jokapäiväisten vuorovaikutusprosessien kautta, ihmiset sietävät organisaatiotodellisuuden kompleksisuutta ja epävarmuutta. Esimerkkinä tavallisista ja jokapäiväisistä vuorovaikutusprosesseista voi olla, vaikkapa kahvipöytäkeskustelut. Kahvitunneilla ihmiset yleensä itse organisoitumalla järjestäytyvät vapaavalintaisiin ryhmiin. Näissä ryhmissä usein jaetaan esimerkiksi työongelmia muiden kanssa ja pohditaan yleisintason ongelmia organisaatiossa. Näitä ryhmiä ei ole mitenkään suunniteltu eivätkä ne liity mitenkään organisaation suunnitteluun. Ryhmät kokevat itse organisoituvan emergenssin ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajan suunnitelmat ja päätökset eivät näin ole ainoa voima, joka pitää organisaation pystyssä.

Stacey ja Griffinin (2005: 8–9) mukaan kukaan ei voi astua ulos vuorovaikutussuhteiden piiristä. Tämä tarkoittaa sitä, että systeemijattelun kaltaista kahtiajakoa päättäjän ja systeemin välillä ei ole olemassa. Ihmisen vapaus organisaatiossa ei myöskään rajoitu vain päätöksiä tekeviin objektiivisiin tarkkailijoihin. Kahtiajaon ja tasoerittelyn poistussa kaikki organisaatiossa omaavat samat mahdollisuudet vapauteen. Kompleksisessa responsiivisessa prosessissa ei ole olemassa kahtiajakoa ulkopuolisen päättäjän ja systeemin välillä, on olemassa ainoastaan huimaava määrä jatkuvasti toistuvia vuorovaikutussuhteita ihmisten välillä, jotka tapahtuvat paikallisella tasolla.

Paikallistason vuorovaikutuksilla Stacey ja Griffin (2005: 8–9) tarkoittavat, että jokainen meistä voi olla yhteydessä vain hyvin rajattuun määrään toisia henkilöitä. Paikallistason vuorovaikutuksilla tarkoitetaan nimenomaan niin sanottujen ihmisruumiiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Esimerkiksi sähköpostilla suoritettava yhteydenpito ei ole paikallistason vuorovaikutusta. Suuremmat kokonaisuudet, kuten esimerkiksi yhteiskunta, muodostuvat huimaavan suuresta määrästä paikallisen tason ihmistenvälisiä vuorovaikutussuhteita. Yhteiskuntaa tai organisaatiota ei siis ajatella minään ihmistä korkeampana ilmiönä. Juuri se on tärkeää miten tämä laaja vuorovaikutusverkosto saa aikaan itse organisoituvan emergenssin paikallisissa vuorovaikutussuhteissa sen sijaan, että jotain tapahtuisi heidän yläpuolellaan korkeamman voiman vaikutuksesta.

Organisaation rajat

Systeemiajattelun ja kompleksin responsiivisen prosessin mukaiset organisaatiot eroavat toisistaan myös suhteessa organisaation rajoihin. Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 132) mukaan heti kun piirretään vain käsitteellinenkin raja ihmisten tiettyjen vuorovaikutusten ympärille ja käsitellään niitä systeeminä, otetaan ihmisen vuorovaikutus objektiksi; näin vuorovaikutusta pidetään ilmiönä, jota pystytään suunnittelemaan. Vuorovaikutuksia organisaatiossa pystytään suunnittelemaan, jos niiden ympärille kyetään piirtämään selvä raja. Jos vuorovaikutukset organisaatiossa ovat suunniteltuja alistuvat ne formatiivisen teleologian alle, joka tarkoittaa toiminnan vapauden ja vuorovaikutuksissa piilevän emergentisti itse organisoituvan luovuuden menettämistä. Kompleksinen responsiivinen prosessinäkökulma on puolestaan sitä mieltä, että kukaan ei voi astua vuorovaikutusten ulkopuolelle suunnittelemaan niitä. Näin myöskään mitään rajaa organisaation vuorovaikutusten ympärille ei voida piirtää.

Kompleksisen responsiivisen prosessin mukaan ihmisten todellinen maailma perustuu uusiutuvalle vuorovaikutukselle ihmisruumiiden välillä. Kokonaisuuksia ja niitä ympäröiviä rajoja ei ole varsinaisesti olemassa. Käsitteet jostain kokonaisuudesta perustuvat lähinnä mielikuvitukseen, jolla pyritään saamaan yhtenäisyyden, johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden tunnetta todellisen elämän kokemukseen. (Stacey & Griffin 2005: 15). Ihminen ei pysty kovinkaan hyvin hallitsemaan laajoja ja monimutkaisia asioita, joten erilaiset mielikuvitukselliset kokonaisuudet auttavat meitä jäsentämään reaali maailman kompleksisia responsiivisia prosesseja. Organisaatiollakaan ei tämän mukaan ole mitään selviä toiminnallisia rajoja. Toki täytyy kuitenkin muistaa, että esimerkiksi laillisesta näkökulmasta katsottuna organisaation kokonaisuus koostuu esimerkiksi henkilöistä, jotka ovat organisaation palkkalistoilla. Mutta kuten sanoin, varsinaisia toiminnallisia ja todellisia rajoja ei ole olemassa muualla, kuin ihmisten mielikuvissa.

Ongelmana systeeminä ymmärrettävässä organisaatiossa on, että se tarvitsee rajat. Rationaalisen suunnittelijan tai päättäjän on huomattavan vaikeaa, ellei mahdotonta, suunnitella tarkkaan sellaista organisaatiota, josta ei tiedetä mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Toisin sanoen jos ajatellaan, että päättäjän tulisi hallita organisaatiota sen vuoro-

vaikutusten perusteella. Tällöin olisi hyvä olla tarkkaan rajattuna ja tiedossa mitä vuorovaikutuksia kontrolloimalla systeemi pysyy hallinnassa ja kehittyy haluttuun suuntaan. Näistä lähtökohdista nouseekin esiin yksi systeeminä ymmärrettävän organisaation ongelmakohdista.

Ongelmana systeemiajattelussa on se, että yksilön toiminta ja osallistuminen tulee todella monessa muodossa. Systeemissä tämä tarkoittaa, että aina kun asian monimuotoisuus otetaan laajemmin huomioon laajenevat myös systeemin rajat. Esimerkiksi tiedollinen vertikaalinen paisuminen; aina on olemassa yksi ylempi taso, joka hallitsee ja muuttaa alempaa tasoa. Eri näkökulmat yksilön toimintaan puolestaan kasvattavat systeemin horisontaalisuutta. Useammat näkökulmat ja tiedollinen paisuminen laajentavat ja syventävät systeemin peittämää aluetta. Ongelmista tai muista seikoista saadut vastaukset määrittävät aina uudelleen systeemin rajat. Jokaisessa rajojen laajentamisvaiheessa aina suurempi ja suurempi alue peittyy formatiivisen teleologian alle. Vaikka systeemi laajenee, sen rajojen ulkopuolella seisoo edelleen suunnitteluprosessi, johon pätee sama rationaalinen teleologia kuin ennenkin (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 77). Aina kun systeemissä otetaan jokin asia syvemmin tai laajemmin huomioon sen rajat uudelleenmäärittyvät.

Myös systeemin rajojen uudelleenmäärittymisellä on rajansa. Loppujen lopuksi on olemassa kompleksinen tilanne, jota systeemi ei kykene rationalistisesti tai formatiivisesti hallitsemaan. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 77.) Yleensä kehitys kulkeekin sitä rataa, että mitä suurempi systeemi on, sitä massiivisemmän hallintakoneiston se vaatii. Koska responsiivisena prosessina ymmärrettävässä organisaatiossa hallinta tulee täysin erilaisessa muodossa, yksilöt voidaan ottaa huomioon yksilöinä, ilman makrotasoisia pelkistyksiä. Tästä lisää kappaleessa 3.3. Otettaessa huomioon ihmiset yksilöinä on organisaatiossa mahdollisuus todellisesti yksilölähtöiseen toimintaan ja muutokseen. Rajaton organisaatio on siis vaikeampi hallita kuin selvät rajat omaava organisaatio. Muutoksissa tärkeä yksilöllinen luovuus ja mahdollisimman suuri itseorganisoituminen, kuitenkin ovat vahvasti sidoksissa rajattomaan organisaatioon.

4.2.2. Organisaatioiden hakeutumista tasapainoon vai kaaokseen?

Systeemi ajattelu on vallalla oleva tapa ymmärtää organisaatioita. Systeemiajattelu jakautuu moniin suuntauksiin, esimerkiksi kyberneettisiin systeemeihin, dynaamisiin systeemeihin ja yleiseen systeemiteoriaan (Ks. esim. Hammond 2003). Systeemin yleisenä ominaisuutena on, että se pyrkii hakeutumaan kohti tasapainotilaa (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 65; Hammond 2003: 66). Erilaiset poikkeamat tasapainotilasta aktivoivat systeemin ja se alkaa etsiä keinoja päästäkseen takaisin tasapainotilaan. Systeeminä ymmärrettävät organisaatiot aktivoituvat virheistä (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 69).

Kompleksinen responsiivinen prosessin mukainen organisaatio ei pyri hakeutumaan systeeminä ymmärrettävän organisaation tavoin tasapainoon, vaan on parhaimmillaan toimittaessa kaaoksen reunalla. Mitä kaaoksen reunalla toimiminen sitten tarkoittaa? Systeemi pyrkii vakaaseen tasapainotilaan ja tämä vastakohtaksi voidaan ajatella täysin epävakaata kaaos. Vakaan ja kaaoksen välillä ilmenee tila kaaoksen reunalla, joka on vakaan ja epävakaan paradoksi (katso kuvio 2). Tila kaaoksen reunalla on vakaa ja epävaka samaan aikaan. Kaaoksen reunalla tila on luonteeltaan fraktaalinen. Katsoo sitten mitä tahansa yksityiskohtaa kaaoksen reunalla toimivassa organisaatiossa aina ilmenee järjestys ja kaaos samaan aikaan. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 111–112.) Osittain epävakaata tila kaaoksen reunalla on ilmiselvästi vaikeammin hallittavissa, kuin vakaa tasapainoinen tila. Se ei sovi systeeminä ymmärrettävän organisaation toimintaan ja tapaan hallita organisaatiota, vaan on ihanteellinen kasvualusta responsiivisena prosessina ymmärrettävälle organisaatiolle sekä yksilökeskeiselle muutokselle.

Minkä takia organisaatio tulisi sitten ymmärtää siten, että jokaisessa toiminnan vaiheessa nähdään jotain paradoksaalista vakaan tasapainoisuuden sijaan. Elämä organisaatioissa tulisi nähdä paradoksaalisena, koska Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 5) mukaan organisaatiotodellisuus on oleellisesti paradoksaalista. Jotta organisaatiotodellisuuden todellisen luonteen kykenee ymmärtämään, tulee se ymmärtää lineaarisen ja vakaan tasapainon sijaan epälineaarisenä sekä paradoksaalisena.

Systeemiajattelun mukaisen organisaation selittävät formatiivinen ja rationaalinen teleo-

logia ovat luonteeltaan tasapainoon pyrkiviä. Kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisen organisaation transformatiivinen teleologia on luonteeltaan paradoksaalista kaaoksen reunalla elämistä. Syynä tähän on epälineaarinen syysuhteisuus, kun se formaatiivisessa ja rationaalisessa teleologiassa on lineaarista. Organisaation ymmärtäminen on lähempänä todellista elämää, silloin kun se nähdään paradoksaalisena kaaoksen reunalla toimimisena. Mitä todellisemmin organisaatio pystytään ymmärtämään, sitä paremmin myös muutokset saadaan onnistumaan. Useasti muutokset epäonnistuvat juurin sen vuoksi, että ne eivät vastaa organisaatiotodellisuuden tarpeita.

Organisaatiotodellisuuden tasapainoisuus vai kaaos suhteessa tulevaisuuteen

Kompleksisen responsiivisen prosessin mukainen organisaatio eroaa systeemiorganisaatiosta myös siinä suhteessa kuinka sen tulevaisuus nähdään. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen onko organisaation toiminnan olosuhteet lähempänä tasapainoa vai kaaosta. Tulevaisuus voidaan nähdä tunnettuna ja/tai tuntemattomana. Tunnettua tulevaisuutta on organisaatiossa luonnollisesti huomattavasti helpompi hallita, kuin tuntematonta tulevaisuutta. Tulevaisuuden ollessa tunnettu voidaan edetä tavoitteeseen hyvin rationaalisesti. Tämä on mahdollista, koska on tiedossa jo etukäteen miten erilaiset nykyhetken päätökset ja toimet tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. Tulevaisuuden näkeminen tuntemattomana aiheuttaa puolestaan runsaasti paradoksaalisuutta organisaation toimintaan. Ei voida olla varmoja, mitä nykyhetken päätöksistä tulevaisuudessa tulee seuraamaan.

Organisaatio ymmärrettäessä systeeminä tulevaisuus nähdään tunnettuna. Systemi ikään kuin käärii auki paketoitun tavoitteen, joka on jo valmiiksi olemassa (Stacey & Griffin 2005: 17). Systeemin ulkopuolinen päättäjät on suunnitellut tavoitteen, jota systeemissä lähdetään toteuttamaan. Lopputulos on tunnettu jo etukäteen. Vaikka lopullinen muoto on ennalta annettu, systeemin osat voivat olla erilaisissa suhteissa toisiinsa ja tuottaa näin lopullisen tilan/muodon. Erilaiset toiminnan itseorganisoituvat variaatiot ovat mahdollisia, mutta vain ennalta määrätyissä rajoissa (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 25–27).

