



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

JUHA LINDELL

# Muutosjohtajuuden pirullinen puoli

ACTA WASAENSIA 375

SOSIAALI- JA TERVEYSHALLINTOTIEDE

## VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan suostumuksella esitetään julkisesti  
tarkastettavaksi Tritonian Nissi-auditoriossa (K218)  
perjantaina 16. kesäkuuta 2017, kello 12.*

Esitarkastajat Professori Jari Stenvall  
Johtamiskorkeakoulu  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

Professori Antti Syväjärvi  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
PL 122  
96101 ROVANIEMI



**Julkaisija**  
Vaasan yliopisto

**Julkaisupäivämäärä**  
Kesäkuu 2017

<b>Tekijä(t)</b> Juha Lindell	<b>Julkaisun tyyppi</b> Artikkeliväitöskirja	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Filosofinen tiedekunta Sosiaali- ja terveyshallintotiede PL 700 65101 VAASA	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 375	
	<b>ISBN</b> 978-952-476-744-6 (painettu) 978-952-476-745-3 (verkkoaineisto)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 375, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 375, verkkoaineisto)	
	<b>Sivumäärä</b> 147	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Julkaisun nimike</b> Muutosjohtajuuden pirallinen puoli		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tutkimuksessa lähestyttiin muutosjohtajuutta ja organisaatiomuutosta pirullisen ongelman näkökulmasta. Teoreettisena pohjana olivat kompleksisuustieteet, wicked-problematiikka ja deliberatiivinen demokratia. Lähtökohtana oli, että muutokset organisaatioissa epäonnistuvat usein osaltaan sen vuoksi, että pirullisia ongelmia ratkotaan niihin soveltumattomalla tavalla, joka ei huomioi ongelman kompleksisuutta. Ensimmäisenä tavoitteena tutkimuksessa oli nostaa esiin organisaatioissa piilevä kompleksisuus. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten pirullisen ongelman läsnäolo vaikuttaa muutosjohtajuuteen organisaatiossa. Kolmantena tavoitteena oli kehittää menetelmä muutosjohtajuuteen, joka huomioi pirullisen ongelman kompleksisen luonteen.</p> <p>Tutkimus koostuu neljästä artikkelista, yhdestä julkaistusta puheenvuorosta ja yhteenvedosta. Artikkeleissa rakennettiin tulkintaa muutosjohtajuuteen kompleksisuusajattelun lähtökohdista katsottuna ja selvitettiin, miten kompleksisen toimintadynamiikan omaava pirallinen ongelma muuttaa muutosjohtajuuden vaatimuksia ja sen ilmenemismuotoa. Tältä pohjalta tutkimuksessa kehitettiin deliberatiivisen demokratian kansalaisraatimallista organisaatioraati -työkalu muutosjohtajuuteen pirullisten ongelmien yhteydessä. Työn empiirinen aineisto on kerätty kahdessa organisaatioraatikokeilussa kyselyiden muodossa, jotka sisälsivät niin määrällisiä kuin laadullisia elementtejä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset esittävät muutosjohtajuuden vaatimusten ja ilmenemisen muokkautuvan kohdattavan ongelmatyyppin mukaan. Muutosten onnistumista voi helpottaa kun pirullisen ongelman yhteydessä otetaan sen kompleksisuus huomioon eikä sorruta näennäiseen ongelmanratkaisuun/ongelman kesyttämiseen ja muutoksen tekemiseen. Organisaatioraati menetelmänä ja prosessina kykenee ottamaan huomioon pirullisen ongelman kompleksisuuden ja tuomaan ratkaisuja näihin ongelmiin sekä toisaalta lisäämään tietoisuutta organisaatiomuutoksen kompleksisuudesta.</p>		
<b>Asiasanat</b> Johtajuus, pirulliset ongelmat, organisaatiomuutos, kompleksisuus		



<b>Publisher</b> Vaasan yliopisto	<b>Date of publication</b> June 2017	
<b>Author(s)</b> Juha Lindell	<b>Type of publication</b> Doctoral thesis by publication	
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 375	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Faculty of Philosophy Social and health management P.O. Box 700 FI-65101 VAASA FINLAND	<b>ISBN</b> 978-952-476-744-6 (print) 978-952-476-745-3 (online)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 375, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 375, online)	
	<b>Number of pages</b> 147	<b>Language</b> Finnish
<b>Title of publication</b> The wicked side of change leadership		
<b>Abstract</b> <p>The study explores change leadership from the wicked problem point of view. It proposes that organizational changes are to fail so often because the complexity and wicked problems of the change aren't addressed properly. The theoretical frame of complexity thinking and deliberative democracy is used. The study includes three different aims, firstly to understand organization as a complex phenomenon, secondly to understand how the presence of wicked problems affects change leadership and thirdly to develop a method of organizational change that embraces the complexity of wicked problems.</p> <p>The study consists of a summary part with four referee articles and one published statement. In the articles, an interpretation of change leadership was built on the complexity thinking point of view. It was also scrutinized how a wicked problem with complex dynamics changes the requirements of change leadership and its manifestation. On this basis, a deliberative democracy-based method called organizational jury was developed in this study for change leadership to resolve and handle wicked problems. The empirical data has been collected through thematic, surveys in two organizational jury pilots.</p> <p>The results of the study in deed implicate that the manifestation and demands of the change leadership will vary according to the problem type faced. With wicked problems it is important to understand and embrace the problem's complexity and don't try to tame it – as tempting as it seems. As a method organizational jury potentially can embrace this vital complexity and increase our knowledge about the complexity of organizational changes and to bring into practice change leadership in the case of wicked problems.</p>		
<b>Keywords</b> Leadership, wicked problems, organizational change, complexity		



