



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus

Author(s): Raisio, Harri; Puustinen, Alisa; Vartiainen, Pirkko

Title: Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden
mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus

Year: 2020

Version: Accepted manuscript

Copyright ©2020 Gaudeamus

Please cite the original version:

Raisio, H., Puustinen, A., & Vartiainen, P., (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. In: Vartiainen, P., & Raisio, H., *Johtaminen kompleksisessä maailmassa : viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (pp. 108-132). Gaudeamus. <https://www.gaudeamus.fi/johtaminenkompleksisessamaailmassa/>

Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana: Case Opetushallitus

Harri Raisio, Alisa Puustinen & Pirkko Vartiainen

Johdanto

Organisaatiot ovat aina toimineet kompleksisessa toimintaympäristössä. Eri tekijöistä johtuen organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat kuitenkin jatkuvasti kompleksisemmiksi¹. Kompleksisuuden lisääntyminen johtuu muun muassa siitä, että maailmasta on tullut entistä yhteenkietoutuneempi, tiedon määrä on kasvanut ja tietovirrat nopeutuneet. Tämä on johtanut siihen, että paikallisen tason ilmiöt voivat hyvin tehokkaasti vaikuttaa asioihin ja ilmiöihin jopa toisella puolella maailmaa. Näin lokaali, paikallistason kompleksisuus muuntuu yhä vahvemaksi globaaliksi kompleksisuudeksi. Pohjimmiltaan kyseessä on eräänlainen vallan uudelleenjakoa, mikä ilmenee ennennäkemättöminä tapoina saada aikaan yhteiskunnallista muutosta (vrt. esim. Arabikevät ja #metoo-kampanja). Tiedon kasvava määrä, sen monitulkintaisuus ja tietovirtojen nopeus puolestaan tuottavat merkittäviä haasteita kyvyillemme käsitellä toimintaympäristön epävarmuutta ja epävakautta. Näyttää siltä, että tiedon analysointikapasiteetti ei ole pysynyt kompleksisuuden kasvun mukana.

Johtamisen professori Mary Uhl-Bienin ja General Motorsin Chief Talent Officer, tohtori Michael Arenan mukaan organisaatioilla on luontainen taipumus vastata kompleksisuuteen hierarkkisilla, ylhäältä alaspäin johdetuilla toimintamalleilla². Kompleksisuutta pyritään hallitsemaan esimerkiksi kehittämällä parempia riskienhallintaprosesseja ja panostamalla vahvempaan sääntelyyn ja valvontaan. Tämän kaltainen toiminta voi tuoda johtajille hetkellistä kontrollin tunnetta, joskin todennäköisin negatiivisin seurauksin³. Yhtenä tällaisena liiallisen kontrollin negatiivisena seurauksena organisaation kyky *adaptoitua* eli mukautua alati muuttuvaan toimintaympäristöön saattaa heikentyä. Kompleksinen toimintaympäristö edellyttää organisaatioilta kontrollin tavoittelun sijaan adaptiivisia toimia ja erityisesti *adaptiivisen tilan* (adaptive space) luomista⁴. Adaptiivisella (suom. mukautuva, sopeutuva tai joustava) tilalla viitataan tässä kaikkiin niihin olosuhteisiin ja konteksteihin, joissa laaja-alaisten virallisten sekä epävirallisten vuorovaikutusprosessien ja verkostojen kautta mahdollistetaan organisaation adaptaatiota edistävien uusien ideoiden, innovaatioiden ja oppimisen syntyminen ja kehittyminen.

¹ Say & Bronk 2012; Uhl-Bien & Arena 2017

² Uhl-Bien & Arena 2017

³ Boulton, Allen & Bowman 2015; Raisio & Lundström 2017

⁴ Uhl-Bien & Arena 2017

Adaptiivisessa tilassa toimintaympäristön kompleksisuus kohdataan kompleksisuutta lisäämällä, ei vähentämällä tai pyrkimällä hallitsemaan sitä⁵.

Tässä artikkelissa keskitytään organisaatioiden adaptiivisuuteen *kompleksisuusjohtajuusteorian* (complexity leadership theory) viitekehyksessä. Kyseinen teoreettinen viitekehys auttaa ymmärtämään, miten johtajat – tai pikemminkin kaikki organisaation toimijat – voivat omalta osaltaan edesauttaa organisaation toimimista kompleksisena adaptiivisena systeeminä⁶. Artikkelin varsinaisena tutkimuskohteena – tapauksena – on opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa toimiva Opetushallitus. Opetushallitus on kompleksisessa toimintaympäristössä toimiva asiantuntijaorganisaatio⁷, jossa on viime vuosina tietoisesti vastattu kompleksisuuden haasteisiin ja adaptiivisuuden vaateisiin kompleksisuusjohtajuuden keinoin.

Yhtä tapausta tutkimalla pyrimme lisäämään ymmärrystä kompleksisuusjohtajuudesta ja adaptiivisen tilan synnystä. Teemme tämän vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: *1. Miten kompleksisuusjohtajuus ilmenee Opetushallituksessa? 2. Mahdollistavatko kompleksisuusjohtajuuden keinot adaptiivisen tilan luomisen organisaatioon?* Artikkelissa käytettävä tutkimusaineisto muodostuu virallisista dokumenteista, organisaation johdolle tehdystä ryhmähaastattelusta, henkilöstökyselystä ja henkilöstöfoorumien havainnoinnista. Artikkelissa määrittelemme aluksi kompleksisuusjohtajuuden periaatteet ja sen suhteen organisaation adaptiivisuuteen. Tämän jälkeen kuvaamme tutkimuskohteen, kerätyn tutkimusaineiston ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Kattavan tulososion jälkeen on vuorossa tutkimuksen johtopäätökset sisältävä luku.

Kompleksisuusjohtajuus ja organisaation adaptiivisuus

Kompleksisuusjohtajuusteoria rakentuu kompleksisuusteorian perustalle⁸. Kyseessä on johtajuusteoria, joka pyrkii antamaan vastauksia siihen, kuinka organisaatioiden tulisi toimia selviytyäkseen ja menestyäkseen tämän päivän kompleksisessa maailmassa⁹. Oletuksena on, että perinteisiin johtajakeskeisiin teorioihin verrattuna kompleksisuusjohtajuusteoria kuvaa ja auttaa ymmärtämään kompleksista maailmaa ja johtajuuden kompleksista luonnetta mahdollisimman totuudenmukaisesti¹⁰. Sitomalla johtajuusdiskurssi osaksi kompleksisuustieteellistä maailmankuvaa, luo kompleksisuusjohtajuusteoria yhdistävän teoreettisen viitekehysten, lisäten syvyyttä muihin samankaltaisiin vuorovaikutusdynamiikkaa painottaviin johtajuusteorioihin¹¹.

⁵ Uhl-Bien & Arena 2018

⁶ Ks. Lichtenstein ym. 2006; Plowman ym. 2007; ks. myös Vartiainen, Raisio & Lundström 2016

⁷ Ks. Snyder 2013

⁸ Kompleksisuusteoriasta, ks. Puustinen & Jalonen 2019 (tässä teoksessa)

⁹ Arena & Uhl-Bien 2016

¹⁰ Uhl-Bien & Marion 2009; Nooteboom & Termeer 2013

¹¹ Ks. Lichtenstein ym. 2006

Kompleksisuusjohtajuusteoria on vielä suhteellisen nuori. Yhdysvaltalaiset johtamisen professorit Russ Marion ja Mary Uhl-Bien loivat teorian perustan 2000-luvun alkupuolella¹². Lähes kaksi vuosikymmentä kestäneen tutkimustyön tuloksena teoria on alkanut vakiintua¹³. Teorian kehittymiseen on vaikuttanut erityisesti empiirisen tutkimuksen lisääntyminen¹⁴. Kompleksisuusjohtajuusteorian ytimessä on pyrkimys siirtää huomio vallitsevasta johtajakeskeisestä tarkastelusta kohti verkostomaista toimintaa ja toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Kun johtajuus ei yhdisty tiettyihin yksilöihin, vähenee yksittäisten johtajien romantisointi eräänlaisina sankarihahmoina. Kompleksisuusjohtajuusteorian tarkoituksena ei ole kuitenkaan väheksyä johtajuuden merkitystä organisaatioissa, vaan yksinkertaisesti tunnustaa johtajuuden olevan pohjimmiltaan niin sanottu systeeminen ilmiö. Johtajuus ilmenee tällöin kompleksisena vuorovaikutuksena, jossa kollektiivinen liikevoima muutokselle syntyy monien eri tahojen ollessa vuorovaikutuksessa keskenään tavoilla, jotka tuottavat systeemiin uusia käyttäytymis- ja toimintamalleja. Muodollisessa asemassa olevien johtajien tehtävänä ei ole tällöin niinkään johtaa tätä muutosta, vaan pikemminkin pyrkiä eri tavoin mahdollistamaan näiden monivivahteisten vaikutusprosessien syntyminen ja kehittyminen sekä hyväksymään se, että muutos on aina vähintään jossakin määrin emergentti, ennustamaton ja hallitsematon¹⁵.

Vuorovaikutuksen lisäksi kompleksisuusjohtajuusteoria huomioi erilaiset organisatoriset jännitteet, korostaen niiden roolia organisaatioiden adaptiivisuuden lisääjänä. Erityisesti teoria korostaa jännitettä kahden organisaation sisällä olevan systeemin eli *operatiivisen systeemin* (operational system) ja *aloitteellisen systeemin* (entrepreneurial system) välillä. Näistä operatiivisen systeemin nähdään tuottavan organisaatioon muodollisuutta, standardointia ja suorituskykyä, kun taas aloitteellinen systeemi pyrkii innovointiin, oppimiseen ja kehittymiseen¹⁶. Tällä systeemien välisellä jännitteellä viitataan organisaation tilaan *kaaoksen reunalla*¹⁷. Operatiivinen systeemi liittyy tällöin tasapainon tavoitteluun ja organisaation perustoimintojen ylläpitämiseen sekä hallinnollisen tehokkuuden varmistamiseen. Aloitteellinen systeemi vie organisaatiota puolestaan pois tasapainosta, auttaen organisaatiota luomaan adaptaatiokyvykkyyttä ja siten reagoimaan paremmin kompleksisen toimintaympäristön asettamiin vaateisiin.

Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti johtajat voivat vastustaa tasapainotilan vetovoimaa mahdollistamalla adaptiivisen tilan synnyn organisaatioon, toisin sanoen lisäämällä itseorganisoitumisista byrokraattisissa organisaatorakenteissa. Adaptiivinen tila ei näy

¹² Esim. Marion & Uhl-Bien 2001; Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Uhl-Bien & Marion 2009

¹³ Ks. Uhl-Bien & Arena 2017; Uhl-Bien & Arena 2018

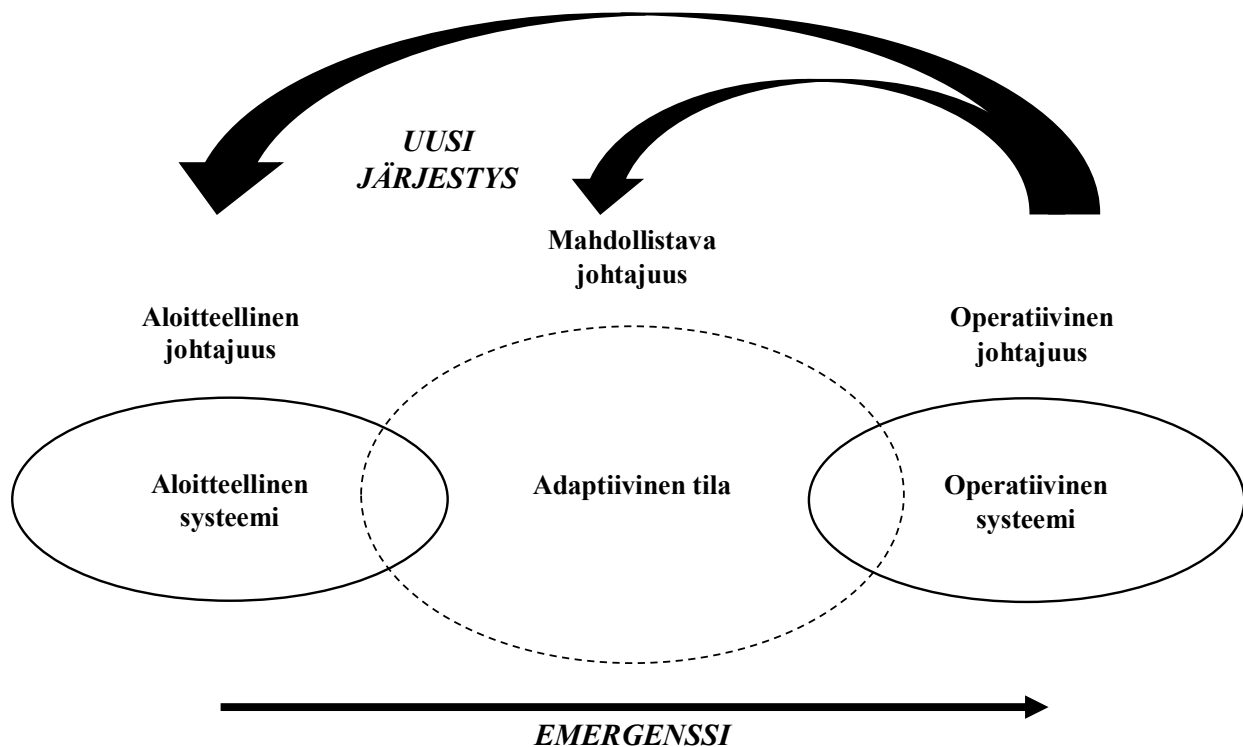
¹⁴ Esim. Plowman ym. 2007; Hanson & Ford 2010; Nooteboom & Termeer 2013; Curren ym. 2016; Murphy ym. 2017; Ren & Zhu 2017

¹⁵ Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Uhl-Bien & Marion 2009; Murphy ym. 2017

¹⁶ Arena & Uhl-Bien 2016

¹⁷ Kaaoksen reunan käsitteestä, ks. Puustinen & Jalonen 2019 (tässä teoksessa)

perinteisissä organisaatiokaavioissa, vaan se on muuntautuva sosiaalinen verkostorakenne, jossa heterogeenisten toimijoiden välinen vuorovaikutus on rikasta ja informaatio organisaation siilomaiset ja hierarkkiset rakenteet läpäisevää¹⁸. Adaptiivisen tilan merkitys ja johtajien rooli sen kehittämisessä tarkentuu käsiteltäessä kompleksisuusjohtajuusteorian esille tuomaa kolmea johtajuusfunktiota (ks. kuvio 1). Nämä ovat *operatiivinen johtajuus* (operational leadership), *aloitteellinen johtajuus* (entrepreneurial leadership) ja *mahdollistava johtajuus* (enabling leadership).