Lopputulokseen ei tarvitse pyrkiä vain yhtä ja tiettyä polkua pitkin, vaan myös systeemi voi saavuttaa päämäärän itseorganisoitumisen avulla. Tämä itseorganisoituminen on vain huomattavan rajoitettua, verrattuna kompleksisessa responsiivisessa prosessissa tapahtuvaan itseorganisoitumiseen. Systeemi siirtyy kohti tulevaisuutta, jonkin optimaalisen järjestelyn, valitun päämäärän ja systeemin itsensä kypsemmän muodon vuoksi. Kehittävän tai muokkaavan syysuhteisuuden turvin systeemi liikkuu kohti lopullista tai kypsää tilaa. Mennyttä toistetaan, jotta päästään lopulliseen tilaan. (Stacey, Griffin & Shawn 2000: 14, 25).

Systeemin tulevaisuus on kuin puun kasvaminen. Kuusen taimi on muodoltaan samanlainen kuin aikuinen puu, mutta vain huomattavasti pienempi. Kuusen tulevaisuus tiedetään. Kuusesta kasvaa mahdollisimman iso puu, joka pysyy hengissä ympäristön kilpailussa. Kuusi kasvaa kohti kypsää ja lopullista tilaansa toistamalla samaa kasvamisen aiheuttavaa prosessia. Tämä prosessi on luonteeltaan kehittävä tai muokkaava. Puu (systeemi) pyrkii koko ajan olemaan ja hakeutumaan tasapainoon. Tulevaisuuden näkeminen tunnettuna mahdollistaa tasapainon säilymisen.

Kompleksisen responsiivisen prosessin mukainen organisaatio näkee tulevaisuuden puolestaan tuntemattomana. Transformatiivisessa teleologiassa, tulevaisuus on tuntematon ja jatkuvan rakentamisen alaisena. Tulevaisuus kumpuaa nykyhetken vuorovaikutuksista (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 97). Prosessi alkaa nykyhetken paikallistason monimuotoisten vuorovaikutusten emergentin itseorganisoitumisen avulla elämään omaa elämäänsä. Vuorovaikutus toistuu jokaisessa nykyhetkessä paradoksaalisesti toisintona ja mahdollisena muodon muuttajana samaan aikaan (Stacey & Griffinin 2005: 17). Tässä Staceyn mukaan transformatiivisuus käsittää mahdollisuuden molempiin asteittaiseen ja dramaattiseen muutokseen. Mahdollisuus muodonmuutokseen nousee kaikista mahdollisista yksilöiden spontaaneista vastauksista vuorovaikutussuhteissa ja pienien erojen vahvistumisista toistuvissa tavanmukaisissa vuorovaikutuksissa hetkestä toiseen. Erot vahvistuvat alkuarvoherkkyyden tavoin. Lopullista muotoa, jota kohti siirrytään, ei varsinaisesti ole olemassa. Muoto ei ole silloin Staceyn, Griffinin ja Shawn (2000: 14, 101) mukaan myöskään kenenkään objektiivisen ja ulkopuolisen suunnittelijan valitsema. Kohti tulevaisuutta ei siirrytä kypsemmän muodon tai ennalta tiedetyn

lopputuloksen vuoksi. Siirtyminen tapahtuu Stacey'n mukaan yksilön identiteetin jatkuvuuden ja muutoksen vuoksi.

Kompleksisena responsiivisena prosessina ymmärrettävä organisaatio nähdään, kuten on aiemmin todettu, yksilöiden välisinä paikallistason vuorovaikutussuhteina. Tällä tavalla ymmärrettävä organisaatio muuttuu muuttamalla organisaatiossa toimivien yksilöiden identiteettejä. Toisin sanoen yksilöiden arvoja, normeja ja ideologioita, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa vuorovaikutusverkoston osana. ICT- muutosjohtamismallilla pyritään vaikuttamaan juuri näihin seikkoihin ideaalin ja todellisen minän avulla.

Kompleksisessa responsiivisessa prosessissa kaikki tapahtuu paikallistason nykyhetken vuorovaikutuksissa ihmisten kesken. Näissä vuorovaikutussuhteissa yksilöt ilmaisevat omaa identiteettiään. Jokaisessa vuorovaikutuksessa on mahdollisuus samaan aikaan identiteetin radikaaliin muuttumiseen ja jatkuvuuteen. Kompleksisuusajattelu antaa mahdollisuudesta epälineaarisiin vuorovaikutuksiin, joissa jokin pieni ero vahvistuu alkuarvoherkkyyden tavoin toistuvissa vuorovaikutuksissa joksikin aivan toiseksi kuvioiksi. Tämä kuvio on ennalta arvaamaton. Transformatiivinen syysuhteisuus sisältää siksi mahdollisuuden kuvion kehityksen muuttamiseen joksikin aivan toiseksi sekä kehitykseen evoluutiona. Kuvion kehitys evoluutiona ja muuttumisen joksikin toiseksi on ennustettavissa ja ennustamatonta samaan aikaan. (Stacey, Griffin & Shaw 2005: 17.) Kompleksissa responsiivisessa prosessissa tulevaisuuden tunnettu tuntemattomuus aiheuttaa jatkuvaa kaaoksen reunalla elämistä.

Myös aikarakenne vaikuttaa organisaatiotodellisuuden tasapainoisuuteen

Tapa, jolla tulevaisuuden tila nähdään, vaikuttaa siihen onko organisaatio tasapainoon hakeutuva vai kaaoksen reunalla toimiva. Toinen tekijä, joka organisaatioissa vaikuttaa siihen, että mennäänkö tasapainossa vai kaaoksen reunalla on tapa, jolla organisaatio ymmärtää aikarakenteen. Formatiivisen ja rationaalisen teleologian aikakäsitys on lineaarista. Formatiivisessa teleologiassa puhutaan Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000: 35) mukaan historiallisesta ajasta. Historiallisella ajalla tarkoitetaan, että menneisyys on

annettu ja ajan liike on menneisyydestä nykyhetkeen. Nykyhetki on vain yksi piste ilman ajallista rakennetta. Tulevaisuus on menneen toistamista.

Rationaalisen teleologian ajan liike on Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 35) mukaan puolestaan tulevaisuudesta nykyhetkeen. Nykyhetkessä tehdään valinta, jolla pystytään täyttämään tulevaisuuteen asetettu tavoite. Nykyhetken toiminnalla täytetään nykyhetken ja halutun tulevaisuuden välistä kuilua. Ilmiö on sama, kuin mistä kerroin aiemmin ICT-teorian yhteydessä. On olemassa ideaali minä ja todellinen minä. Ideaali minä on tulevaisuuden tavoite, johon pyritään ja todellinen minä on nykyhetken minä. Nykyhetken toiminnalla pyritään täyttämään kuilua kohti ideaalia minäkuvaa. Rationaalisen teleologian aikakäsityksessä toiminnan tarkoitus tulee tulevaisuudesta, viitteet tulevaisuuden toiminnalle luodaan nykyhetkessä. Niin formatiivisessa kuin rationaalisessakin teleologiassa aikakäsitys on lineaarista ja nykyhetki on vain piste ajassa eikä sillä ole sen kummempaa rakennetta. Nykyhetki ei viittaa tulevaan eikä menneeseen.

Transformatiivisessa teleologiassa aikakäsitys on lineaarisen sijaan kehämäinen ja huomattavan epälineaarinen. Tästä aikakäsityksestä Stacey, Griffin ja Shawn (2000: 15–16) käyttävät nimitystä elävä nykyhetki (living present). Transformatiivisen teleologian tapauksessa nykyhetki ei vain erota mennyttä ja tulevaisuutta. Elävällä nykyhetkellä on Stacey mukaan oma aikarakenteensa. Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 43) lainaaman Hegelin (1807) mukaan nykyhetki on ajallinen kehämäinen rakenne, jossa menneisyys muuttaa tulevaisuutta ja tulevaisuus muuttaa menneisyyttä. Tässä piilee mahdollisuus niin muodonmuutokseen, kuin toisintonkin, paradoksaalisesti samaan aikaan. Toimiessamme nykyhetkessä teemme sen tulevaisuuden odotusten valossa. Jokaisessa nykyhetkessä tulkitsemme uudestaan menneisyyttä ja tämä vaikuttaa meidän odotuksiimme tulevaisuudesta. Tuloksena on kehämäinen kiertävä aikakäsitys nykyhetkestä. Mennyt vaikuttaa tulevaisuuteen ja tulevaisuus vaikuttaa menneeseen. Tulevaisuus on näin ollen jatkuvan rakentamisen alainen. Näin myös vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat niiden historia ja odotukset tulevasta. Kehämäinen aikarakenne luo paradoksaalisuutta ja mahdollisuuden bifurkaatioiden syntymiseen. Bifurkaatiot ovat puolestaan lähtökohtia muutokselle.

Yhteenveto

Systeemi on luonteeltaan tasapainoon pyrkivä. Kompleksinen prosessi puolestaan toimii parhaiten kaaoksen reunalla. Toimiakseen yksilökeskeinen muutos vaati paljon bifurkaatiopisteitä. Bifurkaatiopisteitä on eniten tilassa kaaoksen reunalla. Näin kompleksinen prosessi on oikea organisaationymmärtämistapa yksilökeskeiselle muutokselle. Paradoksaalinen tila kaaoksen reunalla tarjoaa joka hetki mahdollisuuden jatkuvuuteen ja uuden syntymiseen. Näin se on oikea kasvualusta muutokselle. Tila kaaoksen reunalla on lähempänä organisaatiotodellisuutta, kuin tasapainoinen tila. Tasapainottomuutta organisaatiotodellisuudessa aiheuttaa tuntematon tulevaisuus, jonka käännteistä ei voida olla varmoja etukäteen. Myös aikarakenne, jossa jokaisessa nykyhetkessä tulkitaan tulevaisuuden tapahtumien johdosta mennyttä ja menneiden tapahtumien johdosta tulevaa, aiheuttaa tasapainottomuutta ja yllättäviä käännteitä organisaatiotodellisuuteen. Kaikista näistä käy ilmi, että organisaatiotodellisuus on paradoksaalista lineaarisen tasapainoisuuden sijaan. Kompleksisen prosessin mukainen organisaatio ymmärtää organisaatiotodellisuuden paradoksaalisena ja auttaa näin arjen ymmärtämisessä paremmin, kuin systeemi. Sitä paremmin muutokset toimivat, mitä lähempänä organisaatiotodellisuutta ne ovat.

4.3. Hallinta organisaatiossa ja muutoksessa

Systeemiajattelu ja kompleksinen responsiivinen prosessi ymmärtävät organisaation eri tavalla. Myös hallinta ymmärretään näissä kahdessa ajatussuuntauksessa eri lailla. Systeemin mukaisen organisaation muutos ja hallinta lähtee suunnittelusta. Systeemin ulkopuolinen päättäjät suunnittelee makrotasoisia muutosmalleja. Systeemi muuttuu toteuttamalla ylemmältä tasolta annettua mallia. Kompleksisen responsiivisen prosessin organisaatiossa muutosta ja hallintaa ei varsinaisesti suunnitella ylemmän tason toimesta vaan verkostodynamiikka hallitsee tilannetta.

4.3.1. Hallinta

Kompleksisen responsiivisen vuorovaikutusprosessin hallintaa hoitaa systeemin tarkan strategisen suunnittelun sijaan transformatiiviskompleksinen verkostodynamiikka. Kompleksista responsiivista vuorovaikutusprosessia ei siis hallita yhden henkilön toimesta. Organisaation johtaja, jolla on kaikki narut käsissään, asiat täysin hallinnassa ja kontrolloitavissa, on kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisessa organisaatiossa utopiaa. Systeemiajattelun mukaisessa organisaatiossa johtajalla voi koko organisaatio olla hallinnassa. Syynä tähän on se, että systeemissä organisaatio näyttäytyy pelkistettyinä mallina, jota on verrattain helppo hallita. Systeemin mukaisen organisaation hallinta jättää huomioimatta virallisen systeemin ulkopuoliset asiat. Ilman huomiota jäävät yksityiskohtaiset niin sanottujen ihmisruumiiden väliset vuorovaikutussuhteet. Toisin sanoen huomiotta jäävät yksilökeskeisen muutoksen ydin. Itse asiassa systeemijattelu jättää organisaatiossa huomioimatta niin monia pieniä yksityiskohtia, että pelkkä strategisesti suunniteltujen virallisten kuvioiden noudattaminen saisi organisaation toiminnan vaaka-laudalle. Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 59) mielestä suunnitellut säännöt, toimintatavat ja systeemit eivät ole ne asiat, jotka saavat organisaation toimimaan.

Organisaatiossa on paljon sen jäsenten välillä epävirallisia, vapaasti valittuja ja päivittäisiä vuorovaikutussuhteita, joita ei voida kontrolloida tai hallita (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 60). Stacey, Griffinin ja Shawn mukaan näyttäisi siltä, että nämä epäviralliset vuorovaikutussuhteet ovat se keino, jolla asiat saadaan organisaatiossa tehtyä joka tapauksessa. Yhdyn tähän ajatukseen. Sillä päivittäin organisaatiotodellisuudessa on tapauksia, joissa suunnitelmat pettävät. Jos suunnitelmat olisivat se ainoa ”voima”, joka saa organisaation toimimaan, niin kaiken järjen mukaan suunnitelmien pettäessä tai osoittautuessa toimimattomiksi asioita ei saataisi organisaatioissa tehdyksi. Kaikki meistä varmaan ovat kokeneet, että näin ei kuitenkaan ole. Vaikka suunnitelma ei toimi tai toimii vain osittain, saadaan asiat silti päivittäin tehtyä. Ehkä se on hankalampaa, mutta ne saadaan silti tehdyksi. Voima, joka tällaisessa tilanteessa saa asiat menemään eteenpäin, on jokapäiväiset paikallistason yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet ja ihmisten jokapäiväinen vapaus organisaatiossa. Jokapäiväinen vapaus ei välttämättä tarkoita demokratiaa tai valtuuttamista, vaan yksilöiden valintoja ja päätöksiä systeemin

ympärillä ja sen läpi, jotka ohjaavat ja pakottavat heidän työtään. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 60.)

Ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet organisaatiossa eli kompleksinen responsiivinen vuorovaikutusprosessi voidaan ymmärtää Staceyn ja Griffinin (2005: 4–7) mukaan kolmen tekijän suhteen.

1. *Kommunikaation muodot*: Itsenäiset toimijat eli yksilöt organisaatioissa ovat tietoisia siitä, että he ovat kykeneviä yhteistoimintaan ja konsensuksen saavuttamiseen. Samaan aikaan he ovat myös kykeneviä kiistelemään ja kisailemaan toistensa kanssa hyvin sivistyneellä tavalla. Ihmisten toimintaan vaikuttaa aina ryhmän tai yhteisön mielipide ja tämä on voimakas sosiaalisen hallinnan muoto. Henkilön minä muodostuu sosiaalisten prosessien kautta, mutta samaan aikaan minä myös muodostaa sosiaalisia prosesseja. Sosiaaliset prosessit muodostuvat, kun monet ihmiset vuorovaikuttavat keskenään saman asian parissa paikallistasonalla. Näissä tilanteissa kommunikaatio ei ole vain signaalin lähettämistä ja vastaanottamista, vaan kompleksista sosiaalisuutta. Toisin sanoen responsiivisia prosesseja minän muotoutumisesta (self-formatoin). Tästä vaiheesta on hyvä huomata tilanteen vallitseva paradoksaalisuus; yksilöt voivat kilpailla tai olla yhteistoiminnassa samaan aikaan, minä muodostaa samaan aikaan prosessia kun prosessi muodostaa minää jne.
2. *Vallan suhteet/ vallan merkitys suhteissa*: Eliaksen (1978) mielestä valta on luonteenpiirre kaikissa ihmisten välisissä suhde- tai vuorovaikutustoiminnoissa. Heti kun astumme vuorovaikutussuhteeseen, me rajoitamme muita ja muut rajoittavat meitä. Samoin me mahdollistamme joitain asioita muille ja muut mahdollistavat joitakin asioita meille. Suhteissa vallalla tarkoitetaan näitä rajoittavia sekä mahdollistavia toimia. Näin vallan tasapaino kallistuu joidenkin hyväksi ja samalla siis joitakin vastaan. Riippuen siitä millaisia tarpeita henkilöillä on toisiaan kohtaan. Näillä perusteilla syntyy ryhmiä tai ryhmittymiä, joihin toiset kuuluvat ja toiset eivät. Ryhmään kuulumisen saa aikaan voimakkaita tunteita, jotka luovat ryhmän me-identiteetin, joka on erottamaton osa minä identiteettiä. Ihmisten väliset suhteet luovat kompleksisten kuvioiden avulla yksilöllisen ja kollektiivisen identiteetin.

3. *Vaihtoehdot, joita nousee arvioinnin myötä:* Ihmiset joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Valinnat tehdään tiedostetusti tai tiedostamatta halujen ja aikomusten pohjalta. Yksilön normit ja arvot muodostavat ideologian, johon tehtävät arvioinnit perustuvat. Me kaikki olemme sosiaalisuutemme ansiosta hyväksyneet normeja ryhmästä ja yhteiskunnasta, johon kuulumme. Tämä supistaa niitä mahdollisuuksia mitä voimme tehdä, yksittäisissä toiminnoissa ja tilanteissa. Normit vaikuttavat suuresti toisistaan riippuvaisten henkilöiden persoonallisuuden rakenteisiin ja identiteetteihin. Arvot nousevat esille sosiaalisissa prosesseissa minäkuvan muotoutumisen yhteydessä ja avaavat mahdollisuuksia toimintaan. Arvot kokevat emergenssin kiihkeissä vuorovaikutuksellisissa kokemuksissa. Arvoihin ollaan vahvasti sitoutuneita. Ideologia tuo tiedostamattomasti luonnollisen tuntuista voimaa tai valtaa suhteisiin.

Normit ja arvot tarjoavat kriteeristön, jonka pohjalta valitaan halujen ja toiminta mahdollisuuksien välillä. Arvoista ja normeista muodostuu muiden vuorovaikutuksessa ideologia, joka on pohja, jonka mukaan toimintaa arvioidaan ja muodostetaan valtasuhteiden kuviot. Arvot, normit ja ideologia tulee tulkita uudestaan jokaiseen tilanteeseen ja nykyhetkeen (Stacey & Griffin 2005: 4–7).

On saavutettu piste, jossa organisaatio voidaan ajatella kehittyvänä vuorovaikutusten kuviona ihmisten välillä. Tämä kuvio itseorganisoituu emergentisti ihmisten paikallistason vuorovaikutuksista ja heidän perustavanlaatuisista näkökulmistaan suhteessa, kommunikaatioon, valtaan ja ideologiaan sekä arvioituihin vaihtoehtoihin. Kukaan ei suunnittele tai kontrolloi minän tai yhteisön kehittyviä vuorovaikutuskuvioita ja siihen kuuluvat myös organisaatiot. Kehitys ja sen emergenssi syntyy yksilöiden spontaaneista vallinnoista ja pienien erojen vahvistumisista vuorovaikutusten toistumisissa yhdestä nykyhetkestä toiseen. Erot ja konfliktit ovat olennaisia tällaiselle kehitykselle, joka on arvattavaa ja ennalta arvaamatonta samaan aikaan. (Stacey & Griffin 2005: 19–20.)

Ihmisten suhteiden kompleksiset responsiiviset prosessit muotoutuvat arvojen, normien ja ideologioiden kautta, jotka ovat erottamaton näkökanta minän muodostumisessa sen samanaikaisessa kollektiivisessä ja yksilöllisessä muodossa. Kaikki nämä teemat tulevat

esiin toistuvasti vaihtoehtojen arvioinnissa. Vaihtoehtojen arviointi on sitä tehokkaampaa ja toimivampaa, mitä itsetietoisempia henkilöt ovat vahvuuksistaan ja heikkouksistaan eli todellisesta minäkuvastaan. ICT-malli toimii suunnittelusysteeminä kompleksisen responsiivisen vuorovaikutusprosessin mukaisessa organisaatiossa. ICT auttaa ihmisiä olemaan itsetietoisempia minäkuvastaan. Puolestaan se, kuinka paljon kohdan kaksikaltainen valta suhteissa vaikuttaa, riippuu paljolti vuorovaikutussuhteen laadusta. Esimerkiksi heikoissa ja satunnaisissa vuorovaikutussuhteissa valtasuhteilla ei juuri ole merkitystä, mutta jos suhteet ovat vahvoja ja korkean luottamustason omaavia merkitys voi olla todella suuri.

4.3.2. Tarkoitus organisaation toiminnassa

Ilman tarkoitusta muutoksia on hankala toteuttaa. Yleisesti tiedetään, että ihminen työskentelee tehokkaammin silloin kun tehtävällä työllä on tarkoitus. Kompleksisessa responsiivisessa prosessissa tarkoituksenmukainen toiminta näyttäytyy eri muodossa, kuin mitä se on totuttu näkemään systeemiä ymmärrettävän organisaation yhteydessä.

Kuten jo todettiin, systeemin mukaisessa organisaatiossa ulkopuolinen päättäjä suunnittelee rationaalisesti toiminnan päämäärän ja samalla myös tarkoituksen. Systeemi ottaa toiminnan tarkoituksen annettuna ja toimii formatiivisesti sen mukaan. Kompleksinen responsiivinen prosessi asettaa ennustamattomuutensa (tuntemattoman tulevaisuus) vuoksi rajoituksia strategiselle suunnittelulle. Siinä organisaatio nähdään ihmisten paikallistason vuorovaikutusten verkostona. Vuorovaikutuksien piiristä kukaan ei voi astua ulos ja suunnitella niitä ulkoisen päättäjän ominaisuudessa. Tästä syystä myös tarkoitus toiminnalle tulee ihmisten välisistä paikallistason vuorovaikutussuhteista.

Kompleksin responsiivisen prosessin kohdalla ei ole olemassa vuorovaikutuksen ulkopuolista syy-yhteyttä vaan vuorovaikutus on itse oma syynsä/tarkoituksensa ja näin se luo itse omat arvonsa sekä ideologiansa mielikuvitteellisille kokonaisuuksille (esimerkiksi organisaatioille). Arvot ja ideologiat itseorganisoituvat emergentisti nykyhetkessä meneillään olevissa neuvotteluissa erilaisista konflikteista. (Stacey, Griffin ja Shaw 2000: 21.) Näin syntyy myös tarkoitus toiminnalle. Kompleksin responsiivisen proses-

sin mukainen organisaatio ei kykene ennustamattomuutensa takia rationaaliseen tarkoitukselliseen toimintaan. Paikallistason vuorovaikutuksissa toimiessaan yksilö voi kuitenkin Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 8) mukaan toimia tarkoituksenmukaisesti. Toiminnan irrationaalisuus piilee siinä, että yksilö ei pysty tietämään etukäteen toisten vuorovaikutuksessa olevien yksilöiden mielipiteitä ja vastauksia. Toisten yksilöiden mielipiteet, – jotka siis ovat muodostuneet heidän tarkoituksellisesta toiminnasta – voivat joko vahvistaa tai tuhota omia mielipiteitä ja tarkoituksia. Tässä vaiheessa käy jälleen kerran hyvin esille transformatiivisuuden paradoksaalinen luonne.

Kompleksissa responsiivisessa prosessissa ennustamattomuus tekee tarkan strategisen suunnittelun mahdottomaksi. Jotain kuitenkin täytyy olla, mikä saa paikallistason vuorovaikuttavat yksilöt etenemään oikeaan suuntaan. Stacey, Griffin ja Shawn (2000: 152) perään kuuluttaakin vision tärkeyttä. Visiolla ei tässä yhteydessä tarkoiteta kuvaa tulevaisuuden tilasta tai määränpäästä, vaan kirkkautta tarkoituksesta ja suunnasta. Kun on olemassa suuntaviivat ja linjaukset siitä, mikä on organisaation tarkoitus, myös yksilöt paikallistason vuorovaikutussuhteissa osaavat toimia tämän tarkoituksen mukaisesti. Esimerkiksi konfliktien ratkaisut osataan hoitaa siten, että lopputulos olisi organisaation tarkoituksen mukainen.

4.3.3. Kaaoksen reunalla mutta ei kaaoksessa

Kompleksisen responsiivisen prosessin mukainen organisaatio elää systeemin mukaiseen organisaatioon nähden, huomattavan paljon omaa elämäänsä. Systeemissä ongelmana ei ole se, että se ei pystyisi elämään omaa elämäänsä. Ongelmana on se, että systeemi ei kykene elämään omaa elämäänsä siten, että se pysyisi hallinnassa. Systeemi voi systeemiajattelun mukaisesti tehdä vain sitä, mitä se on suunniteltu tekemään. Jotta systeemi pystyisi tekemään muutakin, kuin vain sitä mihin se on suunniteltu, sen täytyisi alkaa elämään omaa elämäänsä. Jos systeemimalli alkaisi elämään omaa elämäänsä, se mitä todennäköisimmin poikkeaisi hyvin äkkiä ilmiöstä, jota se yrittää mallintaa. Tästä seuraa systeemiajattelijoiden ongelma: kuinka tällainen sitten auttaa systeemin hallitsemisessa. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 72.) Kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisessa organisaatiossa tällaista ongelmaa ei ole, koska hallinnan luonne on täysin

erilainen.

Stacey, Griffinin ja Shawn (2000) sekä Stacey ja Griffinin (2005) mukaan paras mahdollisuus organisaatioilla muutokseen on paradoksaalisessa tilassa kaaoksen reunalla. Ajatus perustuu Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 5) mukaan siihen, että tiedon ja osaamisen kehittäminen on tehokkainta silloin kun tulevaisuus on ennalta arvaamaton ja bifurkaatiopisteitä on runsaasti. Kaaoksen reunalla jokaisessa hetkessä emergentti itseorganisoituminen luo mahdollisuuden jatkuvuuteen ja radikaaliin muodonmuutokseen samaan aikaan (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 35–36). Näin on olemassa myös mahdollisuus, että esiin sukeltaa jotain todella uutta ja ennen näkemätöntä. Vaikka asioiden emergenssit ovat ennustamattomia kaaoksen reunalla, ne eivät kuitenkaan ole kaottisia, vaan johdonmukaisia.