Kuvio 1. Kompleksisuusjohtajuuden teoreettinen viitekehys¹⁹

Operatiivinen, aloitteellinen ja mahdollistava johtajuus

Operatiivinen johtajuus kytkeytyy organisaation virallisiin rakenteisiin ja prosesseihin. Kompleksisuusjohtajuusteorian aiemmissa versioissa kyseinen johtajuus onkin nimetty *hallinnolliseksi johtajuudeksi* (administrative leadership)²⁰ Tässä johtajuustyypissä korostuu muodollisessa johtaja-asemassa olevien henkilöiden merkitys. Operatiiviseen johtajuuteen liittyy tällöin muun muassa toiminnan suunnitteluun ja koordinointiin, kustannusten hallintaan,

¹⁸ Uhl-Bien & Arena 2017

¹⁹ Mukailleen Uhl-Bien & Arena 2017; Uhl-Bien & Arena 2018;

²⁰ Esim. Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007

resurssien jakamiseen, konfliktien käsittelyyn ja organisaation strategian hallintaan sekä seurantaan liittyviä tehtäviä.

Aloitteellinen johtajuus viittaa puolestaan organisaation sisäsyntyiseen epämuodolliseen ja emergenttiin toimintadynamiikkaan, joka luo organisaation elinkykyisyyden ylläpitämiseksi uutta tietoa ja uusia taitoja, tuotteita sekä prosesseja. Aloitteellista johtajuutta ei ole sidottu hierarkioihin eikä yksilöihin, vaan sitä voi toteuttaa organisaatiotasosta ja asemasta riippumatta. Keskiössä on innovointi, oppiminen ja kehittyminen. Uhl-Bien ja Arena²¹ kytkevätkin aloitteellisen johtajuuden adaptaatiotutkimuksesta tuttuun *eksploraation* (exploration) käsitteeseen. Eksploraatio tarkoittaa riskien ottamista ja uusien mahdollisuuksien etsimistä, luomista ja kehittämistä. Operatiivinen johtajuus kytkeytyy vastaavasti *eksploraation* käsitteeseen (exploitation), joka ilmentää muutoksen sijaan jatkuvuutta. Kyseessä on tällöin jo olemassa olevan toiminnan kehittäminen ja hyödyntäminen. Eksploraation ja eksploitaation samanaikaiseen toteuttamiseen viitataan puolestaan *molempikäätisyyden* (ambidexterity) käsitteellä.

Operatiivisen johtajuuden ja aloitteellisen johtajuuden kytkös ei ole kuitenkaan aina riittävä. Esimerkiksi organisaation koon kasvaessa voi tulla vastaan tilanne, jossa vahva operatiivinen johtajuus alkaa tukahduttaa aloitteellista johtajuutta (vrt. Nokian kasvu²²). Tällaisissa tilanteissa kompleksisuusjohtajuusteoria korostaa mahdollistavan johtajuuden merkitystä²³. Mahdollistavalla johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, mikä lisää organisaation operatiivisen systeemin ja aloitteellisen systeemin yhteenkietoutuneisuutta. Pohjimmiltaan kyse on adaptiivisen tilan luomisesta ja ylläpitämisestä organisaatiossa. Mahdollistavat johtajat edesauttavat adaptiivisessa tilassa syntyneiden ideoiden siirtymistä operatiiviseen systeemiin. Mahdollistava johtajuus liitetään usein organisaation keskijohdon rooliin, mutta aloitteellisen johtajuuden tavoin se ilmenee kaikkialla organisaatioissa, joskin se on usein sidottua muodollisessa johtaja-asemassa oleviin henkilöihin. Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaan mukautumiskyvykkäimmillä johtajilla on kyky toimia niin aloitteellisen, operatiivisen kuin mahdollistavankin johtajuuden rooleissa, muuttaen toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla²⁴. Sotatieteiden tohtori Tom Hanén kuvaa kyseisenkaltaista toimintaa *tilanteenmukaisena säätämisenä*:

”[J]ohtaminen on tilanteenmukaista säätämistä. Mikään organisointimuoto ei ole sopiva jokaiseen tilanteeseen, vaan tilanteeseen pitää sopeutua myös uudella organisoinnilla, jos se osoittautuu tarpeelliseksi. Toiminnan byrokraattisuus tai spontaanisuus vaihtelee tilanteen mukaan, eikä kumpikaan ole automaattisesti painottuva malli. Joissakin tilanteissa organisaation kokemus ja vanhat toimintatavat

²¹ Uhl-Bien & Arena 2018; ks. myös Luokkanen-Rabetino 2015

²² Nokiasta, ks. Kosonen 2019 (tässä teoksessa)

²³ Uhl-Bien & Marion 2009

²⁴ Ks. Nooteboom & Termeer 2013; Ren & Zhu 2017

auttavat tilanteessa selviämiseen hyvin, mutta myös uusia toimintatapoja tarvitaan tilanteen mukaisesti.”²⁵

Jännitteitä, vuorovaikutusta ja itseohjautumista

Kuten edellä tuotiin esille, kompleksisuusjohtajuusteoriassa jännitteet²⁶ tulkitaan positiivisina organisaatioiden adaptaatiota lisäävinä tekijöinä. Mahdollistavat johtajat voivat tällöin levittää organisaatioon jännitteisiä, oppimista ja luovuutta kehittäviä, *emergenssin siemeniä* (seeds of emergence)²⁷. Tällaisiksi toimiksi voidaan tulkita muun muassa keskinäisriippuvuuden ja monimuotoisuuden lisääminen organisaatiossa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi siilojen purkamista, ilmiölähtöisyyden edistämistä, monialaisten tiimien rakentamista, erimielisyyden hyväksymistä ja toisistaan poikkeavien näkökulmien tietoista hakemista. Erityisesti kyse on kuitenkin sellaisen ilmapiirin luomisesta, jossa hyväksytään epävarmuus ja tuodaan konfliktit näkyvästi esille. Johtajan tehtävänä ei ole tällöin niinkään vakauttaa organisaatiota, vaan pikemminkin horjuttaa sitä; viedä organisaatiota pois päin tasapainosta²⁸. Tässä on tärkeää se, että organisaation toimijat tuntevat olonsa turvalliseksi ja ettei jännitteisyyttä viedä niin pitkälle, että se alkaa ihmisten ja ideoiden yhdistämisen sijaan luoda organisaatioon ihmisiä toisistaan erottavia kuiluja ja kuplia²⁹.

Kompleksisuusjohtajuusteorian uusimmassa tulkinnassa³⁰ painotetaankin niin *välittäjien* (brokers) kuin myös *yhdistäjien* (central connectors) roolia. Välittäjien tehtävänä on rakentaa yhteyksiä eri ryhmien välille niin organisaation sisällä kuin myös organisaation ulkopuolelle. Tätä kautta välittäjä edistää tiedon liikkumista, luoden mahdollisuuksia uusien oivallusten syntymiselle. Välittäjät voivat esimerkiksi järjestää organisaatiossa erilaisia keskustelufoorumeja, joukkoistamisen prosesseja tai hackathoneja eli tiimipohjaisia innovaatiokilpailuja. Tähän liittyvät myös sellaiset toimet, kuin henkilöstöliikkuvuuden (ml. sisäinen liikkuvuus) mahdollistaminen. Yhteyksiä voidaan luoda myös kansalaisyhteiskuntaan, esimerkiksi puntaroivien kansalaisraatien välityksellä³¹. Siltojen rakentamisessa ja yhteistyön lisäämisessä tulee kuitenkin huomioida näiden toimien harkittu toteuttaminen. Liiallisuuksiin vietyä toimintaa voi johtaa työntekijöiden kuormittumiseen ja sen myötä luovuuden sekä innovaatioiden merkittävään vähenemiseen. Vielä huolestuttavampi skenaario olisi se, että vuorovaikutuksen lisäämisessä olisi kyse vain työntekijöistä kyynisiä tekevästä placebo- eli näennäisvaikuttamisesta³².

²⁵ Hanén 2017, 137

²⁶ Organisaatioissa ilmenevistä jännitteistä, ks. Mäki 2019 (tässä teoksessa)

²⁷ Ks. Marion & Uhl-Bien 2001

²⁸ Plowman ym. 2007; ks. myös Raisio & Lundström 2015

²⁹ Arena & Uhl-Bien 2016

³⁰ Ks. Arena ym. 2017; Uhl-Bien & Arena 2018

³¹ Murphy ym. 2017; kansalaisraadeista, ks. Rask & Karreinen 2019 (tässä teoksessa)

³² Ks. Arena ym. 2017; Värttö, Raisio & Roivainen 2015

Yhdistäjien tehtävänä on puolestaan kehittää edellä kuvattujen toimien kautta syntyneitä ideoita siten, että niistä voidaan muokata paikallisia adaptaatioita. Paikallisia ideoita voidaan näin levittää – skaalata – laajemmin organisaation sisällä. Tämä työ tapahtuu koheesiota eli yhteenkuuluvuutta kokevissa ryhmissä, joissa yhdistäjien rooli on merkittävä. Keskeisen roolinsa vuoksi yhdistäjien on mahdollista saada tukea ideoille ja niiden kehittämistyölle. Koheesio auttaa luomaan turvallisen ympäristön kehittämistyölle; tilan, jossa ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ja voivat jakaa toisilleen tietoa nopeasti. Välittäjien ja yhdistäjien lisäksi Arena ja kumppanit³³ mainitsevat vielä *innostajien* (energizer) roolin. Innostajana voi toimia kuka tahansa organisaation jäsen, tehtävänään rohkaista toimijoita ottamaan riskejä ja luomaan innovaatioiden edistämiseen tarvittavaa tunteenpaloa. Tämä on erityisen tarpeellista ryhmissä, joilla on vahva koheesio ja jotka välttelevät riskien ottamista; esimerkiksi pelätessään epäonnistumisen heikentävän ryhmän asemaa organisaatiossa. Liiallinen koheesio saattaa johtaa luovuuden ja avoimuuden sijasta myös ryhmän sisäänpäin kääntymiseen ja toiminnan jäykistymiseen.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa kannustetaan *itseorganisoitumiseen* (self-organization) ja *itseohjautuvuuteen* (self-determination). Itseorganisoitumista voidaan kuvata esimerkiksi toimintana, jossa ryhmä muodostuu spontaanisti toteuttamaan tiettyä tehtävää, ja jossa ryhmä itse päättää mitä se tekee, miten se tekee ja milloin se tekee. Näitä asioita ei ohjaa kukaan ryhmän ulkopuolinen toimija³⁴. Vastaavasti itseohjautuvuus viittaa henkilön kykyyn ”toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”³⁵. Itseohjautuvuuden toteutumiseen liittyy tällöin halu toimia ja tehdä asioita omasta tahdosta, päämäärätietoisuus sekä riittävä osaaminen päämäärien saavuttamiseen. Itseohjautuvuus näkyy esimerkiksi siinä, miten kompleksisuusjohtajuudessa on pyrkimyksenä luoda toimintaympäristö, jossa kohdattuja ongelmia ei vain siirretä ylöspäin hierarkiassa, vaan niitä pyritään ratkomaan omaehtoisesti ja ketterästi sillä tasolla, missä niitä kohdataankin³⁶. Itseorganisoituvaa ja itseohjautuvaa toimintaa edesauttaa joustavuuden maksimointi ja virallisten rakenteiden, säännöstöjen ja ohjeistusten minimointi organisaatiossa. Tällaisessa toimintaympäristössä muodostuvat spontaanit ryhmät voivat löytää omat luovat tapansa toimia ja parhaassa tapauksessa omalta osaltaan, positiivisessa mielessä, häiritä organisaation tasapainotilaa ja siten edistää organisaation adaptaatiokyvykkyyttä³⁷.