Vuorovaikutussuhteet ihmisten välillä ovat syy emergenttisesti itse organisoituvaan johdonmukaisuuteen. Vuorovaikutus itsessään aiheuttaa emergentit johdonmukaiset kuviot. Suunnitelmat ja toimintamallit sisältyvät näihin vuorovaikutuksiin. Suunnitelmat ja toimintamallit eivät määrittele näitä kuvioita kuten systeeminä ymmärrettävässä organisaatiossa on tapana (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 8.) Tällä tarkoitetaan, että mitään korkeamman tason suunnitelmaa ei ole olemassa, vaan suunnitelma itse organisoituu emergenttisesti paikallistason vuorovaikutuksissa. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaaoksen reunalla elämisen paradoksaalisuuden vuoksi tämä johdonmukainen emergenttisesti itseorganisoituva kuvio voi olla niin tuhoava kuin luovakin. Eli se voi yhtä hyvin saada aikaan kehitystä kuin taantumista.

Kompleksin responsiivisen prosessin mukaisen organisaation muutoksen lähde piilee nykyhetken vuorovaikutusten yksityiskohdissa. Vuorovaikutussuhteiden kompleksiset responsiiviset prosessit ovat samaan aikaan mahdollistavia ja pakottavia vuorovaikutuskommunikaatio- ja valtasuhteita ihmisten välillä. Nämä suhteet kehittävät sosiaalista ja minä identiteettiä samaan aikaan. Ihmiset toimivat aikomustensa mukaan ja valitsevat mahdollisten toimintavaihtoehtojen välillä, tästä syystä vuorovaikutus on jatkuvan arvioinnin alla. (Stacey & Griffin 2005: 17–18.) Tämä on myös syy organisaation tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Tällainen vuorovaikutusprosessi ei ole yhden ulkopuolisen

päättäjän hallinnassa. Se ei ole yhden ihmisen hallinnassa laisinkaan riippumatta siitä, mikä teleologia henkilöön kohdistuu. Kompleksista responsiivista prosessia hallitsee verkostossa piilevä erilaisuus ja sitä myöten nouseva konfliktien pakottava vaikutus. Verkostodynamiikan kautta tapahtuva muutoksen ja organisaation hallinta vaatii kuitenkin toimiakseen erilaisuutta ja moninaisuutta organisaation paikallistason vuorovaikutussuhteissa.

Vasta silloin, kun yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa on kriittisen suurta hajontaa, Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 8) mukaan ilmestyy emergentisti itseorganisoituva pakottava konflikti. Pakottavasta konfliktista nousee sisäinen voimavara spontaania uutuutta varten. Tämä tarkoittaa, että muutoksen alkuperä ei piile sattumassa, joka ei vaadi sen kummempaa selitystä. Muutoksen lähde piilee olioiden niissä eroissa, jotka emergentisti itse organisoitumalla vahvistuvat. Erot ja niiden vahvistumiset voidaan ymmärtää ja selittää (Prigogine & Stengers 1984: 206). Kompleksisessa responsiivisessa prosessissa Prigogine ja Stengersin oliot nähdään erilaisina yksilöinä. Erot vahvistuvat toistuvissa yksilöiden välisissä paikallistason vuorovaikutuksissa. Mahdollisuus muodon muutokseen nousee kaikista mahdollisista yksilöiden spontaaneista vastauksista ja pienien erojen vahvistumisista toistuvissa tavanmukaisissa vuorovaikutuksissa hetkestä toiseen (Stacey & Griffin 2005: 17).

Kompleksisuusajattelu mahdollistaa epälinearisella syy- ja seuraussuhteellaan vuorovaikutukset, joissa jokin pieni ero voi vahvistua toistuvissa vuorovaikutuksissa joksikin aivan toiseksi kuvioksi (pattern). Tämä kuvio on ennalta arvaamaton. Kysymyksessä on ilmiöiden alkuarvoherkkyys; pienikin ero voi ajan myötä vahvistua joksikin aivan toiseksi. Transformatiivinen syysuhteisuus sisältää siksi kuvion tai kaavan kehityksen muuttamiseen joksikin toiseksi sekä kehitykseen evoluutiona, joka on ennustettavissa ja ennustamatonta samaan aikaan (Stacey & Griffin 2005: 17). Verkostodynamiikan kautta tapahtuva hallinta vaatii organisaatiossa erilaisuuden kunnioittamista ja todella erilaisten mielipiteiden huomioon ottamista tosissaan.

Systemin mukainen organisaatio pyrkii tasapainotilaan. Tasapainoon pääseminen tarkoittaa usein hajonnan karsimista esimerkiksi vuorovaikutuksista. Samanlaisia ihmisiä

ja vuorovaikutuksia on aina helpompi hallita yhden rationaalisen päättäjän toimesta. Tasapainoon hakeutuvissa tapauksissa kyllä ilmenee itseorganisoitumista, mutta muutos ja tasapainoon hakeutuminen tapahtuvat ennalta määrätyissä rajoissa (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 27). Näin mahdollisuus jonkin todellisen uutuuden ja radikaalin muutoksen esiintymiseen menetetään.

Systeemiajattelu ei siis ota huomioon minkälainen rooli moninaisuudella ja erilaisuudella on luovassa prosessissa. Luovuus kuitenkin vaatii erilaisuutta organisaatiossa. Erityisesti vuorovaikutusten erilaisuutta tarvitaan. Toisin sanoen, luovuus ja tuho, järjestys ja epäjärjestys, ovat erottamattomasti linkittyneet luovaan prosessiin. Se prosessi on itseohjautuva, koska vuorovaikutus aiheuttaa kuvioita itsestään. Nämä kuviot sekä ylläpitävät jatkuvuutta että mahdollisesti muuttavat käyttäytymisen muotoa. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 8, 78)

Johdonmukaiset kuviot, joita vuorovaikutusprosesseista tulee, nousevat niiden luontaisesta kyvystä johdonmukaisuuteen. Tämä emergentisti ilmenevä muoto tai johdonmukaisuus on radikaalisti ennalta arvaamaton. Johdonmukaisuus nousee kuitenkin esiin hallitulla tai kaavamaisella tavalla, johtuen vuorovaikutussuhteeseen erottamattomalla tavalla liittyvistä pakottavista konflikteista. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 128.) Tämä on luomisen ja tuhon itse hallitsemaa dynamiikkaa olosuhteissa kaaoksen reunalla.

Pakottavat konfliktit

Pakottavia konflikteja syntyy kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Jotta Yksilö onnistuu muodostamaan ja pysymään vuorovaikutussuhteessa toisen kanssa, hän ei voi tehdä täysin sellaisia päätöksiä ja toimenpiteitä, mitä hän itse haluaa. Molemmilla vuorovaikutuksen osapuolilla on oma ideologiansa ja identiteettinsä. Molemmilla osapuolilla on myös oma tarkoituksenmukainen toimintansa. Vuorovaikutustilanteessa eri osapuolet toimivat omista lähtökohdistaan ja näkökulmistaan. Näkökulmien ja lähtökohtien ollessa riittävän erilaiset ilmaantuu keskustelijoiden välille konflikti. Konflikti on pakottava, koska siitä on päästävä ylitse, että keskustelu/neuvottelu ja toiminta organisaatiossa voivat tältä osin jatkua.

Konfliktista yli pääseminen edellyttää usein vallan kallistumista vuorovaikutussuhteessa toisen osapuolen hyväksi. Konflikti voidaan vallan kallistumisen lisäksi saada ratkaisunsa jostain täysin uudesta vaihtoehdosta, joka nousee emergentisti osapuolten välisissä keskusteluissa. Näin vuorovaikutuksissa on mahdollisuus edetä menneen toistamisesta spontaaniin muodonmuutokseen (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 34). Itseorganisoitumisdynamiikan ydin on Staceyn, Griffinin ja Shawn (2000: 165–166) mukaan kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisessa organisaatiossa juuri pakottavat konfliktit ja valtasuhteet.

Yksikään yksilö ei hallitse organisaation evoluutiota, mutta se silti kehittyy säilyttäen hallintansa. Tämä hallinta kumpuaa pakottavista konflikteista. Pakottavat konfliktit säilyttävät riittävän hallinnan verkostossa kaaoksen reunalla. Staceyn, Griffinin ja Shawn (2000: 115) mukaan kaaoksen reunalla verkosto järjestelee itsensä lähekkäin kytkettyihin ryhmiin, jotka eroavat toisistaan jossain määrin, tehden häiriöiden läpipääsyn verkostossa vaikeaksi. Tämä tapahtuu Staceyn, Griffinin ja Shawn mielestä kanavoinnin vuoksi. Kanavoinnilla tarkoitetaan, että moni yksilö seuraa samoja sääntöjä, joten samoihin reaktioihin tai vastauksiin on olemassa monia erilaisia mahdollisuuksia. Kansanomaisesti sanottuna verkoston yksilöiden erilaiset identiteetit ja mielipiteet eivät niele purematta eri toimintavaihtoehtoja muutoksissa. Eli mitä enemmän erilaisuutta verkostossa on, sitä tiukempaan ja monipuolisempaan tarkasteluun toimintavaihtoehtot joutuvat. Juuri tämä ominaisuus antaa vakautta ja hallintaa kaaoksen reunalla olevalle muutosprosessille ja organisaatiolle. Vakaus ja hallinta tulevat muutokseen kaaoksen reunalla verkoston sisäisestä, itseorganisoituvasta dynamiikasta, eivät tietystä ja tarkasta strategisesta suunnitelmasta tai kontrollista.

4.3.4. Entä suunnittelu?

Kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisessa organisaatiossa on toki myös suunnitelmia muutoksesta ja toiminnasta. Itse organisaatio on prosessi, mutta siinä toimii suunnittelusysteemejä. Tällainen suunnittelusysteemi voi olla esimerkiksi ICT-muutosjohtamismalli. Suunnitelmat ilmenevät vain erilaisessa muodossa kuin on totuttu systeemin mukaisessa organisaatiossa näkemään ja kokemaan.

Suunnitelmat ja organisaation kokonaisuus ovat olemassa vain siinä määrin kuin ihmiset ottavat ne mukaan paikallisiin vuorovaikutussuhteisiinsa. Stacey ja Griffinin (2005: 8–9) mukaan kaikista voimakkain – eli se, jolla on suurin valta vuorovaikutussuhteissa – laatii organisatoriset suunnitelmat, visiot ja arvot. Niitä ei kuitenkaan noudateta formatiivisen teleologian alla systeemiajattelun mukaisesti. Organisatoriset suunnitelmat, visiot ja arvot ymmärretään Stacey ja Griffinin mukaan viitteinä, jotka odottavat vastausta (response) yksilöiltä heidän paikallisissa vuorovaikutussuhteissaan.

Voimakkain voi valita omat toimintarajansa, mutta hän ei kykene valitsemaan vastauksia, joita tulee muilta ihmisiltä vuorovaikutussuhteissa. Vastaukset muilta ihmisiltä tuottavat ennakoimattomia ja yllättäviä tuloksia sekä kehityskulkuja. Monimuotoisuus nousee erilaisten tulkintojen kautta, jotka ovat avoimina toistensa kanssa viestiville ihmisille. Kompleksissa responsiivisessa prosessissa ei ajatella sattuman, virheen tai väärinymmärryksen termein. Sen sijaan ajatellaan aina läsnä olevien, tavallisten, yksityiskohtaisten tulkinnallisten erojen suhteen viestinnässä eri ihmisten välillä. Nämä tulkinnalliset erot ovat erilaisuuden ja jonkin uutuuden luojia. Näissä jatkuvissa tulkintojen monimuotoisuuksissa, yksilölliset ja kollektiiviset identiteetit jatkuvasti muuttuvat ja potentiaalisesti muuttavat muotoaan (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 189.)

Systeemiajattelu unohtaa valtavan määrän jokapäiväisiä ihmisten tekemiä päätöksiä, joita tehdään, koska systeemi ei toimi kuten sen odotettiin toimivan (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 78). Jos ihmisten epävirallisia vuorovaikutuksia ei nähdä, ei myöskään pystytä hyödyntämään pakottavien konfliktien luomaa hallintaa. Systeemiajattelusta ei juuri ole apua, kun yritetään selittää miten uutuus tai uusi asia nousee esiin, koska todellinen uutuus majoituu niissä ihmistenvälisissä vuorovaikutuksissa, joita systeemi ei ota huomioon.

Kaaoksen reunalla, uutuus ilmestyy emergentisti radikaalilla ja ennalta arvaamattomalla tavalla. Tämä tarkoittaa Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 111–112) mukaan, että organisatorista muutosta ei aiheuta strateginen suunta tai johtajan tekemä muutos tai valinta. Muutoksen aiheuttaa vuorovaikutuksen luonne ihmissuhteissa ja ihmisten välinen yhteistoiminta organisaatiossa. Systeemin mukaisen organisaation hallinta on luonteel-

taan näin ollen sellaista, että se ei sovi kovinkaan hyvin toimimaan olosuhteissa kaaoksen reunalla.