Itseorganisoitumisen osalta on kuitenkin syytä muistaa myös negatiivisen palautteen rooli³⁸. Negatiivisen eli tasapainottavan palautteen merkitys on varmistaa, että itseorganisoituminen ja sen myötä syntyvä emergentti muutos ei lähde hallinnasta, esimerkiksi muuttamalla liian rajusti

³³ Arena ym. 2017

³⁴ Mitleton-Kelly 2003

³⁵ Martela & Jarenko 2017, 12

³⁶ Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007

³⁷ Raisio & Lundström 2015

³⁸ Negatiivisesta ja positiivisesta palautteesta / palauteprosesseista, ks. Puustinen & Jalonen 2019 (tässä teoksessa)

organisaation alkuperäistä toiminta-ajatusta³⁹. Tässä ei saa unohtaa myöskään operatiivisen systeemin tai operatiivisen johtajuuden roolia. Niiden luomat rajoitteet muistuttavat toimijoita organisatorisista realiteeteista, vaikuttaen myönteisesti siihen, ettei adaptiivisessa tilassa syntyvistä aloitteista tule liian idealistisia⁴⁰. Lisäksi on syytä huomioida itseorganisoitumisen (aloitteellinen johtajuus) ja virallisten toimien (operatiivinen johtajuus) ajoitus. Hallintotieteiden tohtori Sibout Nooteboomin ja hallintotieteiden professori Catrien Termeerin tutkimuksessaan haastattelema kuntapäättäjä kuvaa tätä seuraavasti: ”Jos viralliset toimet tulevat liian aikaisin, voi tämä johtaa siihen, että ihmiset jättäytyvät taka-alalle ja antavat sinun ratkaista ongelmansa. Jos ne tulevat liian myöhään, he voivat menettää luottamuksensa prosessiin”⁴¹. Kompleksisessa toimintaympäristössä myös *merkityksellistämisen* (sensemaking) rooli korostuu⁴². Vaikka muodollisessa asemassa olevat johtajat eivät perinteisessä mielessä johda itseorganisoitumista, on heidän tärkeätä antaa tuleville muutoksille merkitys, jonka varassa organisaation jäsenet voivat ymmärtää tulevan muutoksen ja sen tarkoituksen. Mahdollistavan johtajan ei tarvitse olla tällöin muutosprosessin alullepanija voidakseen toimia muutoksen salliman itseorganisoitumisen edistäjänä.

Lopuksi on vielä tärkeää huomioida koulutuksen ja palkitsemisen merkitys. Uhl-Bien ja Arena tuovat esille, kuinka kompleksisuusjohtajuus edellyttää erityisesti muodollisessa asemassa toimivilta (kontrollia tavoittelevilta) johtajilta siirtymistä pois mukavuusalueeltaan⁴³. Tähän liittyy varsinkin sietokyvyn kasvattaminen epävarmuutta ja monitulkintaisuutta kohtaan. Organisaatioissa tulisi pyrkiä sellaisen koulutuksen järjestämiseen, joka tukisi johtajia kompleksisuudessa toimimisessa ja uusien johtamiskompetenssien kehittämisessä⁴⁴. Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti on kuitenkin syytä laajentaa koulutukset ja valmennukset koskemaan laajemmin koko organisaatiota⁴⁵. Nooteboomin ja Termeerin tutkimus puolestaan havainnollistaa sitä, kuinka mahdollistavaa ja aloitteellista johtajuutta toteuttavien organisaation jäsenten ansiot jäävät usein vaille huomiota⁴⁶. Palkkiojärjestelmiä tulisikin kehittää siten, että ne huomioisivat nykyistä paremmin sellaista (usein varjoissa tapahtuvaa) toimintaa, joka edesauttaa organisaation adaptiivisuuden kehittymistä⁴⁷.

³⁹ Lichtenstein & Plowman 2009

⁴⁰ Uhl-Bien & Arena 2017

⁴¹ Nooteboom & Termeer 2013: 11 (artikkelin kirjoittajien tekemä suomennos)

⁴² Lichtenstein & Plowman 2009; ks. myös Weick & Sutcliffe 2001

⁴³ Uhl-Bien & Arena 2018

⁴⁴ Ks. Hanson & Ford 2010; Curren ym. 2017

⁴⁵ Ks. esim. Say & Pronk 2012; Curren ym. 2016;

⁴⁶ Nooteboom & Termeer 2013

⁴⁷ Uhl-Bien & Arena 2017; Uhl-Bien & Arena 2018

Tutkimuskohteena Opetushallitus

Tässä artikkelissa on kyse välineellisestä tapaustutkimuksesta⁴⁸. Tarkoituksena on tutkittavan tapauksen kautta lisätä ymmärrystä kompleksisuusjohtajuudesta ja adaptiivisen tilan synnystä organisaatioissa. Tarkasteltava tapaus on Opetushallitus. Opetushallitus toimii opetus- ja kulttuuriministeriön toimialalla asiantuntijavirastona koulutukseen, varhaiskasvatukseen ja elinikäiseen oppimiseen sekä kansainvälistymiseen liittyvissä tehtävissä⁴⁹. Itseään Opetushallitus kuvaa *osaamisen kehittämisen virastona*. Nykyinen Opetushallitus muodostui vuoden 2017 alussa, kun silloinen Opetushallitus ja Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO yhdistyivät uudeksi virastoksi. Vuonna 2018 Opetushallitukseen liittyi myös kaksi erillisyyksikköä (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus ja Ylioppilastutkintolautakunnan kanslia), jotka kuitenkin rajattiin itsenäisyytensä ja riippumattoman asemansa vuoksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Työntekijöitä Opetushallituksessa on kaikkiaan noin 450 ja ilman edellä mainittuja erillisyyksikköjä 378 (marraskuu 2018).⁵⁰ Opetushallituksen rakennetta ja toimintatapoja kuvataan yksityiskohtaisemmin jäljempänä.

Tapaustutkimuksissa on tapana käyttää monipuolista aineistoa⁵¹. Monipuolinen aineisto auttaa saavuttamaan syvällisen ymmärryksen tutkittavasta tapauksesta ja siten vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiin. Tämä niin sanottu aineistotriangulaatio on nähtävissä myös tässä artikkelissa. Kompleksisuusjohtajuutta ja adaptiivisen tilan syntyä pyrittiin hahmottamaan dokumenttiaineiston, johdon ryhmähaastattelun, henkilöstöfoorumin havainnoinnin ja henkilöstökyselyn rinnakkaisella käytöllä. *Dokumenttiaineistoa* alettiin kerätä heti tutkimusprosessin alusta lähtien (tammikuu 2018) ja sitä on täydennetty prosessin edetessä. Dokumenttiaineisto sisältää muun muassa Opetushallituksen työjärjestyksen, tulossopimuksen ja Opetushallituksessa meneillään olevaa muutosta kuvaavia dokumentteja. Opetushallituksen ylimmälle johdolle tehty johtajuutta ja sen kehittämistä käsittelevä *ryhmähaastattelu* toteutettiin kesäkuussa 2018. Haastatteluun osallistui neljä johtotiimin edustajaa ja se kesti 104 minuuttia. Haastattelu litteroitiin sanatakkasti. Artikkelissa haastatelluista käytetään tunnuksia H1–H4. Elokuussa 2018 yksi tämän tutkimuksen tekijöistä osallistui Opetushallituksen *henkilöstöfoorumiin* (myöhemmin käsiteltävä OPH-foorumi). Kyseinen tutkija havainnoi tilaisuutta tehden muistiinpanoja erityisesti foorumin vuorovaikutusdynamiikasta.

Henkilöstökysely toteutettiin 28.8.–11.9.2018 välisenä aikana. Sähköinen kysely sisälsi tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen pohjautuvat 47 Likert-asteikollista väittämää kolmen eri teeman alla. Teemat olivat 1. johtamisjärjestelmä ja organisaatorakenne; 2. itseohjautuvuus ja vaikuttaminen ja; 3. vuorovaikutus. Lisäksi kysely sisälsi neljä avointa kysymystä (kokemus

⁴⁸ Ks. esim. Eriksson & Koistinen 2005

⁴⁹ Laki Opetushallituksesta 2016/564

⁵⁰ Ks. <https://www.oph.fi/opetushallitus>

⁵¹ Esim. Crowe ym. 2011

vuorovaikutusfoorumeista, näkemys meneillään olevasta muutoksesta, kehittämisehdotukset ja muut mahdolliset kommentit). Taustamuuttujina kysyttiin ikää, sukupuolta, koulutusta, osastoa, esimiesasemaa ja työskentelyvuosia Opetushallituksessa. Kyselyyn vastasi 124 henkilöä, jolloin vastausprosentti on 33. Alhaisen vastaajamäärän ja suhteellisen homogeenisen vastaajajoukon vuoksi osa taustamuuttujista luokiteltiin uudelleen. Kyselyyn vastanneista 45-vuotiaita tai sitä nuorempia oli 38 % (n=47) ja 46-vuotiaita tai sitä vanhempia 62 % (n=77). Naisia vastanneista oli 79 % (n=98), miehiä 18 % (n=22) ja muunsukupuolisia 3 % (n=4). Vastaajista 26 % (n=32) ilmoitti koulutukseensa peruskoulun, keskiasteen koulutuksen tai alemman korkeakoulututkinnon ja 74 % (n=92) ylemmän korkeakoulututkinnon tai tutkijakoulutuksen.

Organisaatorakenteeltaan Opetushallitus jakautuu kuuteen osastoon, jotka jakautuvat edelleen 16 yksikköön⁵². Lisäksi Opetushallituksessa toimii välittömästi pääjohtajan alaisuuteen sijoittuvia yksiköitä, kuten viestintäyksikkö ja kokeilukeskus. Vastaajista 14 % (n=17) kertoi työskentelevänsä yleissivistävä koulutus ja varhaiskasvatus -osastossa, 27 % (n=33) ammatillinen koulutus -osastossa, 23 % (n=29) kansainvälistymispalvelut-osastossa, 11 % (n=14) koulutustoimialan palvelut -osastossa, 19 % (n=23) hallintopalvelut-osastossa ja 7 % (n=8) välittömästi pääjohtajan alaisuudessa olevissa yksiköissä. Ruotsinkielinen koulutus ja varhaiskasvatus -osastolla työskenteleviltä ei tullut lainkaan vastauksia. Esimiesasemassa oli 9 % vastaajista (n=11). Työskentelyvuosiin liittyvää taustamuuttujaa ei voida tässä tutkimuksessa käyttää. Siihen liittyi Opetushallituksen uuden organisaation perustamiseen liittyvää monitulkintaisuutta, vastaajien tulkitsessa kysytyin asian eri tavoin.

Tutkimuksen laadullinen aineisto analysoitiin käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysia. Analyysirunko muodostui teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittua kyselylomaketta mukaillen. Määrällisen aineiston analyysissa käytettiin IBM SPSS Statistics 25 -tilasto-ohjelmaa. Tilastoanalyysin tulokset esitetään pääosin suorina prosenttijakaumina. Taustamuuttujien vaikutusta ja erojen tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin myös ristiintaulukoimalla ja khiitoiseen riippumattomuustestillä testaten. Vastaajien vähäisyyden ja homogeenisuuden vuoksi kuusiportainen Likert-asteikko luokiteltiin ristiintaulukointia varten kolmiportaiseksi (eri mieltä – neutraali – samaa mieltä). En osaa sanoa -vastaukset jätettiin tällöin vähäisen määränsä vuoksi tilastollisten testien ulkopuolelle. Sama koski sukupuolen osalta muunsukupuolisia. Uudelleen luokittelun jälkeenkin ristiintaulukoitaessa väittämiä taustamuuttujien suhteen havaintojen määrät jäivät liian pieniksi, jotta khiitoiseen riippumattomuustesti olisi luotettava tilastollisen merkitsevyyden mittaamisessa. Eri vastaajaryhmien välillä on havaittavissa eroja kokemuksissa ja näkemyksissä, mutta niiden ei voida katsoa täyttävän tilastollisen merkitsevyyden vaatimuksia. Ryhmäkohtaisia eroja käsitellään tulosluvun synteesiosiossa pohtien niiden mahdollista merkitystä kompleksisuusjohtajuutta tutkittaessa. Väittämiä suuresta määrästä johtuen niitä

⁵² OPH 2017a

kaikkia ei käsitellä seuraavassa tulosluvussa. Kyseisessä luvussa nostetaan esille artikkelin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta keskeisimmät tulokset.

Tulokset

Analyysin tulokset esitetään seuraavaksi kolmessa alaluvussa. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään Opetushallituksen tavoitteisiin johtajuuden kehittämisen osalta. Tämä liittyy erityisesti meneillään olevaan muutokseen kohti Opetushallitus 3.0 -organisaatiota. Luvun fokus on tällöin enemmänkin tulevaisuudessa kuin nykyhetkessä. Toinen alaluku keskittyy puolestaan nykytilanteen kuvaukseen. Keskeinen kysymys on se, millaisena kompleksisuusjohtajuus näyttäytyy Opetushallituksessa tutkimusaineiston keruun hetkellä. Kolmas alaluku muodostaa synteetin edeltävästä kahdesta alaluvusta. Tarkoituksena on tuoda kompleksisuusjohtajuusteoriaan peilaten esille organisaation nykytilan ja tavoitetilan välisiä mahdollisia eroavaisuuksia.