Kaaoksen reunalla vallitseva paradoksaalinen tila pitää yllä mahdollisuuden samaan aikaan jatkuvuuteen ja radikaaliin muodonmuutokseen. Rationaalisuus puolestaan sotii kaaoksen reunalla olemista vastaan, koska siinä on olemassa yksi ja ainoa täysin oikea suunta. Organisaatiotodellisuudessa toiminta on harvoin täysin rationaalista. Aina on olemassa tekijöitä, joita emme voi tai huomaa ottaa huomioon. Tätä on kutsuttu myös rajoitetuksi rationaalisuudeksi (esim. Salminen 2002: 86–87). Ihmisten tehdessä päätöksiä on olemassa paljon tekijöitä, joita ei tiedetä tai ymmärretä, joten ihmisten päätökset ovat usein melko irrationaalisia. Hyvä esimerkiksi tällaisesta asiasta, josta ei voida olla varmoja, on tuntematon tulevaisuus.

Stacey, Griffinin ja Shawn (2000) lainaaman Marionin (1999) mielestä järjestys ilmestyy emergentisti vuorovaikutusten takia huolimatta siitä ovatko ne rationaalisia, loogisia tai irrationaalisia. Marion myös väittää, että irrationaalisuuden ja sattumanvaraisuuden luonne on juuri se tekijä, joka synnyttää emergentisti uusia rakenteita. Hän sitoo tiukasti luovuuden ja jonkin uuden emergenssin kaaoksen reunalla olemisen ennalta arvaamattomaan dynamiikkaan. Moninaisuus ja yllättävä järjestys maailmassa nousee, koska elämä ottaa arvaamattomia käännteitä. Stacey, Griffinin ja Shawn (2000: 174) mukaan ihmisen valinnat ja toiminta eivät ole rationaalisia, eivätkä irrationaalisia, loogisia ja järkeileviä tai tiedostamatonta fantasiaa, vaan molempia samaan aikaan perustuen ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden muotoon. Ihmisten reaalielämä on luonteeltaan huomattavan paradoksaalista rationaalisen toiminnan sijaan.

Stacey, Griffinin ja Shawn (2000) lainaaman Marionin (1999) mukaan ennalta arvaamattomuus ei johda tilaan, jossa ei ole ollenkaan hallintaa. Voiman laki itsessään muodostaa hallintaa, sillä kaaoksen reunalla sukupuutot/loppumiset niin pienet kuin suuretkin ovat pienempiä, kuin mitä tilanne olisi toisaalta vakauden dynamiikassa ja toisaalta kaaoksen dynamiikassa. Suhteellisen pienen suurien sukupuuttojen määrän vuoksi muutos leviää verkostossa hallitulla tavalla. Kahdessa muussa dynamiikkaesimerkissä (rationalistinen ja formatiivinen) muutos leviää verkostossa tuhoavalla ja jatkuvalla tavalla.

Eli muutosta kaaoksen reunalla ei kykene kukaan yksilö hallitsemaan, mutta toisaalta tämä on tarpeetonta, koska verkostodynamiikka, jossa muutos leviää, pitää huolen siitä, että muutos tapahtuu hallitulla tavalla.

Yhteenveto

Kompleksisen prosessin mukaisen organisaation muutosta hallitsee transformatiivis-kompleksinen verkostodynamiikka. Yksilöiden välisissä paikallistason vuorovaikutussuhteissa pienien erojen vahvistuminen ja konfliktit ohjaavat muutosta. Rationaalinen päättäjä ei pysty hallitsemaan kaaoksen reunalla toimivaa muutosta sen moninaisuuden ja epälineaarisuuden vuoksi. Nopeille muutoksille kuitenkin kaikkein hedelmällisin maaperä on tilassa kaaoksen reunalla, joka on täynnä bifurkaatio pisteitä ja näin myös mahdollisuuksia jatkuvuuteen ja radikaaliin muodonmuutokseen.

Muutoksen ja organisaation tarkoituksenmukaisuus piilee tarkoituksenmukaisesti toimivissa, itsetietoisissa yksilöissä, jotka jatkuvasti arvioivat ja muotoilevat ympärillään olevia paikallistason vuorovaikutussuhteita samalla kun nämä vuorovaikutukset muotoilevat yksilön identiteettiä. Kompleksisen prosessin mukaisessa organisaatiossa tarkat strategiset suunnitelmat nähdään mahdottomina, reaalielämän monimuotoisuuden ja tunnetun tuntemattoman tulevaisuuden vuoksi. Ne suunnitelmat, joita organisaatiossa on, ovat olemassa vain siinä määrin kuin ihmiset ottavat ne mukaan paikallisiin vuorovaikutussuhteisiinsa tai niitä emergentisti itseorganisoitumalla syntyy paikallistason vuorovaikutussuhteissa.

4.4. Muutosjohtamismalli

Organisaatio tulisi ymmärtää systeemin sijaan kompleksisena responsiivisena vuorovaikutusprosessina. Pääsyynä siirtymiseen systeemiajattelusta poispäin, on systeemin ominaisuus unohtaa paikallistason vuorovaikutusten erilaisuus ja moninaiset yksityiskohdat. Samalla unohtuu myös yksilöstä lähtevä muutos. Tässä erilaisuudessa on se voima, jolla organisaatioiden muutokset saadaan elämään samaa tahtia yhä nopeammin muuttuvan

reaalimaailman tarpeiden kanssa. Kompleksinen responsiivinen prosessi asettaa ihmisen yksilönä aidosti organisaation ja muutoksen keskiöön. Näin myös kysymykset muutosvastarinnasta eivät ole enää niin oleellisia kuin systeemiajattelun mukaisten organisaatioiden muutoksissa. Muutos lähtee suoraan itsetietoisesta yksilöstä ja on näin motivoiva sekä yksilön kannalta tarkoituksenmukainen. ICT-muutosjohtamismalli on itsessään sellainen, että se kasvattaa yksilöiden itsetietoisuutta ja näin myös tarkoituksellista toimintaa. Kompleksin responsiivisen prosessin transformatiivinen syysuhteisuus mahdollistaa epälineaariset syy seuraussuhteet ja reaalimaailman hahmottamisen paradoksaalisena. Näistä lähtökohdista nähtynä organisaatiotodellisuus hahmottuu sellaisena, johon lineaarinen muutosjohtamismalli ei pure.

Käyn seuraavassa lyhyesti läpi Kotterin 8-kohtaisen lineaarisen muutosjohtamismallin. Sen jälkeen nostan esille epäkohtia, miksi Kotterin malli ei toimi kompleksisena prosessina ymmärrettävässä organisaatiossa. Lopuksi kerron miksi ja miten ymmärrettynä ICT-malli sopii yksilökeskeisen muutosideaalin muutosjohtamismalliksi.

4.4.1. John P. Kotterin lineaarinen muutosjohtamismalli

Kotterin vuonna 1995 esittelemä muutosjohtamismalli on Lewinin 1947 esittelemän muutosjohtamisen prosessimallin pidemmälle viety versio. Kotterin malli on kahdeksankohtainen ja se on selvästi johtajuuspainotteinen. Toisin sanoen siinä korostetaan johtajan ihmisten johtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Mallin vaiheet ovat Kotterin (1996: 29–139) mukaan:

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu,
2. Perusta ohjaava tiimi,
3. Laadi visio ja strategia,
4. Viesti muutosvisio,
5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet,
6. Lyhyen aikavälin onnistumiset,
7. Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää muutoksia ja
8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin.

Kotterin mallissa ensimmäisenä vaiheena on kiireen ja välttämättömyyden tunnun luominen. Organisaatiossa työskentelevät on saatava tuntemaan muutos välttämättömäksi, saatava uskomaan muutokseen ja uskaltautumaan ulos liiallisesta tyytyväisyyden tilasta, vaikka mitään kriisiä ei olisi vielä tapahtunutkaan. Yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa saattaa olla typerää jäädä odottamaan uhkan toteutumista (Kotter 1996: 40). Näkyvä uhka herättää kyllä huomion, mutta saattaa aiheuttaa myös paljon vahinkoa.

Toisena vaiheena on ohjaavan tiimin perustaminen. Ohjaavalla tiimillä tarkoitetaan työryhmää, joka on muodostettu muutosprosessin käynnissä pitämiseksi. Muutosprosessin käynnissä pitämiseksi tarvitaan suuri voima ja näin ollen myös ohjaavalta tiimiltä vaaditaan paljon. Ohjaavassa tiimissä tulee olla asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä ihmisten että asioiden johtamistaitoja. Ohjaavan tiimin muodostaa rationaalinen päättäjä.

Kolmantena on vision ja strategian laadinnan vuoro. Visio on tulevaisuuden kuva, joka selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa ja se helpottaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä uusissa tilanteissa. Hyvä visio tuo esille muutoksen välttämättömyyden ja helpottaa muutoksen koordinoitua sekä muutosstrategian luomista. Hyvä visio perustuu järjelmukaiseen kuvaan organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Tässä pyritään rationalistisen teleologian avulla kohti systeemin kypsempää muotoa.

Neljäntenä vaiheena on muutosvisiosta viestiminen. Visio alkaa toimia vasta sitten kun kaikki organisaatiossa toimivat ovat sisäistäneet ja ymmärtäneet sen. Visiosta viestiminen on keino, jolla yhteinen näkemys haluttavasta tulevaisuudesta voidaan saavuttaa.

Viidentenä henkilöstölle tulee antaa laajat valtuudet. Jotta muutosta voidaan toteuttaa, tulee organisaation henkilöstölle antaa mahdollisuudet siihen. Valtaa tulee antaa lisää niille, jotka sitä tarvitsevat muutoksen läpiviemiseksi. Rationaalinen päättäjä päättää kuka valtaa tarvitsee ja kuka sitä tulee saamaan. Valta ei välttämättä ajaudu itseohjautuvasti niille, jotka sitä todella tarvitsevat.

Lyhyen aikavälin onnistumiset: ”suuriin muutoksiin menee joskus hyvinkin paljon aikaa. Intohimoiset kannattajat pysyvät usein valitsemallaan kurssilla välittämättä siitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Suurin osa muista odottaa konkreettista näyttöä siitä, että hanke on todella vaivan arvoinen”. (Kotter 1996: 102–103.) Toisin sanoen tarvitaan lyhyen aikavälin onnistumisia näyttämään, että muutos saa todella jotain aikaan. Toiseksi viimeisenä vaiheena on parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten tuottaminen. Koska muutosvastarinta on aina valmis iskemään, on saavutetut parannukset vakiinnutettava viipymättä organisaatioon ja tarvittaessa tuotettava lisämuutoksia.

Kahdeksankohtainen malli päättyy uusien toimintatapojen juurruttamiseen organisaatiokulttuurissa. Uudet toimintatavat pitää juurruttaa organisaatiokulttuuriin, koska organisaatiokulttuuri on suuri näkymätön voima, joka vahvasti vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien toimintatapoihin. Jos muutokset eivät ole yhteneviä organisaatiokulttuurin kanssa on aina vaarana, että tehdyt muutokset eivät säily.

4.4.2. Miksi ei Kotter?

Kuten kappaleesta 4.4.1. käy ilmi, Kotterin malli on silmiinpistävän lineaarinen. Kotter painottaa mallissaan vahvasti ihmisjohtamista. Kuitenkin jako suunnittelijan ja systeemin välillä on todella selvä. Ihmiset otetaan kyllä huomioon, mutta heille ei kuitenkaan anneta vapautta toimia muutoksessa. Muutos ei lähde tässä mallissa yksilöstä vaan johtajasta, joka seisoo systeemin ulkopuolella. Työntekijät saavat tässä mallissa sanoa oman sanansa muutoksen suunnittelun suhteen, mutta vain tietyissä systeemin asettamissa rajoissa. Muutoksen päämäärä on päätetty ja työntekijöiltä tai systeemiltä udelaan miten he haluavat pyrkiä asetettuun päämäärään. Muutoksen suunta on päätetty johtajan puolesta ja työntekijöitä otetaan osallisiksi suunnitteluun lähinnä muutosvastarinnan karsimiseksi.

Perusajatus Kotterin mallin tyyliässä muutoksessa Aulan (2000: 20–21) mukaan on, että organisaation tulevaisuus on tiedettävissä ja sitä pystytään ainakin jollain tasolla ennustamaan. Ennustettavaan tulevaisuuteen liittyvät käsitykset, että organisaatio voi saavuttaa parhaat mahdolliset toimintatavat ja nämä toimintatavat säilyttävät tehokkuu-

tensa pitkän aikaa. Todellisuudessa parhaat mahdolliset toimintatavat eivät kuitenkaan säilytä tehokkuuttaan kovinkaan pitkään.

Muutosmallien ja niihin liittyvien systeemien tarkka strateginen suunnittelu ottaa melko paljon aikaa. Ongelmana on, että kun systeemin suunnitelma on saatu valmiiksi, organisaatiotodellisuus on mennyt jo eteenpäin. Tällaisissa tapauksissa perustavanlaatuinen muutos nousee aina organisaation ulkopuolelta ja antaa yleensä vain jälkiviisauksia. Organisatoriset systeemit ja mekanismit ovat formalisointeja jo ilmenneistä muutoksista, joten systeemin suunnittelu tulee aina hieman jälkijunassa. (Stacey, Griffin & Shaw 2000: 60.) Reaalimaailman luonteenpiirteenä on tuntematon tulevaisuus. Tuntematonta ei kyetä luotettavasti ennustamaan pitkäksi aikaa eteenpäin. Aulan (2000: 21) mukaan parhaimmillaankin ennustukset tulevasta ovat vain kehittyneitä arvauksia.

Kotterin malli edustaa huomattavasti rationaalisen teleologian mukaista syysuhteisuutta. Tulevaisuus on tunnettu ja päämäärä saavutetaan kahdeksan vaiheen kautta. Kotterin mukaan kahdeksan vaiheen suoritusjärjestys ei ole täysin sidottu esitetyn kaltaiseen ja esimerkiksi muutosvisiosta viestimistä suoritetaan koko muutosprosessin ajan. Mallin syy- ja seuraussuhteet pysyvät silti lineaarisina. Organisaatiossa toimivat ihmiset eivät kuitenkaan elä rationaalisesti ja lineaarisesti, vaan organisaatiotodellisuus on epälineaarista ja paradoksaalista. Tässä on yksi voimakas tekijä, miksi edellisen kaltaiset muutosjohtamismallit aiheuttavat yleensä muutosvastarintaa. Aulan (2000) mukaan ihmiset eivät vastusta muutosta, vaan tapaa jolla se toteutetaan.

Silloin kun muutos (Kotterin tapaan) ei lähde yksilöstä, yksilö kokee olevansa voimaton muutoksen kourissa ja alkaa vastustaa sekä pelkäämään muutosta. Toisin on asian laita ICT-teorian mukaisessa muutosjohtamismallissa. Siinä yksilö asetetaan muutoksen keskiöön, sillä kaikki alkaa yksilöstä. Yksittäisten ihmisten kautta käsityksistä tulee yhteisiä ja siten organisaatiossa vallitsevia (Aula 2000: 53–54). Kotterin mallissa muutos kuitenkin tuodaan suurimmaksi osaksi ylhäältäpäin, systeemin ulkopuolisen suunnittelijan tai päättäjän toimesta. Tässä piilee suuri murheenkryyni. Ongelma syntyy Aulan (2000: 55) mielestä, kun ne, joilla on valtaa tehdä päätöksiä eivät kohtaa niitä, joita päätökset koskevat.

Ei auta, että muutosjohtamismalliksi otetaan ihmisen muutoksen keskiöön asettava malli, jos organisaatiossa muuten yksilöä ei aseteta toiminnan keskiöön. Organisaatio tulisi nähdä Stacey'n, Griffinin ja Shawn (2000), Stacey'n ja Griffinin (2005) sekä Weickin (1979) tavoin jatkuvien inhimillisten paikallistason vuorovaikutusten kautta. Organisaatio on jatkuva määrätön virta inhimillistä vuorovaikutusta, joka jatkuvasti luo ja muokkaa tapahtumia ja tulevaisuutta ja näin ollen myös muutosta. Toisin sanoen, jotta ihminen asettuisi toiminnan keskiöön, organisaatio tulisi ymmärtää systeemin sijaan kompleksisena responsiivisena vuorovaikutusprosessina.

Kompleksinen responsiivinen prosessi näkee paikallistason vuorovaikutusten yksityiskohdat ja näin sen ihmiskäsitys on todella moninainen. Kompleksinen responsiivinen prosessi ei pelkistä yksilöä työtä suorittavaksi olioksi tai kokonaisuuden osaksi systeemiajattelun tapaan. Jos systeemin suunnittelussa otettaisiin huomioon kaikki ne moninaisuudet, mitä kompleksinen responsiivinen prosessi näkee yksilöissä, organisaation rajat leviäisivät valtavan laajalle. Tällöin organisaation hallinta olisi johtajan toimesta melko hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Sama koskee Kotterin 8-kohtaista mallia. Transformatiivisuus, epälineaarisuus ja paikallistason vuorovaikutusten moninaisuuden huomioon ottaminen pelkistämättömänä aiheuttaisi Kotterin mallissa ongelmia sen hallinnan kanssa. Kompleksisessa responsiivisessa prosessissa tämä puolestaan toimii, koska transformatiivinen verkostodynamiikka hallitsee tilannetta ja silloin organisaation laajuus ja heterogeenisyys eivät ole ongelma. Myös Aula (2000: 30–31) tunnistaa ongelman systeemille tunnusomaisen hallintamenetelmän ja nykyajan monimuotoisuuden välillä. Hänen mielestään kontrolli- ja valvontajärjestelmien käyttö yhdessä ennalta määriteltujen tavoitteiden kanssa ei ole riittävä keino organisaatioiden toimintapätevyyden saavuttamiseksi.

Elämä kaaoksen reunalla on täynnä bifurkaatiopisteitä ja näin myös pullollaan yllätyksiä. Jokainen bifurkaatio saattaa muuttaa tulevaisuutta radikaalisti. Systeemissä tulevaisuuden hallinta perustuu strategiseen suunnitteluun. Ennustamatonta tulevaisuutta ei voida kuitenkaan tarkasti suunnitella. Aulan (2000: 31–32) mielestä on turhaa laatia tarkkoja tulevaisuuden strategioita ja pyrkiä ennustamaan missä organisaatio on neljän tai viiden vuoden päästä. On parempi tehdä nykyhetkisiä ratkaisuja ja katsoa mitä tapah-

tuu ja jatkaa niillä mitkä toimivat. Kaaoksen reunan salaisuus on paikallisuudesta nou-sevissa strategioissa. Kotterin malli operoi vahvasti tulevaisuudessa ja unohtaa nykyhet-ken paikallistason vuorovaikutussuhteiden tärkeyden.

Kaaoksen reunalla organisaatiota ja muutosta ei pystytä hallitsemaan perinteisin keinoin johtajan toimesta kuten Kotter esittää. Tämä voi olla hyvä asia. Aula (2000: 31–32) on kanssani samoilla linjoilla, koska hänen mielestä on turha kuvitella, että ylimmällä joh-dolla on se kaikki viisaus, joka vaaditaan turbulentissa ympäristössä toimimiseen. Orga-nisaatioon vaikuttavia ratkaisuja tulee tehdä kaikkialla organisaatiossa asemaan katso-matta. Aulan (2000: 129) mielestä ylimmän johdon on luovuttava strategioiden suunnit-telu monopolistaan ja tuotava prosessiin mukaan aiemmin vaiennettuja ääniä, esim. nuo-remmat ja uudemmat työntekijät. Tämä takaa mielipiteiden moninaisuuden. Moninai-suus tuo mukanaan pakottavien konfliktien hallitsevan voiman, johon transformatiivinen verkostodynamiikka perustuu. Aulan (2000: 59–60) mukaan vanhan ajan organisaatio-malleissa dynamiikan kaikkein mielenkiintoisimmat ilmentymät on usein häivytetty virhe- tai häiriötermien alle. Vanhan ajan organisaatioilla Aula tarkoittaa tiukasti ratio-naalisen päättäjän ja strategisen suunnittelun hallitsemia tayloristisia organisaatioita.

4.4.3. Miksi ICT?

ICT on muutosjohtamismalli, joka perustuu kompleksisuusajattelulle ja tunnustaa epä-lineaariset syyseuraussuhteet. Yksilö asetetaan tässä mallissa muutoksen keskiöön. Muutos lähtee yksilöstä, jonka toiminnassa verkostot ja verkostoituminen ovat avain asemassa. ICT pyrkii kasvattamaan yksilön itsetietoisuutta ideaalin ja todellisen minän avulla. Itsetietoisuus vahvistaa yksilön ideologiaa ja saa tämän toimimaan ryhmissä aktiivisemmin sekä ilmaisemaan voimakkaammin näkökantojaan. Mielipiteiden moni-naisuus auttaa tekemään organisaatiossa täydellisempiä ja toimivampia päätöksiä. Sa-malla ilmaantuu konfliktien pakottava voima, joka hallitsee muutosta ja verkostoa, jossa muutos etenee.

ICT nojaa voimakkaasti rationalistiseen teleologiaan. Tarkoituksen mukainen toiminta ei ole mahdollista ilman rationaalisia päätöksiä. Ihmisen toiminta on kuitenkin vain har-

voin todella rationaalista. Aina on olemassa enemmän tai vähemmän rationaalisuutta rajoittavia tekijöitä. Kuten jo aiemmin mainitsin Stacey, Griffin ja Shawn (2000) ovat sitä mieltä, että vain yksilö voi olla rationaalinen ja tarkoituksenmukainen. Heti vuorovaikutukseen astuttaessa rationaalisuus katoaa, koska toisen ihmisen vastauksia ja reaktioita omiin mielipiteisiimme on mahdotonta tietää etukäteen. Olenkin sitä mieltä, että ICT-malli on todellisesti toimiva ja tarkoituksenmukainen vain yksilötasolla, koska kaikilla muilla tasoilla ollaan tekemisissä irrationaalisuutta luovien vuorovaikutussuhteiden kanssa. Yksilön tarkoituksenmukaisuus on tärkeää kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisessa organisaatiossa.

Transformatiivisen teleologian kautta ajateltuna ja kompleksisen prosessin mukaisessa organisaatiossa vain yksilötasolla ICT:ssä on mahdollista tuottaa tarkoituksenmukaista muutosta. Kompleksisen prosessin mukaisessa organisaatiossa ei ole olemassa muita tasoja kuin yksilöiden väliset paikalliset vuorovaikutussuhteet ja yksilötaso. Kuten työn alussa kappaleessa 2.5. näytin ICT-muutos toimii samalla tavalla esimerkiksi organisaatiossa ja näin tasoerittelyn poistuminen ei tee sitä toimimattomaksi.

ICT:n tarkoituksenmukaisuus tulisi olla rationaalisen tarkoituksenmukaisuuden sijaan transformatiivista tarkoituksenmukaisuutta. Tarkoituksenmukaisuudessa olisi näin mahdollisuus samaan aikaan jatkuvuuteen ja radikaaliin muutokseen. Näen tällaisen tarkoituksenmukaisuuden uusia mielipiteitä ja tapoja helpommin omaksuvana. Toisin sanoen ihmiset tiedostavat sen, että harvemmin he tietävät asioista absoluuttisesti kaikkea. Uuden tiedon emergenssi omasta tarkoituksenmukaisesta toiminnasta ja sitä ohjaavasta tietopohjasta on mahdollista. Tällainen tieto saattaa ilmaantuessaan muuttaa tarkoituksenmukaista toimintaa radikaalisti tai vahvistaa nykyistä ajatusta tarkoituksenmukaisuudesta.

Tarkoituksenmukaisuutta muovaava ja radikaalisti muuttava tieto nousee paikallistason ihmistenvälisissä vuorovaikutussuhteissa. Näin muutos muovautuu ja muuttuu siihen muotoon, joka on perustellusti tarkoituksenmukainen organisaation kannalta. Täytyy kuitenkin muistaa, että taaskaan organisaatiolla ei tarkoiteta reaali maailmassa selvästi rajattua kokonaisuutta vaan yksilön mielikuvissa todellisuutta jäsentävää osaa reaali-

maailman suuresta paikallistason vuorovaikutusverkostosta. Organisaatiot ovat monien todellisen maailman kokonaisuuksien tavoin vain juridisia ajatusluomuksia (Havansi 2007: 72).

Transformatiivisen teleologian mukainen ICT-malli vahvistaa mallin yksilökeskeisyyttä. Rationaalisen teleologian mukainen ICT toimii vielä jonkin verran rationaalisen johtajan vetämänä, esimerkiksi ideaalin minäkuvan ja todellisen minäkuvan määrittelemisessä. Transformatiivisen teleologian myötä johtajan strategiset suunnitelmat otetaan huomioon siinä määrin, kun yksilöt hyväksyvät ne osaksi paikallistason vuorovaikutuksia. Näin myös ICT-prosessissa yksilö toiminnan vapaus lisääntyy ja samalla mahdollisuus luovuuteen. Luovuus taas lisää bifurkaatioiden mahdollisuutta. Bifurkaatiot taas lisäävät mahdollisuutta muuttua ja itseorganisoitua emergentisti. Emergenssi puolestaan mahdollistaa, jonkin todella uuden syntymisen ja esimerkiksi johtavan markkina-aseman saavuttamisen tai tehokkaammin toimivan organisaation.

Tärkein etu ICT:n käytössä kuitenkin on, yksilön nouseminen muutoksen keskiöön. Näin yksilö ei mahdollisesti tunne oloaan voimattomaksi muutoksen edessä, vaan kykenee vaikuttamaan asioiden kulkuun. Tarkoituksenmukaisesti ja itsetietoisesti toimivat yksilöt mahdollistavat myös organisaation tarkoituksenmukaisemman toiminnan. Koska ICT:sä ja kompleksisen prosessin kaltaisessa organisaatiossa on yksilöllä vaikuttamisen mahdollisuuksia ja toiminnan vapautta, myös muutosvastarinta on huomattavasti pienempää.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tutkimuksen havainnot

Tarkoitukseni tässä työssä oli rakentaa yksilökeskeinen muutosideaali kompleksisesta näkökulmasta. Tarkemmin sanottuna työn perusta on systeemiteoreettisesta perheestä erotetussa kompleksisuusajattelussa. Muutosideaalia pyrin rakentamaan neljän kysymyksen kautta:

1. Kuinka organisaatio ymmärretään yksilökeskeisessä muutosideaalissa?
2. Miten yksilökeskeistä organisaatiota ja muutosta hallitaan?
3. Missä olosuhteissa yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan?
4. Minkälainen muutosjohtamismalli on yksilökeskeisessä muutosideaalissa?

Minkälaisia vastauksia yksilökeskeisestä ja kompleksisesta näkökulmasta lähtevä työ sitten antoi kysymyksiin?

Kuinka organisaatio ymmärretään yksilökeskeisessä muutosideaalissa?