Kohti Opetushallitus 3.0 -organisaatiota

Opetushallitusta on pyritty viime vuosina kehittämään vastaamaan paremmin kompleksisen toimintaympäristön asettamia vaateita. Tässä kehitystyössä Opetushallituksen ja CIMOn yhdistyminen uudeksi organisaatioksi oli vain ensimmäinen vaihe; muodostettiin väliaikainen organisaatio, joka perustui vahvasti aiempiin toimintamalleihin. Kuten yksi haastatelluista johtotiimin jäsenistä totesi, ”*entisen päälle on vaan sujautettu sitten mukaan kv-puoli*” (H2). Todellinen pyrkimys on kuitenkin kokonaisvaltaisempaan uudistamistyöhön. Syksyllä 2017 käynnistetyllä Opetushallitus 2.0 -ohjelmakokonaisuudella on tarkoituksena viedä organisaatiota kohti uudistuvaa Opetushallitusta. Tämä Opetushallitus 3.0 olisi ”*asiakaslähtöinen, yhtenäiseen johtamisjärjestelmään toimintansa rakentava sekä 1.1.2019 rakenteiltaan uudistunut organisaatio, joka mahdollistaa vision, mission ja toimintatapojemme mukaisen työskentelyn*”⁵³.

Kehittämistyötä ohjaavat muun muassa seuraavat lähtökohdat: ensinnäkin muodollis-hallinnollisen johtamisjärjestelmän sijaan fokus suunnataan johtajuuteen korostaen vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Hierarkioita on tarkoitus madaltaa ja päätöksentekoketjuja lyhentää. Pyrkimys on myös vähentää yksin tekemistä, organisaation ollessa yhä vahvemmin yhteistyöhön kannustava ja yhteistyön mahdollistava. Uudistuva Opetushallitus olisi myös jatkuvaan oppimiseen innostava, keskinäiseen arvostukseen perustuva ja kollektiivisesti tuotettua asiantuntemusta korostava. Lisäksi toimintakulttuuri olisi sellainen, jossa rohkaistaisiin kokeiluihin ja sallittaisiin epäonnistuminen sekä korostettaisiin ihmisten omaa vastuuta ja itseohjautuvuutta. Ihanteellisesti Opetushallitus 3.0 olisi tällöin visionsa (”*jokainen voi kasvaa potentiaaliinsa*”) ja missionsa (”*intohimona oppiminen*”) mukainen. Uudistunut organisaatio

⁵³ OPH 2018a; OPH 2018b

mahdollistaisi myös Opetushallituksen tulossopimuksessakin⁵⁴ esille tuotujen toimintatapojen mukaisen työskentelyn:

- ”*luomme avoimuudella luottamusta*”,
- ”*muotoilemme yhdessä ratkaisuja*”,
- ”*uskallamme uudistua oppijan parhaaksi*” ja
- ”*elämme kuten opetamme*”.

Henkilöstökyselyssä yksi avoimista kysymyksistä koski edellä kuvattua uudistamistyötä. Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he tämän kehityssuunnan oikeaksi. Kysymykseen vastasi 92 opetushallituslaista. Suunta oli oikea 82 vastaajan mielestä. Vastaajista 10 esitti kriittisen tai epäselvän (eli vastauksesta ei voi suoraan päätellä suhtautumista) mielipiteen. Kehityssuuntaan myönteisesti suhtautuneet vastaajat perustelivat näkemystään erityisesti tuomalla esiin toimintaympäristön muutoksen. Paikoilleen jähmettymistä ei koettu nykypäivänä mahdolliseksi vaihtoehdoksi, vaan Opetushallituksen tulisi kyetä vastaamaan toimintaympäristön muutokseen ja yhteiskunnallisiin tarpeisiin sivistyksen ja koulutuksen osalta. Kuvattu tavoitetilä nähtiin nykyaikaisen kehittämis- ja asiantuntijaorganisaation tavaksi toimia. Opetushallituksen tulisi tällöin ”*heijastella aikaa ja potentiaalisesti näyttää esimerkkiä*” ja ”*kulkea etunojassa eikä takanojassa*”.

Tulevaisuuden toimintaympäristön nähtiin vaativan entistä nopeampaa reagoitakyvykkyyttä eli kykyä vastata toimintaympäristössä tapahtuviin nopeisiin ja yllättäviinkin muutoksiin. Itseohjautuvuus, matalahierarkkisuus ja kokeilut koettiin tällöin luonnolliseksi tavaksi toimia. Tämä motivoisi Opetushallituksessa toimivia asiantuntijoita ja ratkaisisi monia nykyisen organisaation ongelmia. Yksi vastaajista tiivisti asian seuraavasti: ”*Pois vanhoista jäykistä rakenteista, virkamieskielestä ja byrokraattisesta toiminnasta! Meidän pitää pystyä palvelemaan itseämme, toisiamme ja asiakkaitamme vuonna 2018, ei vuonna 1998.*” Myös pirullisten ongelmien⁵⁵ käsittely nostettiin esille yhtenä kehityssuuntaa tukevana taustatekijänä. Esimerkiksi koulutuksen kehittäminen samalla tasa-arvon toteutumisesta huolehtien koettiin pirullisena ongelmana eli monialaisena ilmiönä, jota ei voi käsitellä hallinnonalojen siiloissa tai hierarkioissa toimien.

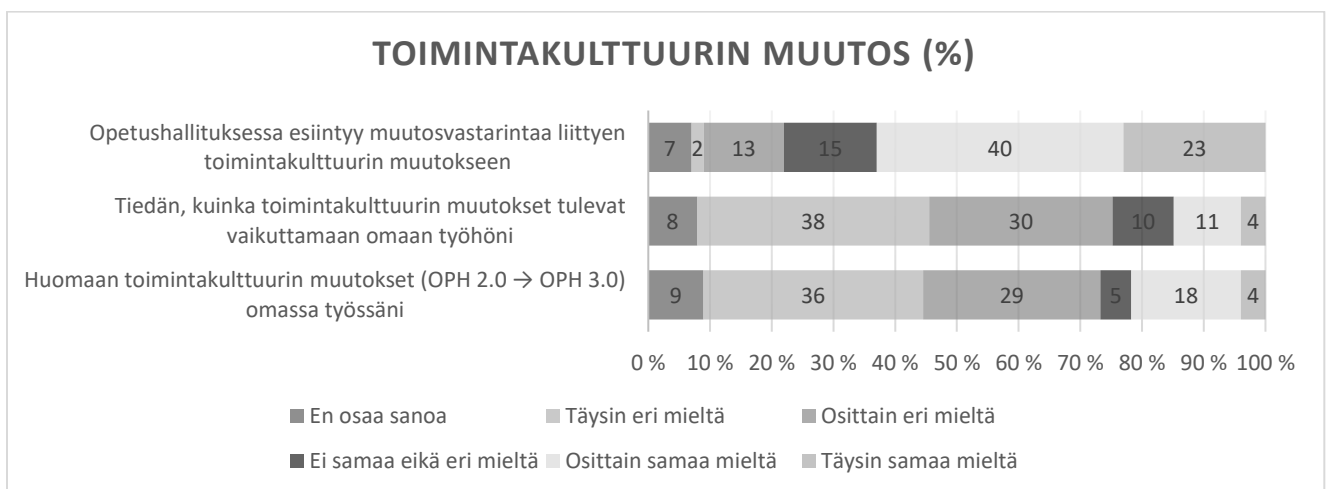
Kriittisissä kommentteissa korostettiin erityisesti sitä, että organisaation perustehtävä ja kädet savessa tehtävä perustyö ei saisi jäädä ”*konsulttihömpän ja muutosjargonin*” varjoon. Pahimmillaan sisäisestä kehittämistyöstä nähtiin voivan tulla organisaatiossa tehtävän työn pääsisältö. Muutoksessa on tällöin syytä kiinnittää huomio siihen, että perustyön arvostus ei laske: ”*Hyviä tavoitteita. Tavallista, tylsää virkamiestyötäkin kuitenkin tarvitaan yhä, eikä sitä saa*

⁵⁴ OPH 2018c

⁵⁵ Pirullisista ongelmista, ks. Lundström & Mäenpää 2019 (tässä teoksessa)

väheksyä tai hävittää sitä trendikkääseen pöhinään.” Myös muutosnopeuden tahti ja tavoitteiden realistisuus asetettiin kyseenalaisiksi: ”Tämä on oikea [suunta], mutta tällä hetkellä tuntuu aika ideaalilta, johon on vielä pitkä matka.” Perustehtävän ja muutoksen mahdollistamisen välisen ristiriidan voidaan katsoa heijastelevan aloitteellisen sekä operatiivisen systeemin välisiä jännitteitä. Vastaajien esille tuomia muita muutoksen toteuttamiseen liittyviä reunaehtoja käsitellään yksityiskohtaisesti seuraavassa alaluvussa.

Kyselyyn vastanneista opetushallituslaisista 63 % koki, että organisaatiossa esiintyy uudistamistyöhön liittyvää muutosvastarintaa (ks. kuvio 2). Vastaavasti 68 % vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä, että he eivät tiedä, miten toimintakulttuurin muutokset tulevat vaikuttamaan heidän omaan työhönsä. Samoin 65 % vastaajista ei kokenut vielä huomanneensa toimintakulttuurin muutoksia omassa työssään. Asia nousi esille myös johtotiimiläisten haastattelussa, jossa tiedostettiin, että muutos näyttäytyy eri tavoin eri puolilla organisaatiota ja osa henkilökunnasta ei varsinaisesti edes ole vielä mukana muutoksessa. Lisäksi asiasta ei olla välttämättä onnistuttu viestimään riittävän hyvin: ”[M]e ollaan hyvin taitavia puhumaan ylätasolla asioista, mutta että mitä tämä tarkoittaa minulle, sinulle, arjessa, ja esimiehille, mitä se edellyttää minulta työssä, niin siitä on hyvä keskustella.” (H2) Niin ryhmähaastattelussa kuin myös kyselyn kommentissa tuotiin kuitenkin esille, että tilanne on vielä ”pahasti kesken” ja muutoksen todelliseen näkymiseen arjen tasolla voi mennä useampikin vuosi. Vaikka matka kohti Opetushallitus 3.0 -organisaatiota onkin vielä edellä kuvatusti kesken, tullaan seuraavassa alaluvussa tarkastelemaan organisaatiossa ilmenevän kompleksisuusjohtajuuden tilaa ja luonnetta tutkimusaineiston keruun hetkellä.

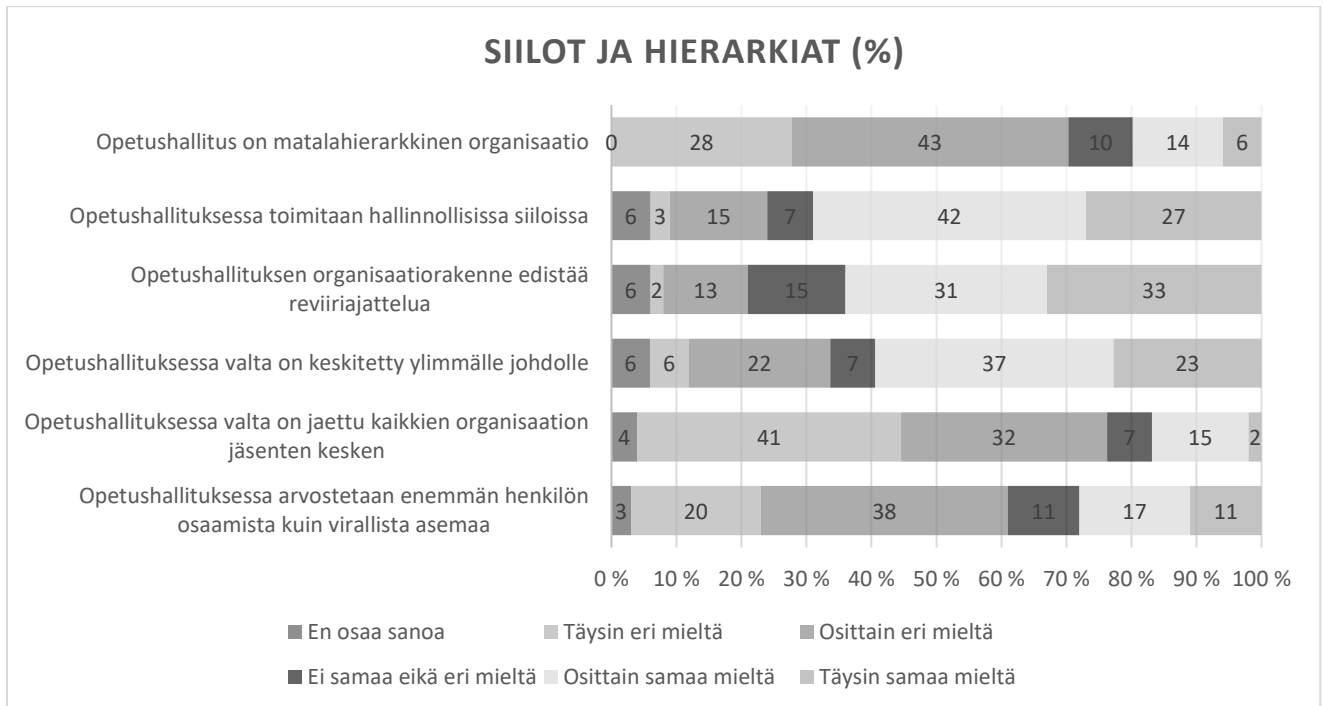


Kuvio 2. Toimintakulttuurin muutos

Kompleksisuusjohtajuus Opetushallituksessa

Siiloja ja hierarkioita

Kyselyn vastaajien mukaan Opetushallitus näyttöytyy edelleen melko hierarkkisen ja siiloutuneena organisaationa. Vastaajista vain 20 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että Opetushallitus olisi matalahierarkkinen organisaatio (ks. kuvio 3). Vastaavasti 69 % vastaajista koki, että Opetushallituksessa toimitaan hallinnollisissa siiloissa. Lisäksi 64 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että Opetushallituksen nykyinen organisaatorakenne edistäisi reviiriäjäntelua. Näitä näkemyksiä tukee se, että 60 % vastaajista koki vallan olevan keskitetty ylimmälle johdolle ja että vastaavasti vain 17 % vastaajista koki Opetushallituksessa vallan olevan jaettu kaikkien organisaation jäsenten kesken. Tähän liittyy myös väittämä siitä, että Opetushallituksessa arvostettaisiin enemmän henkilön osaamista kuin virallista asemaa. Tästäkin yli puolet vastaajista (58 %) oli osittain tai täysin eri mieltä.