Organisaatio ymmärretään siten, että yksilö nousee toiminnan keskiöön. Organisaatio ymmärretään kompleksina responsiivisena paikallistason vuorovaikutusprosessina, joka on teleologisesti transformatiivinen. Organisaatiot nähdään paikallistason ihmisruumiiden välisinä vuorovaikutusverkostoina. Kaikki organisaatioissa tapahtuu ihmisten välisissä paikallistason vuorovaikutussuhteissa. Tällaisessa organisaatiossa ei ole tasoerotte-luja johtajien ja työntekijöiden välillä, vaan on olemassa ainoastaan paikallistason vuorovaikutussuhteita. Näin yksilö pysyy kokoajan todellisesti organisaation toiminnan keskiössä. On tärkeää edelleen muistaa, että organisaation ymmärtäminen kompleksina vuorovaikutusprosessina ei automaattisesti johda esimerkiksi hierarkioista vapaaseen organisaatioon. Tällaisella organisaation ymmärryksellä voi kuitenkin olla voimakas hierarkioita hajottava vaikutus.

On tärkeää ymmärtää nimenomaan transformatiivisen teleologian vaikutus organisaatiotodellisuuteen. Tulevaisuus nähdään tunnettuna tuntemattomana. Tällä tarkoitetaan,

että organisaatiossa työskentelevät tiedostavat sen, että tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan kovinkaan tarkasti. Näin yksilöt osaavat myös työskennellä tämän epävarmuuden aiheuttamalla tavalla, esimerkiksi suhtautua varauksella pitkänaikavälin suunnitelmiin ja päämääriin. Tarkan strategisen suunnittelun sijaan tehdään valintoja nykyhetkessä ja jatketaan niiden mukaan, jotka näyttävät toimivan parhaiten.

Ennustamattomuus aiheuttaa myös toisen transformatiiviselle teleologialle tunnusomaisen ilmiön eli paradoksaalisuuden. Jokaisessa organisaatiotodellisuuden nykyhetkessä on mahdollisuus jatkuvuuteen ja muodonmuutokseen. Tällainen ajatus nykyhetken luonteesta ei johda organisaation staattisuuteen. Organisaatio toimii enemmän kehitysmyönteisesti innovaatioita ja muutosta aikaansaaden.

Kompleksisena responsiivisena prosessina ymmärrettävä organisaatio käsittää nykyhetken pisteenä ajassa, joka antaa odotuksia tulevalle ja uudelleen tulkintoja menneelle. Tällainen käsitys ajasta auttaa esimerkiksi virheistä oppimisessa. Osataan yhdistää nykyhetken tapahtumat menneisiin siten, että niistä voidaan oppia samalla jotain. Tämä oppi auttaa välttämään samojen virheiden tekemistä useampaan otteeseen. Tällainen toiminta on hyvin lähellä oppivan organisaation käsitettä, joka yksinkertaisimmassa muodossaan tarkoittaa, että organisaatiossa ei tehdä samaa virhettä kahta kertaa. Tällainen aikakäsitys lisää osaltaan organisaatiotodellisuuden paradoksaalista luonnetta.

Miten yksilökeskeistä organisaatiota ja muutosta hallitaan?

Yksilökeskeistä organisaatiota hallitaan yksilöiden moninaisuuden ja erilaisuuden luomalla voimalla vuorovaikutussuhteissa. Toisin sanoen organisaatiota ja muutosta hallitsee transformatiiviskompleksinen verkostodynamiikka. Vuorovaikutussuhteissa ilmenee ihmisten yksilöllisten identiteettierojen vuoksi konflikteja. Konflikteista pitää päästä yli, että toiminta organisaatiossa voi jatkua. Konfliktit saavat ratkaisunsa kolmen tekijän vaikutuksella vuorovaikutussuhteissa. Nämä tekijät olivat: Kommunikaation muodot, vallan merkitys suhteissa ja vaihtoehdot, joita nousee arvioinnin myötä. Toisin sanoen konfliktit ratkeavat sen vuoksi, että yksilöt ovat tietoisia kyvystään yhteistoimintaan ja konsensuksen saavuttamiseen muiden yksilöiden kanssa sekä siksi, että valta saa tasa-

painon suhteissa kallistumaan jonkun yksilön hyväksi ja siksi, että konflikteja arvioidaan oman ideologian näkökulmasta ja tuotetaan näin ratkaisuvaihtoehtoja konflikteihin. Vuorovaikutussuhteissa valta kallistuu sen yksilön hyväksi, jolla sitä on todellisesti. Eli valta ei välttämättä kallistu sen hyväksi, jolla sitä tulisi olla organisaatiokaavion mukaan. Tämä saattaa osaltaan purkaa hierarkkista järjestelmää organisaatiossa.

Yksilökeskeisessä organisaatiossa hallintaa luo toiminnassaan tarkoituksenmukainen ja vahvasti itsetietoinen yksilö. Näin myös konflikteihin tehtävät ratkaisut ovat tarkoituksenmukaisia. Konfliktien tarkoituksenmukaiset ratkaisut tarkoittavat samalla koko organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Toisin sanoen, jos organisaatio rakentuu vuorovaikutussuhteista ja nämä suhteet ovat tarkoituksenmukaisia, niin koko organisaatio on tällöin tarkoituksenmukainen.

On tärkeää, että yksilöiden tarkoituksenmukaisuus ja erilaiset identiteetit tulevat esille organisaatiossa. ICT-malli auttaa yksilöitä tiedostamaan oman identiteettinsä tai ideologiansa ja tarkoituksenmukaisuutensa. Itsetietoinen yksilö myös kommunikoi enemmän muille omista tuntemuksistaan eri asioiden suhteen ja tuo näin oman identiteettinsä kuuluville organisaatiossa. Itsetietoiset yksilöt aiheuttavat näin enemmän organisaation hallintaa ylläpitäviä konflikteja. Mitä enemmän yksilöt vuorovaikuttavat keskenään sitä täydellisempiä päätöksiä organisaatiossa voidaan saada aikaiseksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että tällaisen vuorovaikutuksen pitää viedä eteenpäin eikä vain jauhaa paikallaan tuloksettomasti. Suurin uhka vuorovaikutusverkostona ymmärrettävälle organisaatiolle voikin olla se, että päätöksenteko muuttuu neuvottelemisesta neuvottelemiseksi ilman, että asiat etenevät mihinkään. Tosin neuvotteluilla ei tässä tarkoiteta pelkästään virallisia neuvonpitoja, vaan kaikkia vuorovaikutussuhteissa eteen tulevia keskustelua vaativia asioita.

Tarkalla strategisella suunnittelulla organisaatiota ei varsinaisesti hallita. Suunnitelmat yksilökeskeisessä organisaatiossa ovat löysempiä ja enemmän vain suuntaviivojen asettamista toiminnalle, koska tuntematonta tulevaisuutta ei voida tarkasti suunnitella. Suunnitelmat tarkentuvat vasta nykyhetken toiminnassa. Visio eli kirkkaus tarkoituksesta ja suunnasta onkin tärkeä organisaatiota kasassa pitävä voima. Nämä seikat vuorovai-

kutussuhteissa, tarkoituksenmukaisuudessa ja suunnittelussa antavat yksilökeskeiselle organisaatiolle hallinnan muutoksissa kaaoksen reunalla. Löysemmät suunnitelmat eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että esimerkiksi työtehtäviä aletaan laiminlyödä ja että määräajoista aletaan lipsua. Löysemmillä suunnitelmilla tarkoitetaan suurempaa toiminnan vapautta, jossa yksilön on helpompi itseorganisoitua emergentisti ja toimia luovasti.

Missä olosuhteissa yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan?

Yksilöstä lähtevä muutos nojaa vuorovaikutusten erilaisuuteen ja moninaisuuteen. Sille on elintärkeää, että bifurkaatioiden määrä organisaation toiminnassa on suuri. Jokainen bifurkaatio on mahdollisuus jatkuvuuteen ja radikaaliin muodonmuutokseen. Bifurkaatiot saavat verkostodynamiikkaan perustuvan hallinnan toimimaan, koska ne synnyttävät konflikteja vuorovaikutussuhteissa. Tämä sen vuoksi, että vuorovaikutussuhteissa toimii paljon erilaisia yksilöitä ja näin ollen myös erilaisia ideologioita, jotka aiheuttavat keskenään konflikteja. Eli konfliktit kokevat emergenssin yksilöiden välillä.

Yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan olosuhteissa kaaoksen reunalla, jossa bifurkaatioiden määrä on suurin mahdollinen. Kaaoksessa bifurkaatioita on eniten, mutta siinä johdonmukainen toiminta ei ole mahdollista. Kaaoksen reunalla toimiminen vaatii verkostodynamiikkaan perustuvaa hallintaa ja verkostodynamiikkaan perustuva hallinta vaatii paradoksaalisesti kaaoksen reunalla vallitsevia olosuhteita. Systeminä ymmärrettävä organisaatio ei pysty toimimaan kaaoksen reunalla, koska se vaatii kehittyäkseen suhteellisen vakaat olot. Vakaisissa oloissa ei taas bifurkaatioiden määrä ole suuri. Yksilökeskeinen muutos vaatii hallintansa vuoksi paljon bifurkaatioita, joita tasapainoisessa tilassa ei ole. Näin ollen systeminä ymmärrettävä organisaatio ei ole oikea kasvualusta yksilökeskeiselle muutokselle.

Kaaoksen reunalla tila on luonteeltaan fraktaalinen sekä paradoksaalinen. Tässä tilassa voidaan joka hetkessä nähdä jatkuvuutta ja paradoksaalisesti samaan aikaan mahdollisuuksia muodonmuutokseen. Koska yksilökeskeinen muutos on parhaimmillaan paradoksaalisessa tilassa, niin myös organisaatiotodellisuus on nähtävä paradoksaalisena. Kompleksisen responsiivisen prosessin mukainen organisaatio näkee organisaatiotodel-

lisuuden paradoksaalisena. Tämä vahvistaa yhteyttä siitä, että kompleksisena responsiivisena prosessina ymmärrettävä organisaatio on oikea kasvualusta yksilökeskeiselle muutokselle.

Minkälainen muutosjohtamismalli on yksilökeskeisessä muutosideaalissa?

Yksilökeskeisessä muutosideaalissa muutosjohtamismalli on yksilön toiminnan keskiöön nostava ja yksilölliset erilaisuudet huomioonottava. Yksilökeskeinen organisaatio muuttuu siinä toimivien yksilöiden identiteettien ja ideologioiden muuttuessa. ICT-muutosjohtamismalli pyrkii kehittämään ja muuttamaan juuri yksilöiden identiteettejä ja ideologioita 5:n vaiheensa kautta.

Yksilökeskeisessä organisaation ymmärtämistavassa on vain yksi taso. Tämä taso on yksilötaso. Näin myös tarkoituksenmukaista toimintaa on vain yksilötasolla. ICT-muutos operoi tällöin vain yksilötasolla. Tasoerottelun poistuminen ei vesitä ICT-mallin toimintaa, koska se on luonteeltaan fraktaalinen ja toimii samalla tavalla kaikilla tasoilla.

Yksilökeskeisessä muutosideaalissa muutosjohtamismallin tulee myös parantaa yksilöiden itsetietoisuutta, koska se lisää organisaation tarkoituksenmukaisuutta ja hallintaa. ICT tekee tämän ideaalin ja todellisen minän avulla. Yksilöiden itsetietoisuutta kasvatetaan erilaisissa vuorovaikutusryhmissä, joissa yksilöt voivat toistensa kanssa kokeilla erilaisten ajatustensa toimivuutta. Ajatusten toimivuus voidaan varmistaa ennen kuin niitä levitetään laajemmalti verkostoon. Niiden arviointi vuorovaikutusryhmissä varmistaa sen, että ajatukset ovat organisaation puolesta tarkoituksenmukaisia.

Viimeiseksi muutosjohtamismallin tulee olla teleologisesti transformatiiviseen päin taipuva, jotta se ottaa paremmin huomioon organisaatiotodellisuuden paradoksaalisuuden ja alkuarvoherkkyyden. Näin jokainen nykyhetki nähdään mahdollisuutena muodonmuutokseen ja jatkuvuuteen samaan aikaan. Alkuarvoherkkyys nostaa yksilöiden erilaisuuden toiminnan keskiöön, koska pienistä eroista voi kasvaa suurempia ilmiöitä.

Yksilökeskeisyyttä lisää myös transformatiivisen teleologian suhde suunnitelmiin. Suunnitelmat nousevat emergentisti itseorganisoituen yksilöiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Suunnitelmia voidaan tehdä esimerkiksi johtajan toimesta. Suunnitelmat toteutuvat toiminnassa kuitenkin vain siinä määrin, missä yksilöt ottavat ne osaksi paikallisia vuorovaikutussuhteita. Näin toimii myös transformatiivisen teleologian mukainen ICT-teoria.

5.2. Tutkimuksen merkitys yleisesti

Jokapäiväinen elämämme muuttuu aina vaan kompleksisemmaksi esimerkiksi informaation nopean liikkuvuuden vuoksi. Tieto voi matkata maailman laidalta toiselle sekunneissa. Tästä seuraa, että erilaiset kaukaisemmatkin ilmiöt vaikuttavat väistämättä jollain tasolla omaan elämäämme. Alkuherkkyyden tavoin kaikki vaikuttaa kaikkeen. Myös organisaation muutoksissa on ymmärrettävä, että ihmisten yksilölliset erot vaikuttavat muutosten toteutumiseen.