Kuvio 3. Siilot ja hierarkiat.

Siilot ja hierarkiat nousivat esille myös avointen kysymysten vastauksissa. Vastauksissa esitettiin, että Opetushallituksen eri osastoihin jakavasta rakenteesta tulisi päästä eroon. Kuten yksi vastaaja toi esille, ”nyt kaikki ovat edelleen OPH/CIMO -aikaisissa poteroissaan, eikä luontevaa yhteistyötä synny silloinkaan, kun se olisi tarpeen: Samankaltaisia tehtäviä hoidetaan eri osastoilla ja yksiköissä osin myös päällekkäisesti.” Asia tiedostettiin myös haastateltujen johtotiimiläisten keskuudessa. Yksi haastatelluista toi esimerkiksi esille, että tilannekuvaraportointi ja päätöksenteon tuki koko organisaation tasolta puuttuu käytännössä

kokonaan; perusprosessit on tehty pikemminkin palvelemaan siilomaisesti erillisiä osastoja. Positiivisena kehityssuuntana haastatellut toivat esille johtamisjärjestelmän kehittymisen siten, että johtotiimi toimii nykyisellään aidosti tiimimäisesti: ”[O]lemme yhdessä nyt johtaneet, niin kuin tiimissä, niin siinä on, minä näen sen hirveän suuren eron siihen entiseen. Että koko miten tämä johtotiimi nyt toimii. Se toimii aivan eri tavalla ja tämmösellä niinku kokonaisnäkemyksellä.” (H1)

Myös kyselyyn vastanneet nostivat kommentteissaan tiimit esille yhtenä keinona madaltaa hierarkioita ja murtaa siiloja: ”Tiimejä ajankohtaisiin teemoihin, kuten nyt ymmärtääkseni nämä ohjelmat ovat. Hyvä suuntaus. Yksiköiden väkeä sekaisin keskenään.” Opetushallitus 3.0 -organisaatiossa onkin yhtenä tavoitteena, että nykyisestä osastojaosta tultaisiin poistumaan. Toiminta rakentuisi tällöin osastojen sijaan uudelleen määriteltäviin yksikköihin ja vaikuttavuusohjautuviin ohjelmatiimeihin. Ohjelmatiimit toimisivat yksiköiden rinnalla ja kytkeytyisivät jäljempänä kuvattuihin vaikuttavuustavoitteisiin. Jokaisella tiimillä olisi päätoiminen vetäjä ja jokainen opetushallituslainen kuuluisi vähintään yhteen ohjelmatiimiin. Ohjelmatiimien teemat (esimerkiksi ilmastovastuu koulutuksessa; kotoutumisen tukeminen; koulujen ja oppilaitosten yhteiskehittäminen ja johtamisen vahvistaminen) olisivat horisontaalisia eli niiden käsittely edellyttäisi aina useampien yksiköiden osallistumista. Tarkoituksena olisi myös pyrkiä hahmottamaan keskinäisriippuvuuksia eri ohjelmateemojen ja -tiimien välillä ja siten tavoitella systeemisyttä ja yhteistä tilannekuvaa.⁵⁶

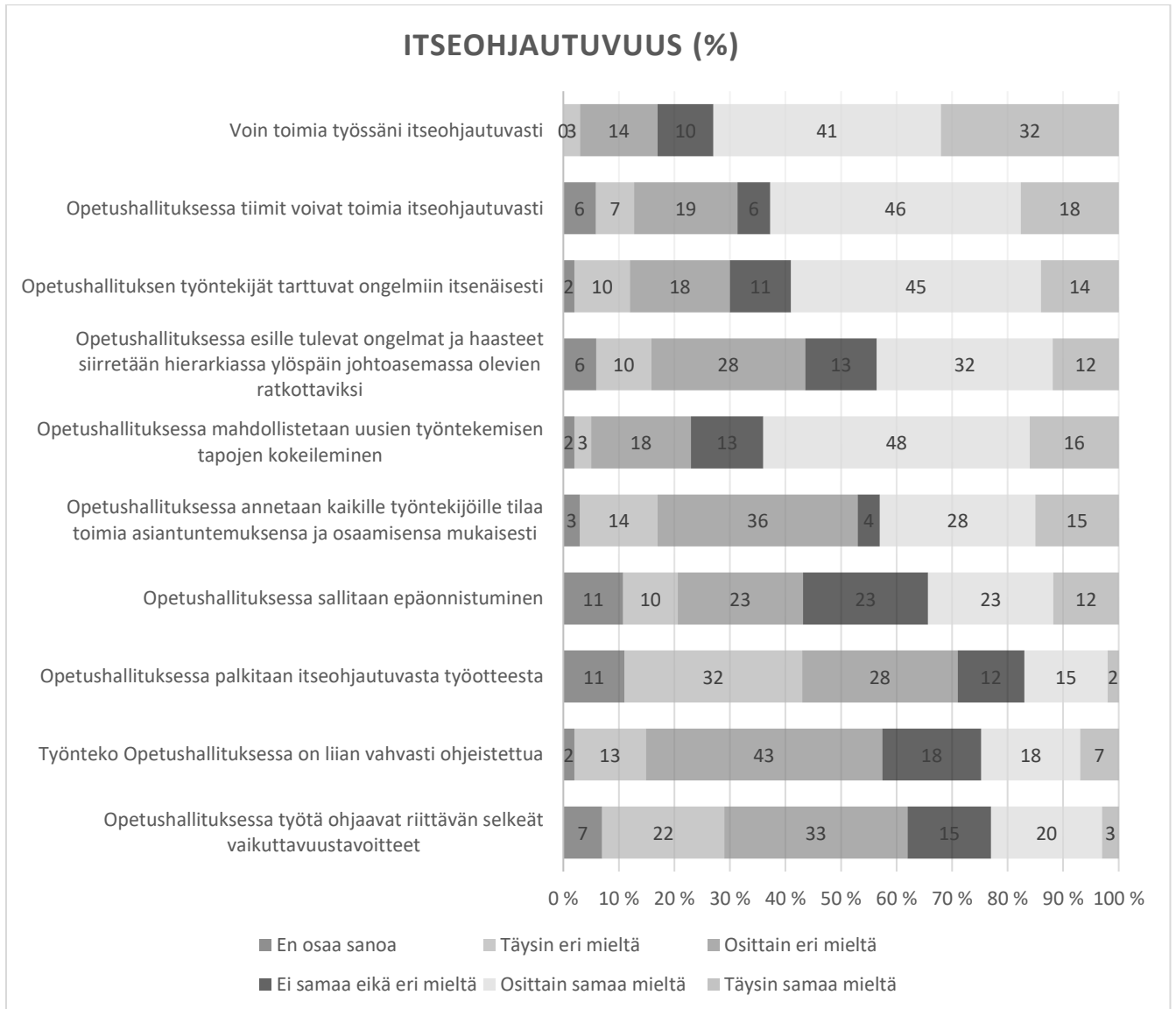
Itseohjautuvuus ja johtaminen

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen tulossopimuksessa vuosille 2018–2019 määritellään, että ”Opetushallitus kehittää valmentavaa johtamis- ja esimiestyötä sekä tukee itseohjautuvuutta”⁵⁷. Kyselyn vastaajista suurin osa (73 %) kokikin voivansa toimia työssään nykyisellään ainakin jossakin määrin itseohjautuvasti (ks. kuvio 4). Samoin 64 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että Opetushallituksessa itseohjautuvuus toimisi tiimienkin tasolla. Lisäksi vastaajista 59 % koki, että Opetushallituksessa työntekijät tarttuvat ongelmiin itsenäisesti, joskin 44 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että esille tulevat ongelmat ja haasteet siirrettäisiin hierarkiassa ylöspäin johtoasemassa olevien ratkottaviksi. Itseohjautuvuuteen ja myös kokeilukulttuuriin kytkeytyen 64 % vastaajista näki, että Opetushallituksessa mahdollistettaisiin uusien työtekemisen tapojen kokeileminen. Toisaalta merkittävä osuus vastaajista (50 %) koki, että kaikille työntekijöille ei annettaisi tilaa toimia asiantuntemuksensa ja osaamisensa mukaisesti.

⁵⁶ OPH 2018d; OPH 2018e

⁵⁷ OPH 2018c

Kyselyn avoimissa vastauksissa sekä ryhmähaastattelussa korostettiin itseohjautuvuuteen liittyen koulutuksen ja viestinnän merkitystä. Työntekijöitä tulisi tukea vahvemmin kohti itseohjautuvuutta: ”[U]skon, että talossa on paljon asiantuntijoita, joilla ei ole riittävää osaamista itseohjautuvaan työskentelyyn. Tätä tulee harjoitella, kouluttaa ja seurata tarkasti!”. Vastaavasti tulisi selkeyttää koko henkilökunnan osalta sitä, mitä itseohjautuvuudella todellisuudessa tarkoitetaan. Kuten yksi kyselyyn vastanneista totesi, ”[k]eskustelu on sekavaa, hämmentävää ja turhauttavaa, kun yksi puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä, mutta molemmat kutsuvat asiaansa vaikkapa itseohjautuvuudeksi.”



Kuvio 4. Itseohjautuvuus

Väite siitä, että Opetushallituksessa sallittaisiin epäonnistuminen, jakoi mielipiteitä. Vastaajista 33 % suhtautui väitteeseen kriittisesti, kun taas puolestaan 35 % vastaajilta kallistui väitteen

kannalle. Palkitsemisen osalta muodostui selkeämpi näkemys; vastaajista 60 % oli sitä mieltä, että Opetushallituksessa ei palkita itseohjautuvasta työotteesta. Avoimissa vastauksissa tuotiinkin esille, että tämän suhteen toimintaa olisi syytä kehittää: *”Itseohjautuvuus ja tiimimäisyys edellyttäisi, että onnistumisista ja tuloksesta palkittaisiin jotenkin.”*

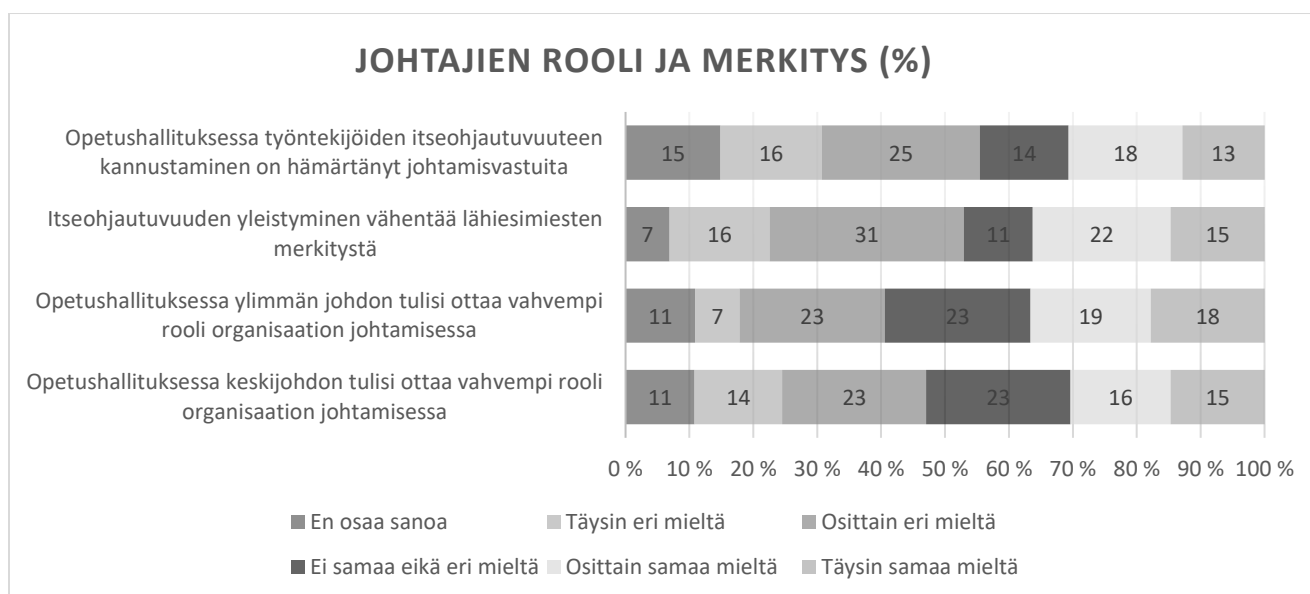
Olemassa olevan työnteon ohjeistuksen määrään enemmistö (56 %) opetushallituslaisista vaikutti olevan tyytyväisiä. Työtä ohjaavien vaikuttavuustavoitteiden selkeyden osalta on kuitenkin vastaajien mielestä parannettavaa. Vastaajista 55 % ilmaisi näkemyksen siitä, että vaikuttavuustavoitteet eivät olisi riittävän selkeitä. Johtotiimiläiset toivat tähän kytkeytyen esille, että vaikuttavuustavoitteet (esimerkiksi avarakatseisuus lisääntyy; eriarvoisuus pysäytetään ja koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa) ovat tarkoituksella laaja-alaisia. Kuten yksi haastatelluista kuvasi, tapahtuu itseohjautuvuus näiden vaikuttavuustavoitteiden puitteissa; ne ikään kuin luovat raamit itseohjautumiselle ja toiminnan priorisoinnille. Itseohjautuvuudessa vastuun ottaminen liittyy tällöin siihen, että *”ei voi tietysti keksiä mitä tahansa ja pitää liittyä tähän kokonaisuuteen.”* (H1)

Jälleen aineistossa näyttäytyy selkeä jännite operationaalisen ja aloitteellisen systeemin välillä. Niin ryhmähaastattelussa kuin myös kyselyn avoimissa vastauksissa näkyi tietynlainen ”kipuilu” tasapainon hakemisen ja joustavuuden mahdollistaminen välillä. Yksi haastatelluista kuvasi tätä seuraavasti: *”[J]oustavuuden varjopuoli on kaaos ja selkeyden varjopuoli on jäykkyys. Miten saa sellaisen tasapainon, jossa on riittävän hyvä kyky vastata joustavasti siihen kompleksisen ympäristön tuomiin muutoksiin, mutta sit kuitenkin riittävä selkeys.”* (H3) Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin, että pitäisi pyrkiä enemmissä määrin löytämään ne asiat, joissa on mahdollista toimia selkeän ohjeen tai toimintatavan mukaisesti ja toisaalta pyrkiä määrittelemään ne asiat, joiden suhteen toimiessa tulisi olla joustava. Toisaalta kysymys on myös epävarmuuden sietokyvyn kasvattamisesta eli ymmärryksen lisäämisestä siitä, että *”epävarmuudessa voi silti elää ja toimia turvallisesti.”* (H4) Epävarmuudessa toimimista nähtiin voivan helpottaa myös merkityksellistämisen kautta. Yksi kyselyn vastaajista kuvasi merkityksellistämisen roolia seuraavasti:

”Analysointia tärkeämmäksi toimintamuodoksi kompleksisessä ympäristössä nousee tapahtumien merkityksellistäminen, jossa tavoitellaan informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämisen sijaan tiedon monitulkintaisuudesta johtuvan epäselvyyden vähentämistä.”

Kyselyn vastaajat nostivat avoimissa vastauksissaan esille myös johtajien roolin työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämisessä. Ensinnäkin kyse olisi tällöin siitä, että myös johtajien ja päälliköiden tulisi kehittyä organisaation kehittyessä. Tähän liittyen koettiin kuitenkin jonkinasteista skeptisyyttä: *”Viralliset puheet voivat olla ihan muuta kuin miten sitten toimitaan*

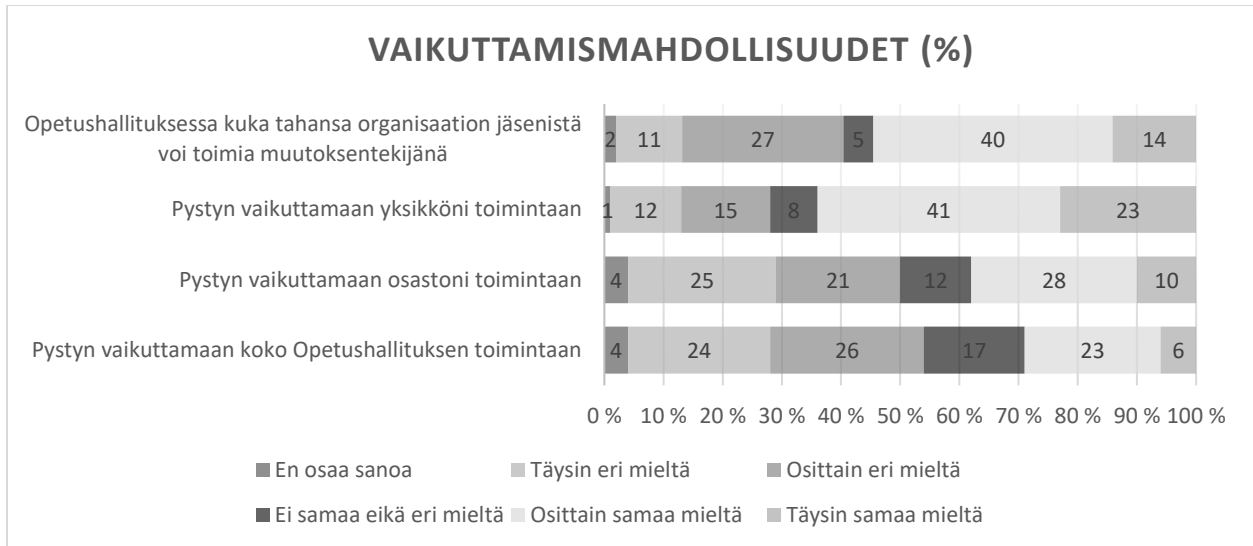
asiantuntijoiden kanssa”. Toisekseen kyse olisi siitä, että johtajat ja päälliköt eivät saisi vältellä vastuutaan. Heillä tulisi olla ammattitaitoa käsitellä hankaliakin työyhteisön ongelmia ja kantaa vastuunsa: ”[V]aikka itseohjautuvuuteen kannustetaankin, eivät johtajat ja päälliköt voi vetäytyä vastuustaan tukea ja auttaa työntekijöitään silloin, kun he sitä tarvitsevat”. Edellä kuvattu näky jossakin määrin myös kyselyn tilastollisessa aineistossa (ks. kuvio 5), joskin näkemykset jakautuivat selvästi ja merkittävällä osalla vastaajista oli neutraali mielipide tai he eivät osanneet ilmaista näkemystään asiassa. Esimerkiksi 31 % vastaajista koki, että työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen olisi hämärtänyt johtamisvastuita. Lähiesimiesten rooli nähtiin edelleenkin merkittävänä. Vastaajista 47 % näki, ettei itseohjautuvuuden yleistymisen tulisi vähentämään lähiesimiesten merkitystä. Lisäksi vastaajista 37 % esitti, että ylimmän johdon tulisi ottaa vahvempi rooli organisaation johtamisessa. Vastaavasti 31% vastaajista koko, että keskijohdon tulisi ottaa vahvempi rooli organisaation johtamisessa.



Kuvio 5. Johtajien rooli ja merkitys.

Vaikuttaminen ja vuorovaikutus

Enemmistö kyselyyn vastanneista (54 %) oli osittain tai täysin sitä mieltä, että Opetushallituksessa kuka tahansa organisaation jäsenistä voisi toimia muutoksentekijänä (ks. kuvio 6). Suurimmat vaikuttamismahdollisuudet koettiin olevan oman yksikön toimintaan. Vastaajista 64 % koki pystyvänsä vaikuttamaan toimintaan oman yksikkönsä tasolla. Ylimmille hierarkiatasolle siirryttäessä vaikuttamismahdollisuuksien nähtiin pienenevän. Osaston toimintaan koki pystyvänsä vaikuttamaan 38 % vastaajista ja koko Opetushallituksen toimintaan enää 29 % vastaajista.



Kuvio 6. Vaikuttamismahdollisuudet

Opetushallituksen työjärjestyksessä määrätään yksiköiden välisestä yhteistyöstä, vuorovaikutteisesta johtamisesta ja yhteistoiminnasta. Esimerkiksi yhteistyöstä kirjoitetaan työjärjestyksessä seuraavaa: ”Opetushallituksen osastojen ja yksiköiden tulee toimia niiden käsiteltäviksi kuuluuissa asioissa yhteistyössä keskenään siten, että osastojen ja yksiköiden toimialan tai tehtävien määrittelyjen estämättä tehtävät hoidetaan tehokkaasti ja laadukkaasti”⁵⁸. Kyselyn vastausten perusteella yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on kuitenkin vielä parantamisen varaa. Vastajat olivat erityisen kriittisiä osastojen välisen vuorovaikutuksen suhteen. Vastaajista 69 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että tämä vuorovaikutus ei olisi riittävää (ks. kuvio 7). Osastojen sisällä tapahtuvan yksiköiden välisen vuorovaikutuksen osalta vastaava luku oli 53 % ja ylimmän johdon ja osastojen välisen vuorovaikutuksen osalta 45 %. Jälkimmäiseen lukemaan vaikutti osaltaan se, että 38 % vastaajista oli kyseiseen väittämään neutraali näkemys tai he eivät osanneet ilmaista mielipidettään. Vuorovaikutus Opetushallituksen ja sidosryhmäorganisaatioiden suhteen nähtiin positiivisemmin. Vastaajista 46 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että tämä vuorovaikutus olisi riittävää. Lisäksi 66 % vastaajista koki, että Opetushallituksessa kannustetaan verkostoitumaan yli organisaatorajojen. Vuorovaikutuksen osalta kyselyn avoimissa vastauksissa kommentoitiin muun muassa seuraavaa:

”Asioita valmistellaan poteroissa ja tarvitaan keskustelua kaikkien niiden kesken, joita asia koskee eikä aina tajuta pyytää mukaan tahoja, joita pitäisi.”

”Aidosti osallistavammaksi ja lisäksiin hyvää dialogia eri yksiköiden ja päälliköiden välillä. Nyt ymmärrystä toisten tekemästä työstä ei ole.”

⁵⁸ OPH 2017b

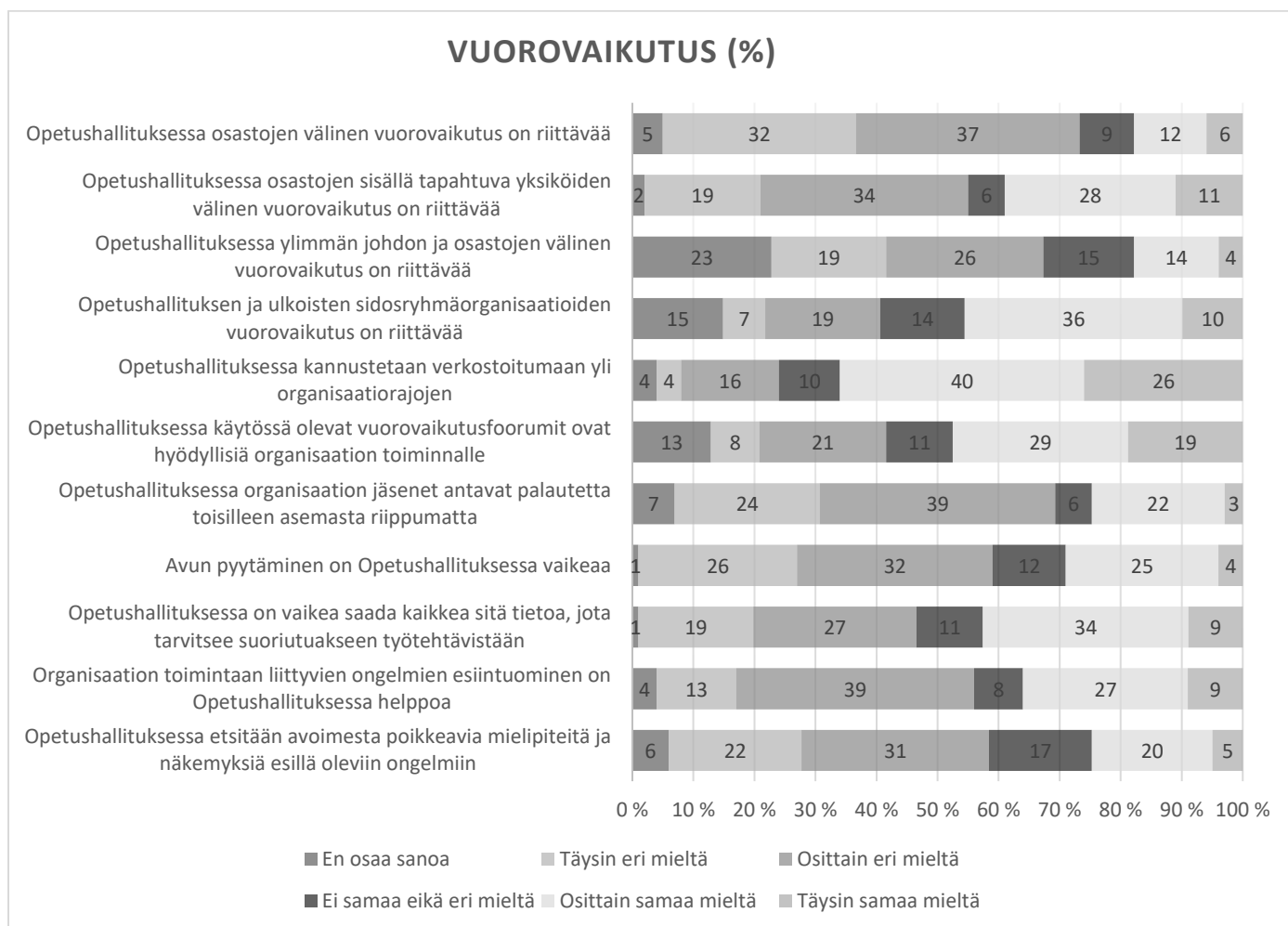
”Selkeämmin esille mitä talossa tehdään, ja missä. Nyt tiedon/henkilöiden etsiminen itselleen tuntemattomaan asiaan vie tolkkottomasti työaika.”