Organisaatiot on ymmärrettävä niin, että ne ovat osa suurta vuorovaikutusverkostoa. Ne eivät ole koneita, jotka toimivat lineaarisesti kohti valmista tulosta. Näin myöskään organisaatiota ei voida jakaa yksinkertaisesti osiin eikä nähdä sen selvää kokonaisuutta. Ihmisiä ei voida ymmärtää organisaatiokokonaisuuden osina vaan yksilöinä, joilla on kaikilla erilaiset arvot ja normit. On turha yrittää puristaa yksinkertaiseen muottiin sellaista, joka on oikeasti monimuotoinen ja kompleksinen.

Yksilöllisten erojen huomioon ottaminen tuo huomattavasti kompleksisuutta ja epälineaarisia syy- ja seuraussuhteita muutokseen. Muutoksen läpivienti muuttuu monimutkaisemmaksi. Vaikka muutoksen läpivienti on monimutkaista se voi kuitenkin olla helpompaa, koska sille on oikeutus organisaatiossa toimivilta yksilöiltä. Nämä yksilöt ovat se joukko, jotka johtajavetoisissa muutoksissa aiheuttavat muutosvastarintaa.

Muutosten pitää lähteä heti alusta pitäen yksilöistä, jotta resursseja ei tuhlaannu muutosvastarinnan lannistamiseen. Toki vastarintaa muutoksissa aina ilmenee, mutta jos

muutos on todellisesti yksilöistä lähtöisin, on tällaisen muutoksen vastustaminen kuin itsensä haukkumista. Täytyy kuitenkin muistaa, että tässä työssä on kysymys ideaalista eli jonkin ilmiön puhtaasta tyypistä. Tuskin sellainen tilanne on koskaan mahdollinen, jossa suuri määrä ihmisiä on täydellisen tyytyväinen muutokseen. Todellisessa maailmassa joukosta löytyy aina soraääniä.

Yksilöistä lähtevä toiminta luo myös sitä tarkoituksenmukaisuutta, jota organisaation toiminnassa kaivataan. Tarkoituksenmukaisuutta ei organisaatioihin saada istutettua valvonnan ja kontrolloinnin avulla, vaan yksilöillä, jotka haluavat toimia tarkoituksenmukaisesti. Ilmiöt, jotka pysyvät kasassa pelkästään valvonnan avulla eivät ole koskaan olleet pitkäikäisiä. Kaikki ne resurssit, jotka esimerkiksi organisaatioissa voisi suunnata kehitykseen menevät valvonnan muodostamaan pohjattomaan kuiluun.

Organisaatioiden koon kasvaessa myös niiden hallinta muuttuu entistä kompleksisemmaksi. Pelkällä valvonnalla ja suunnitelmilla ei suuria organisaatioita saada pysymään hallinnassa. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää ymmärtää organisaation yksilöissä piilevä kapasiteetti suhteessa, tarkoituksenmukaiseen toimintaan, muutokseen, suunnitteluun ja hallintaan. Ihminen ei pysty kovinkaan hyvin hallitsemaan suuria kompleksisiä kokonaisuuksia, mutta se ei näytä olevan tarpeen; Yksilökeskeisessä organisaatiossa hallinta on osaltaan jokaisen yksilön harteilla. Kukaan ei yksin vastaa organisaation toiminnasta, vaan sen tekee vuorovaikutusverkosto ja sen ihmiset yhdessä.

Organisaatioiden kompleksisuuden kasvaessa entisestään tulevaisuudessa, on entistä vaikeampi tehdä tarkkoja suunnitelmia organisaation toiminnasta. On ehkä hyväksyttävä se, että tarkkoja ja toimivia suunnitelmia ei organisaation toiminnasta pystytä tekemään. On hyväksyttävä se tosiseikka, että usein suunnitelmat syntyvät tai tarkentuvat vasta nykyhetken toiminnassa.

5.3. Tilaus jatkotutkimukselle

Kompleksisuustutkimus tekee etenkin yhteiskuntatieteissä vasta tuloaan Suomeen. Tut-

kittavaa tällä saralla kotimaassa kyllä riittää. Organisaation ymmärtämistapana kompleksinen responsiivinen prosessi on vielä uusi ja kehitteillä oleva, eikä siitä ole maailmankaan laajuisesti kirjoitettu paljoa. Tämä vaatisikin empiiristä lisätutkimusta siitä kuinka kompleksinen responsiivinen prosessi toimii käytännössä. Uskon vakaasti, että organisaatio kuin organisaatio toimii yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden voimalla. Sitä ei vain välttämättä tiedosteta, koska vuorovaikutussuhteet ovat niin luonnollinen osa organisaatiotodellisuutta. ”Viimeinen asia jonka kala huomaa, on vesi jossa se ui”.

ICT-muutosjohtamismalli on myös suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa melko tuntematon. Myös ICT:n saralla tilausta olisi kotimaisille empiirisille tutkimuksille. Ulkomailla ja eritoten USA:ssa ICT-pohjaiset empiiriset tutkimukset ovat verrattain yleisiä ja niitä on hyödynnetty teollisella tasolla asti. ICT-teorian toimivuus on testattu käytännössä ja hyvällä menestyksellä.

Tässä työssä käsitellyt aiheet kompleksinen responsiivinen prosessi ja ICT-muutosjohtamismalli ovat vielä uusia ja lasten kengissä. Tilausta voisi siksi olla kriittiselle teoreettiselle tutkimukselle aiheesta. Tämä työ pohjautuu ideaalin luomiselle ja on näin melko lailla kritiikitön. Vielä kooten, aiheita jatkotutkimukselle voisivat olla:

- Empiirinen tutkimus kompleksisesta responsiivisesta prosessista.
- Empiirinen tutkimus, jossa ICT-mallia hyödynnettäisiin kotimaisissa yhteyksissä.
- Kriittiset teoreettiset tutkimukset kompleksisen responsiivisen prosessin ja ICT-muutosjohtamismallin suhteen.

LÄHDELUETTELO

- Adler, Paul S. & Seok Kwon (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review* 27: 1, 17–40.
- Akrivou, Kleio & Richard E. Boyatzis (2006). The Evolving Group: Towards a Prescriptive Theory of Intentional Group Development. *Journal of management development* 25: 7, 689–706.
- Ashford, S.J, R. Blatt & D. VandeWalle (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review on Research on Feedback-seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management* 29: 6, 773–799.
- Aula, Pekka (1999). Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Aula, Pekka (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Juva: WSOY.
- Boyatzis, Richard E. & Kleio Akrivou (2006). The Ideal Self as the Driver of Intentional Change. *Journal of management development* 25: 7, 624–642.
- Boyatzis, Richard E. (2006). An Overview of Intentional Change from a Complexity Perspective. *Journal of management development* 25: 7, 607–623.
- Burnes, Bernard (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41: 6, 977–1002.
- Burnes, Bernard (2005). Complexity Theories and Organizational Change. *International Journal of Management Reviews* 7: 2, 73–90.
- Burt, Ronald S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.

- Burt, Ronald S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press.
- Carnall, Colin A. (1990). *Managing Change in organisations*. New York: Prentice Hall.
- Cilliers, Paul (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. London: Routledge.
- Cheswick, Bill (2000). Internet Mapping Project. Saatavissa 1.1.2008: <http://www.cheswick.com/ches/map/index.html>
- Douglas, Tom (2000). *Basic group work*. Second edition. New York: Routledge.
- Elias, Norbert (1978, alkuperäinen 1939). *The Civilizing Process: The History of Manners*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gleick, James (1989). *Kaaos*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Granovetter, Mark S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78: 6, 1360–1380.
- Granovetter, Mark S. (1982). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Teoksessa: Social Structure and Network Analysis*, 105–130. Toim. Peter V. Marsden & Nan Lin. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hammond, Depora (2003). *Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of General Systems Theory*. Colorado: University press of Colorado

- Hattie, John (1992). *Self-Concept*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Havansi, Erkki (2007). *Oikeudenkäynti ja pakkotäytäntö*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut.
- Hietarinta, Jarmo (1999). *Kaaos ja koherenssi: Virkaanastujaisesitelmä 14.4.1999*. Teoreettisen fysiikan laboratorio, Fysiikan laitos. Turun yliopisto. Saatavissa 26.2.2008: http://vanha.physics.utu.fi/theory/Kirjoituksia/kaaos_koherenssi.html
- Hirstein, William (2005). *Brain fiction: Self deception and the riddle of confabulation*. Cambridge: The MIT press.
- Howard, Anita (2006). Positive and negative emotional attractors and intentional change. *Journal of management development* 25: 7, 657–670.
- Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48: 2, 115–126.
- James, William (1950, alkuperäinen 1890). *The Principles of Psychology*. New York: Dover.
- Johnson, Olenda E, Melvin L. Smith & Darlene Y. Gambill (2000). Reconstructing ‘we’: Organizational Identification in a Dynamic Environment. Teoksessa: *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy* 153–169. Toim. Carrie R. Leana & Denise M. Rousseau. New York: Oxford University Press.
- Juppo, Virpi (2005). Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Tutkimuksia* 264. *Hallintotiede* 33.
- Kanter, Rosabeth Moss (1987). *The Change Masters*. London: Unwin Paperbacks.

- Kauffman, Stuart A. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-organization and Complexity*. London: Penguin.
- Kauffman, Stuart (2000). *Investigations*. New York: Oxford university press.
- Keskinen, Auli (2004). Kompleksisuudesta. *Futura* 23: 3, 86–90.
- Koskiahho, Briitta (toim.) (1986). *Kompleksisuus ja yhteiskuntatieteet*. Seminaariraportti Tampereen yliopisto Sosiaalipolitiikan laitos.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab.
- Kram, K.E. (1996). A relational approach to career development. Teoksessa: *The Career is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, 132–157. Toim. Douglas T. Hall. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lipiäinen, Toivo (2000). *Liiketoiminnan Menestystekijät Uudella Vuosituhannella*. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit Oy & Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manson, Per (1993). What Is a Group: A Multilevel Analysis. *Advances in Group processes* 10, 253–281.
- McIllwain, Jeffrey S. (1999). Organized Crime: A Social Network Approach. *Crime, Law and Social Change* 32: 4, 301–323.
- Nuuttila, Marjo & Kari Nuuttila (1997). Internet matematiikan opetuksen tukena: Fraktaaligeometria - luonnongeometriaa. Saatavilla 6.12.2007: www.kauhajoki.fi/~kanuutti/math/fraktaali.html
- Parsons, Talcott & Neil J. Smelser (2005 alkuperäinen 1956). *Economy and society*. Routledge.

- Phelan, Steven E. (2001). What Is Complexity Science, Really? *Emergence* 3: 1, 120–136.
- Prigogine, Ilya & Isabella Stengers (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue With Nature*. New York: Bantman books.
- Richardson, K. & Paul Cilliers (2001). What Is Complexity Science: A View from Different Direction. *Emergence* 3: 1, 5–23.
- Rowe, Christopher (1995). Introducing 360-degree Feedback: The Benefits and Pitfalls. *Executive Development* 8: 7, 14–20.
- Salminen, Ari (1998). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet 3. painos*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salminen, Ari (2002). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet 5. painos*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Smith Melvin L. (2005). *You Scratch My Back and I'll Scratch Yours: Leader-member Exchange and Individual Contributions to Organizational Social Capital*. Cleveland: Case Western Reserve University.
- Smith, Melvin L. (2006). Social Capital and Intentional Change: Exploring the Role of Social Network on Individual Change Efforts. *Journal of management development* 25: 7, 718–731.
- Snyder, C. R & Shane J. Lopez (2002). *Handbook of Positive Psychology*. USA: Oxford university press.
- Stacey, Ralph D., Douglas Griffin & Patricia Shaw (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Washington DC: Routledge.

- Stacey, Ralph & Douglas Griffin (2005). *A Complexity Perspective on Researching Organizations: Taking Experience Seriously*. Oxon: Routledge.
- Styhre, Alexander (2002). *Non-linear Change in Organizations: Organization Change Management Informed by Complexity Theory*. *Leadership & organization development Journal* 23: 6, 343–351.
- Syväjärvi, Antti, Juha Perttula, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Hanna Vakkala (2007). *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa*. *Hallinnon tutkimus* 26: 3, 3–17.
- Taylor, Scott N. (2006) *Why the Real Self is Fundamentals to Intentional Change*. *Journal of management development* 25: 7, 643–656.
- Gilbert, Daniel T. (1998). *The Handbook of Social Psychology*. Boston : McGraw-Hill.
- Van Oosten, Ellen B. (2006). *Intentional Change Theory at the Organizational Level: A Case Study*. *Journal of management development* 25: 7, 707–717.
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing: Second edition*. McGraw-Hill.
- Willamo, Risto (2005). *Kokonaisvaltainen lähestymistapa ympäristönsuojelutieteessä: Sisällön moniulotteisuus ympäristönsuojelijan haasteena*. Väitöskirja, elokuu 2005. Helsingin yliopisto, Biotieteellinen tiedekunta, Bio- ja ympäristötieteiden laitos.
- Yurkon George T. (1997). *Introduction to Chaos and It's Real World Applications*. Saatavilla 24.11.2007:<http://www.csuohio.edu/physics/kaufman/yurkon/chaos.html>