Opetushallituksessa pyritään mahdollistamaan vuorovaikutus monin eri tavoin. Yksi esimerkki on OPH-foorumeiksi nimetyt henkilöstötilaisuudet. OPH-foorumi on avoin kaikille opetushallituslaisille ja se järjestetään keskimäärin kerran kuussa. OPH-foorumeiden teemat vaihtelevat aina sen mukaan, mitä on milloinkin työnalla. Myös yksiköiden päälliköille tarkoitettu päällikköfoorumi kokoontuu kuukausittain. Opetushallituksessa toimii lisäksi erilaisia verkostoja, kuten muutoksentekijöiden verkosto ja fasilitaattoriverkosto. Muutoksentekijöiden verkosto on avoin kaikille kehittämistyöstä kiinnostuneille opetushallituslaisille ja se toimii pääasiallisesti bottom up -periaatteella. Fasilitaattoriverkosto koostuu puolestaan fasilitaattorikoulutuksen suorittaneista opetushallituslaisista. Kehittämistyön tukena on järjestetty myös Vaikuttamisen paikka -työpajoja. Kyselyssä näistä eri vuorovaikutusmuodoista kysyttiin seuraavalla väittämällä: ”Opetushallituksessa käytössä olevat vuorovaikutusfoorumit (esim. OPH-foorumi, päällikköfoorumi, muutoksentekijät-verkosto, fasilitaattoriverkosto) ovat hyödyllisiä organisaation toiminnalle”. Väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä oli 48 % vastaajista ja osittain tai täysin eri mieltä 29 % vastaajista. Vastaajista 24 % oli neutraali näkemys tai he eivät osanneet ilmaista mielipidettään (ks. kuvio 7).

Kyselyn vastaajia pyydettiin avoimessa kysymyksessä kertomaan, mihin vuorovaikutusfoorumeihin he ovat osallistuneet ja millaisia kokemuksia heillä on näistä ollut. Kysymykseen vastasi 94 henkilöä. OPH-foorumi nousi selkeästi esille yleisimpänä osallistumiskanavana. OPH-foorumin myönteisenä seikkana korostui erityisesti tiedonsaannin ulottuvuus: ”OPH-foorumi, saan tietoa yleisellä tasolla siitä, mitä talossa tapahtuu esim. organisaation uudistuksen ja henkilöstöasioiden suhteen”. Muiden vuorovaikutusmuotojen osalta nousi esille varsinkin verkostoitumisen ja ajatustenvaihdon merkittävyys: ”Nämä foorumit ovat hyödyllisiä, koska ne mahdollistavat yli osastorajojen tapahtuvan vuorovaikutuksen.”

Vastaajat esittivät myös kritiikkiä vuorovaikutusfoorumeita kohtaan. Yhtenä kritiikin kohteena oli foorumeiden vaikuttavuus. Vastaajat kaipasivat, että heidän osallistumisellaan olisi enemmän merkitystä. Tätä kuvattiin esimerkiksi seuraavilla tavoilla: ”Tärkeitä foorumeita, mutta aina ei ole selvää, johtavatko niissä käydyt keskustelut mihinkään.”; ”Ihanaa maailmanparantamista, joka ei valitettavasti näy eikä tunnu perustyössä.” Erityisesti OPH-foorumeiden kannalta nostettiin muutamissa kommentissa esille, että asiat esitellään liian myöhäisessä vaiheessa, jolloin vaikuttamismahdollisuudet ovat jo kaventuneet. OPH-foorumeita kuvattiinkin yhdessä kriittisessä kommentissa ”demokratiasirkuksina”. Tällä on kytkeä siihen kritiikkiin, jota osallistujat esittävät OPH-foorumeiden teknistä toteutusta kohtaan. OPH-foorumeita voikin nähdä leimaavan tietynlainen identiteettiongelma. Siinä missä osa vastaajista arvosti kyseisiä foorumeita tiedonsaantikanavana, osa taas olisi kaivannut vuorovaikutteisempaa osallistumista: ”OPH-

foorumi ei ole niin keskustelevala kuin toivoisin, mennyt turhan luennointimaiseksi.” Tämä nousi esille myös tutkijan havainnoissa OPH-foorumien toimintaa. Yksi vastaaja ehdottikin, että OPH-foorumi tulisi profiloida enemmän tiedottamistilaisuudeksi, jolloin sen tarkoitus tulisi selvemmäksi.



Kuvio 7. Vuorovaikutus.

Kritiikki kohdistui myös vuorovaikutusfoorumien osallistujien kokoonpanoon. Kyselyn avoimissa kommentteissa tuotiin esille, että *”todella idearikkaat asiantuntijat”* ja *”vahvimmat substanssiasiantuntijat”* eivät usein ehdi työkiireidensä vuoksi osallistumaan, jolloin foorumeiden kokoonpano voi vääristyä ja siten tuotokset eivät välttämättä heijastele kaikkien opetushallituslaisten näkemyksiä. Toisaalta erilaisten vuorovaikutusfoorumien määrää myös hämmästeltiin: *”Minusta tilaisuuksia on liikaa ja ihmettelen, miten jotkut ehtivät niissä niin paljon istumaan.”* Tämä saattaa heijastella sitä, että myös mahdollistavassa johtajuudessa ja adaptiivisen tilan luomisessa täytyy huomioida operatiivisen tilan olemassaolo, eikä mahdollistamistakaan tule liioitella.

Kyselyssä kysyttiin myös palautteen antamisesta ja avun pyytämisestä. Palautteen antaminen koettiin avun pyytämistä haastavammaksi. Vastaajista 63 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että Opetushallituksessa organisaation jäsenet antaisivat toisilleen palautetta asemasta riippumatta. Puolestaan vain 29 % vastaajista koki, että avun pyytäminen olisi Opetushallituksessa vaikeaa. Tiedonsaannin osalta vastaukset jakaantuivat. Vastaajista 43 % oli sitä mieltä, että Opetushallituksessa olisi vaikea saada kaikkea sitä tietoa, jota tarvitsee suoriutuakseen työtehtävistään, kun taas 46 % vastaajista koki tiedonsaannin helpoksi. Lievä enemmistö (52 %) vastaajista oli osittain tai täysin erimieltä siitä, että organisaation toimintaan liittyvien ongelmien esiintuominen olisi Opetushallituksessa helppoa. Samoin 53 % vastaajista koki, ettei Opetushallituksessa etsittäisi avoimesti poikkeavia mielipiteitä ja näkemyksiä esille oleviin ongelmiin.

Kyselyn avoimissa vastauksissa toivottiinkin lisää avoimuutta ja eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen kannustavaa ilmapiiriä. Kuten yksi kyselyn vastaaja asian ilmaisi: ”*Nyt kaikki eivät aina uskalla sanoa ääneen, mitä mieltä asioista ovat*”. Vastauksissa tuotiin esille myös tietynlaisen tietämisen kulttuurin olemassaolo: ”*Nyt kulttuuri on ainakin meidän osastolla sellainen, että kaikki pitäisi aina tietää ja jos ei tiedä, niin ainakin pitää esittää tietävänsä. Tämä on paitsi stressaavaa, mutta ennen kaikkea kaiken vuorovaikutuksen luottamusta heikentävää.*” Edellä kuvattuja asioita pohdittiin myös johtotiimiläisten ryhmähaastattelussa. Haastattelussa todettiin muun muassa, että organisaation jäsenet ovat usein niin kohteliaita toisiaan kohtaan, että asioista ei puhuta avoimesti eikä niistä saada tällöin aidosti kiinni. Johtajien yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi nähtiin tällöin luoda pohjaa sille, että uskallettaisiin puhua ja kertoa myös eriäviä näkemyksiä. Liittyen edellä kuvattuihin vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen eri ulottuvuuksiin, tiivistä eräs haastateltu johtajien roolin uusien ja erilaisten ideoiden syntymisen mahdollistajina seuraavasti:

”[M]ä koen ainakin, että meidän rooli johtajina on myöskin boostata sitä, että uskalletaan tuoda esille. Ja juuri tämä fasilitaattoriverkosto ja muutoksentehtäväverkostokin, niin siellä on vaikkapa meidän osaston porukoita, niin ne ihan luontaisesti sitten kertoo, niin mä kyllä aina boostaan eteenpäin. Ja mä näen, että se on meidän tehtävä myös, koska se luo sitä mahdollistamista, mahdollisuuksia tehdä.”(H1)

Synteesi

Kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta voi tulkita, että Opetushallituksessa on havahduttu operatiivisen systeemin liian vahvaan painottumiseen, jolloin pyrkimykseksi on tullut vahvistaa mahdollistavaa ja aloitteellista johtajuutta ja siten edesauttaa adaptiivisen tilan syntyä organisaatiossa. Opetushallitus 3.0 -organisaatio olisi tällöin sellainen, joka pystyisi paremmin

selviytymään ja menestymään tämän päivän kompleksisessa maailmassa. Kuten empiirisessä aineistossa tuli esille, on matka kohti uutta organisaatio pitkä. Organisaation nykytilan ja tavoitetilan väliltä löytyikin vielä useita eroavaisuuksia, joihin meneillään olevalla uudistamistyöllä tullaan todennäköisesti vaikuttamaan myönteisellä tavalla.

Aineistonkeruun hetkellä Opetushallitus näyttäytyi vielä varsin hierarkkisen ja siiloutuneena organisaationa. Näistä rajoitteista johtuen myös Opetushallituksen sisäisessä vuorovaikutuksessa koettiin selviä puutteita. Suunnitelmat osastorakenteen poistamisesta ja ohjelmatiimien luomisesta vastannevat osaltaan näihin ongelmakohtiin. Näiden kehittämistoimien myötä eräänlaiset *kommunikatiiviset palomuurit* (communicative firewall)⁵⁹ tulisivat ihanteellisesti poistumaan toimijoiden väliltä ja tiedon sekä ideoiden virtaus organisaatiossa voimistuisi. Opetushallituksessa on pyritty myös levittämään erilaisia emergenssin siemeniä, esimerkiksi mahdollistamalla monien vuorovaikutusfoorumien toiminta. Näiden osalta tulisi kuitenkin vielä vahvemmin panostaa vaikuttavuuteen, jotta osallistujille tulisi tunne, että heidän osallistumisellaan on todella ollut merkitystä. Tällöin korostuu mahdollistavan johtajuuden merkitys eli toiminta, jossa pyritään varmistamaan adaptiivisessa tilassa syntyneiden ideoiden siirtyminen operatiiviseen systeemiin.

Itseohjautuvuus näyttäytyi Opetushallituksessa suhteellisen hyvinvoivana osa-alueena. Tämänkin osalta olisi kuitenkin syytä huomioida nykyistä vahvemmin koulutuksen ja palkitsemisen merkitys. Itseohjautuva toiminta voi tarkoittaa joillekin siirtymistä pois omalta tututulta mukavuusalueeltaan, jossa toiminta on perustunut vahvaan ulkopuolisen ohjauksen tarpeeseen. Toiminnan muutos edellyttäne tällöin tietynlaista sparrausta ja epävarmuuden sietokyvyn kasvattamista. Epävarmuus nousikin empiirisestä aineistosta esille yhtenä keskeisenä teemana. Epävarmuus liittyi esimerkiksi meneillään olevaan Opetushallitus 3.0 -uudistamistyöhön. Ymmärrys muutoksen tarpeesta näyttäytyi suhteellisen kirkkaana, mutta toisaalta selkeyttä kaivattiin lisää. Tämän voi tulkita siten, että kyse ei olisi niinkään vahvemman johtamisen kaipuusta (perinteisessä mielessä), vaan pikemminkin merkityksellistämisen vahvistamisen tarpeesta. Tarkoituksena olisi tällöin vähentää monitulkintaisuudesta johtuvaa epäselvyyttä ja antaa muutokselle merkitys, jonka varassa kaikki opetushallituslaiset voisivat ymmärtää paremmin meneillään olevan uudistamistyön ja sen tarkoituksen. Vaikka tietoisena tarkoituksena onkin viedä organisaatiota pois päin tasapainosta, tulisi tämä tehdä mahdollisuuksien mukaan siten, että se ei johtaisi turvattomuuden tunteeseen.

Empiirisessä aineistossa näkyi myös jännite operatiivisen systeemin ja aloitteellisen systeemin välillä. Tämä tuli esille esimerkiksi niissä kyselyyn vastanneiden kommentteissa, joissa pelättiin perustyön (eksploraatio) jäävän kehittämistyön (eksploraatio) jalkoihin. Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti tämä jännite tulisi ymmärtää adaptaatiota edistäväksi

⁵⁹ Wagenaar 2007

positiiviseksi voimavaraksi. Tätä kaaoksen reunalla toimimista voisi tehdä kivuttomammaksi esimerkiksi tarkastelemalla Opetushallituksen toimintaa niin sanotun *kompleksisuuskuution* tarjoaman viitekehysten läpi⁶⁰. Kompleksisuuskuutio tarjoaa organisaation toimijoille käsitteellisen työkalun, joka auttaa tunnistamaan päätöksenteon kohteena olevan ongelman luonteen sekä valitsemaan siihen soveltuvan lähestymistavan. Tämä auttaisi välttämään ongelman luonteen kannalta väärin ratkaisuihin ryntäämistä ja yksinkertaisten asioiden tarpeetonta monimutkaistamista.

Ristiintaulukoitaessa aineistoa eri taustamuuttujien kesken voidaan havaita eroja suhteessa vastaajan koulutustaustaan ja organisatoriseen asemaan. Vastaajamäärä kyselyssä oli kuitenkin liian pieni, jotta tilastollisen merkitsevyyden tarkastelua pystyttäisiin luotettavasta tekemään. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että esimiesasemassa olevat henkilöt havaitsevat muutoksen vaikutuksen niin omassa työssään, kuin organisaatiossa laajemminkin, nopeammin ja selvemmin kuin muut vastaajat. He myös kokevat selvästi muita useammin pystyvänsä vaikuttamaan organisaation toimintaan tai muutoksen toteuttamiseen. Korkeammin koulutetut vastaajat puolestaan vaikuttavat olevat kriittisempiä vallan jakautumisen, organisaation matalahierarkkisuuden ja epäonnistumisen sallimisen sekä ongelmien esiintuomisen suhteen. Toisaalta he eivät näe organisaatiossa niin paljon muutosvastarintaa kuin muut vastaajat. Kompleksisuusjohtajuuden näkökulmasta tämä heijastelee ensinnäkin organisaatiossa samanaikaisesti toimivien systeemien (aloitteellinen versus operatiivinen) välistä jännitettä. Lisäksi on huomattava, että muutos tai organisaation toimintakulttuuri näyttäytyy erilaisena myös yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien tai taustojen suhteen. Jotta adaptiivinen tila mahdollistuisi, korostuu tässä organisatorisen merkityksellistämisen, yhteisen ymmärryksen hakemisen, rooli – millaisena organisaatio todellisuus näyttäytyy sen eri osissa tai alasysteemeissä ja sen eri toimijoille?

Johtopäätökset

Tämän artikkelin tarkoituksena on ollut Opetushallitusta tutkimalla pyrkiä lisäämään ymmärrystä kompleksisuusjohtajuudesta ja adaptiivisen tilan synnystä. Artikkelin ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten kompleksisuusjohtajuus ilmenee Opetushallituksessa. Huomioiden erityisesti Opetushallitus 3.0 -uudistamistyö, voi kompleksisuusjohtajuuden nähdä ilmenevän organisaatiossa suhteellisen vahvana. Eksplisiittisenä pyrkimyksenä on aidosti lisätä organisaation adaptiivisuutta. Toisin sanoen, toimintaympäristön kompleksisuus pyritään kohtaamaan organisaation sisäistä kompleksisuutta lisäämällä. Uhl-Bienin ja Arenan⁶¹ sanoin: “[I]t takes complexity to beat complexity”. Samalla tulee kuitenkin jatkuvasti huomioida operatiivisen systeemin ja aloitteellisen systeemin suhde ja erityisesti negatiivisen eli tasapainottavan palautteen merkitys. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että syntyvä emergentti muutos lähtisi täysin

⁶⁰ Ks. Raisio, Vartiainen & Puustinen 2018; Raisio, Jalonen & Uusikylä 2018; kompleksisuuskuutio on visualisoitu artikkelissa Kosonen 2019 (tässä teoksessa)

⁶¹ Uhl-Bien & Arena 2017: 10.

hallinnasta ja loisi organisaatioon turvattomuutta. Liiallinen mahdollistaminen ja adaptiivisen tilan luominen ilman tarvittavaa operatiivisen tilan luomaa tukea, saattaa ajaa organisaation epäselvään tilanteeseen, jossa itseorganisoituminen ja -ohjautuminen kääntyvät itseään vastaan. Pahimmallaan organisaatio voi ajautua turvattomuuden lisääntymisen kautta jäykkyyteen, joka keskeyttää toivotun muutoksen edistymisen.

Toisena tutkimuskysymyksenä kysyttiin, mahdollistavatko kompleksisuusjohtajuuden keinot adaptiivisen tilan luomisen organisaatioon. Tähän on tätä artikkelia varten kerätyllä aineistoilla liian aikaista vastata. Aineistonkeruun hetkellä Opetushallitus näyttäytyikin vielä suhteellisen perinteisenä hierarkkisena sekä siiloutuneena organisaationa. Opetushallitus 3.0 -uudistamistyö antaa kuitenkin viitteitä nopealiikkeisestä ja kehittämismyönteisestä organisaatiosta. Aika näyttää, kuinka Opetushallitus 3.0 -organisaatio tulee todellisuudessa vastaamaan kompleksisuuden vaateisiin. Tämä ilmentää myös kompleksisuuden tutkimisen haasteita⁶². Tässä artikkelissa oli kyse poikkileikkaustyypisistä tutkimusasetelmasta, joka pohjautui rajalliseen tutkimusaineistoon, esimerkiksi huomioiden kyselyn suhteellisen alhainen vastausprosentti. Kompleksisuuden syvälinen tutkiminen edellyttäisikin lisäksi myös pitkittäistutkimuksellisesta otetta. Tarkoituksena onkin mahdollisuuksien mukaan jatkaa tutkimustyötä ja seurata Opetushallituksen kehitystä myös jatkossa.

Viisi viestiä lukijalle:

1. Kompleksisuusjohtajuusteoria tarjoaa sinulle linssit, joiden läpi voit tarkastella oman organisaatiosi adaptaatiokyvykkyyttä. Tarkastelua voit tehdä suhteessa teoriassa kuvattuihin operatiiviseen ja aloitteelliseen systeemiin sekä operatiiviseen, aloitteelliseen ja mahdollistavaan johtajuuteen – missä olette nyt ja mihin haluatte mennä?

2. Tunnista organisaatiossasi toimivat operatiivinen sekä aloitteellinen systeemi ja näe näiden väliset jännitteet positiivisina, adaptaatiota edistävinä tekijöinä. Huolehdi siitä, että operatiivinen systeemi ei hyydytä organisaatiota ja toisaalta, että aloitteellinen systeemi ei syökse organisaatiota kaaokseen.

3. Kompleksisuudessa toimiminen edellyttää epävarmuuden sietokykyä. Epävarmuudesta et pääse eroon, mutta monitulkintaisuudesta johtuvaa epäselvyyttä voit vähentää yhteisellä merkityksellistämällä. Luokaa yhteisiä käsityksiä ja merkityksiä siitä todellisuudessa, jossa olette – mitä tapahtuu ja kuinka te sen yhdessä ymmärrätte?

⁶² Uhl-Bien & Marion 2009

4. Erilaiset osallistumisen ja osallistamisen mallit ovat tärkeitä emergenssin siemeniä. Älä kuitenkaan toteuta niitä vain osallistamisen ilosta tai pakosta, vaan pyri aitoon vaikuttavuuteen ja vuorovaikutukseen. Vältä placebo- eli näennäisdemokratiaa.

5. Kaikki organisaatiossasi tapahtuva myönteinen toiminta ei näy tilastoissa ja saavutetuissa tulostavoitteissa. Huomioi tämä palkitsemisjärjestelmiä kehittäessäsi. Nosta esiin erityisesti aloitteellinen ja mahdollistava johtajuus. Nämä jäävät varsinkin hierakisissa organisaatioista usein perinteisesti ymmärretyn vahvan sankarijohtajuuden ja yksilöasiantuntijuuden varjoon.

Kirjallisuusluettelo

- Arena, Michael J. & Mary Uhl-Bien (2016). Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People + Strategy* 39:2, 22–27.
- Arena, Michael, Rob Cross, Jonathan Sims & Mary Uhl-Bien (2017). How to Catalyze Innovation in Your Organization. *MITSloan Management Review* 58:4, 38–47.
- Boulton, Jean G., Peter M. Allen & Cliff Bowman (2015) *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence*. Oxford: Oxford University Press.
- Crowe, Sarah, Kathrin Cresswell, Ann Robertson, Guro Huby, Anthony Avery & Aziz Sheikh (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology* 11: article 100, 1–9.
- Currall, Luis, Pedro Marques-Quinteiro, Catarina Gomes & Pedro Lind. (2016). Leadership as an Emergent Feature in Social Organizations: Insights from A Laboratory Simulation Experiment. *PLoS ONE* 11:12, 1–16.
- Currall, Luis, Paulo Leitão, Catarina Gomes, Pedro Marques-Quinteiro & Pedro Lind (2017). How complexity leadership and cohesion influence team effectiveness. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 17:4, 243–251
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Hanén, Tom. (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Väitöskirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hanson, William R. & Randal Ford (2010). Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2:4, 6587–6596.
- Lichtenstein, Benyamin B., Mary Uhl-Bien, Russ Marion, Anson Seers, James Douglas Orton & Craig Schreiber (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity & Organization* 8:4, 2–12.
- Lichtenstein, Benyamin B. & Donde Ashmos Plowman (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly* 20:4, 617–630.
- Luokkanen-Rabetino, Karita (2015). *Eksploraatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä: Analyysi neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan selviytymisestä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä*. Acta Wasaensia 338. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Marion, Russ & Mary Uhl-Bien (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12:4, 389–418.

- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2017). Johdanto: Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Mitleton-Kelly, Eve (2003). Ten Principles of Complexity & Enabling Infrastructures. Teoksessa: *Complex systems & evolutionary perspectives of organisations: The application of complexity theory to organisations*, 23–50. Toim. E. Mitleton-Kelly. Elsevier Science Ltd.
- Murphy, Joanne, Mary Lee Rhodes, Jack W. Meek & David Denyer (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review* 77:5, 692–704.
- Nooteboom, Sibout G. & Catrien J. A. M. Termeer (2013). Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems. *International Review of Public Administration* 18:1, 25–40.
- OPH (2017a). *Opetushallitus: Organisaatio 2017*. Saatavilla 28.11.2018: https://www.oph.fi/download/145594_OPH_organisaatio.pdf
- OPH (2017b). *Opetushallituksen työjärjestys*. Julkaisematon dokumentti.
- OPH (2018a). *Johdotiimin vetäytyminen 12. –13.2.2018*. Powerpoint-esitys. Julkaisematon dokumentti.
- OPH (2018b). *OPH-foorumi 21.8.2018*. Powerpoint-esitys. Julkaisematon dokumentti.
- OPH (2018c). *Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen tulossopimus vuosille 2018–2019*. Saatavilla 28.11.2018: <https://minedu.fi/documents/1410845/6721864/Opetus-+ja+kulttuuriministeri%C3%B6n+ja+opetushallituksen+tulossopimus+vuosille+2018-2019/f52e7530-dc75-4afe-bf02-1775eddc301/Opetus-+ja+kulttuuriministeri%C3%B6n+ja+opetushallituksen+tulossopimus+vuosille+2018-2019.pdf>
- OPH (2018d). *OPH-foorumi 19.9.2018*. Powerpoint-esitys. Julkaisematon dokumentti.
- OPH (2018e). *Kohti Opetushallitus 3.0:aa: Muotoilemme yhdessä ratkaisuja*. 29.11.2018. Powerpoint-esitys. Julkaisematon dokumentti.
- Plowman, Donte Ashmos, Stephanie Solansky, Tammy E. Beck, LaKami Baker, Mukta Kulkarni & Deandra Villarrea Travis (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* 18:4, 341–356.
- Raisio, Harri & Niklas Lundström (2015). Real Leaders Embracing the Paradigm of Complexity. *Emergence: Complexity & Organization* 17:3.
- Raisio, Harri & Niklas Lundström (2017). How to Manage Chaos: Lessons from Movies on Chaos Theory. *Administration & Society* 49:2, 296–315.
- Raisio, Harri, Alisa Puustinen & Pirkko Vartiainen (2018). The Concept of Wicked Problems: Improving the Understanding of Managing Problem Wickedness in Health and Social Care. Teoksessa *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care*, toim. Will Thomas, Anneli Hujala, Sanna Laulainen & Robert McMurray. Lontoo: Routledge.
- Raisio, Harri, Harri Jalonen & Petri Uusikylä (2018). *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. Sitra selvityksiä 139. Helsinki: Sitra.
- Ren, Shuang & Ying Zhu (2017). Candle in the wind: Complexity leadership in China's fringe arts businesses. *Journal of General Management* 42:4, 80–89.
- Say, Mick & Ben Pronk (2012). Individual Decision-Making in Complex Environments. *Australian Army Journal* 9:3, 119–140.
- Snyder, Sean (2013). *The Simple, the Complicated, and the Complex: Educational Reform through the Lens of Complexity Theory*. OECD Education Working Papers, No. 96. OECD Publishing.
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion & Bill McKelvey (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18:4, 298–318.
- Uhl-Bien, Mary & Russ Marion (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly* 20:4, 631–650
- Uhl-Bien, Mary & Michael Arena (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics* 46:1, 9–20
- Uhl-Bien, Mary & Michael Arena (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29:1, 89–104.

- Vartiainen, Pirkko, Harri Raisio & Niklas Lundström (2016). Kompleksisuuden johtaminen – Kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, toim. A. Syväjärvi & V. Pietiläinen. Tampere: Tampere University Press, 227–267.
- Värttö Mikko, Harri Raisio & Irene Roivainen (2015). Juurtumista, pettymystä ja tekemisen demokratiaa: Katsaus Hervannan kansalaisraadın vaikuttavuuteen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 43:1, 79–90.
- Wagenaar, Hendrik (2007). Governance, complexity, and democratic participation: How citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. *The American Review of Public Administration* 37:1, 17–50.
- Weick Karl E. & Kathleen M. Sutcliffe (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.