## Esipuhe

Väitöskirjan tekeminen ei itselleni ole koskaan ollut varsinainen haave tai tarkoituksella haettu polku työelämässä. Kyse on enemmänkin sattumasta toiseen siirtymisestä ja käytännöllisistä ratkaisuista. Väitöskirjan pariin ajautumiseen vaikutti voimakkaasti sen mukana tullut työsuhde. Toki ei missään nimessä parane vähättellä taustalla aina vaikuttanutta kiinnostustani ihmistenväliseen toimintaan ja johtamiseen sekä kuinka tämä aina ajoittain saa niin käsittämättömiä asioita aikaan – niin hyvässä kuin pahassa.

Monet paremmin minut tuntevat ovat ajoittain ihmetelleet minun ammattivalintaani, koska olen käytännön ihminen. Työn ulkopuolella en juuri aikaa tietokoneella tai työn teemojen parissa vietä. ”Ulkosalla” löytyy paljon mielenkiintoisempaa tekemistä. Miksi käytännön ihminen sitten puuhailee erilaisten teorioiden parissa työkseen? Vanha viisaus osoittautui todeksi eli mikään ei ole niin käytännöllinen kuin hyvä teoria. Vaikka eittämättä väitöskirjassa ja tutkimustyössä erilaiset teoriat näyttelevät merkittävää roolia, voi niistä kehittää jotain käytännölläheistä. Lisäksi opetuksen kytkemisestä käytäntöön ei ole haittaa; yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuomasta käytännölläheisyydestä puhumattakaan.

Seuraavaksi haluaisin kiittää muutamia väitöskirjan syntymiseen liittyneitä ihmisiä. Yllämainittu työnkuva tai työ ylipäättään ei ole itsestänselvyys. Tästä saan kiittää oppiaineemme professoria ja ohjaajaani Pirkko Vartiaista. Esitarkastajiani professori Antti Syväjärveä ja professori Jari Stenvallia haluan kiittää väitöskirjani arvioimisesta ja arvokkaista kommentteista sekä mahdollisesti jatkotutkimusideoideni tarkentamisesta. Jari Stenvallille haluaisin esittää vielä ylimääräisen kiitoksen suostumisesta vastaväittäjäkseni.

Työtäni on rahoitettu matkan varrella useasta eri lähteestä. Kiitokset kuuluvat rahoituksesta Vaasan yliopistosäätiölle sekä Suomen Akatemialle.

Jos Pirkko on mahdollistanut minulle monipuolisen työnkuvan ja jatkuvan työsuhteen, on Harri Raisiota kiittäminen siitä, että ylipäättään tein hakemuksen siihen tehtävään, mistä lähtien olen ollut yliopiston palkkalistoilla. Toki hakemuksen laittaminen oli itsestänselvyys oppiaineen tutkimusteemojen kohdatessa omiini lähes täysin. Tärkeää väitöskirjaa tehdessä on saada vertaistukea ja tässä kiitos kuuluu erityisesti ystävälleni Niklas Lundströmille.

Kuten kaikki hyvin tiedämme, tutkimusta ei voi, eikä pitäisi tehdä tyhjiössä tai omassa ”kammiossaan”. Ympärilläni onkin ollut suuri joukko ihmisiä, jotka tavalla tai toisella liittyivät väitöskirjan tekemiseen. Haluaisin kiittää Sosiaali- ja terveyshallintotieteen oppiaineen nykyisiä ja entisiä kollegoita, Ihmisen ääni -

## VIII

hankkeen henkilökuntaa, HYMY -tutkimusryhmää sekä erityisesti Hannu Katajamäkeä.

Suurimmat kiitokset kuuluvat kuitenkin perheelleni ja muille läheisilleni. Kotona minua on aina kannustettu opiskelemaan, mutta toisaalta myös muistutettu pitämään jalat maassa. Kiitokset tästä kuuluvat vanhemmilleni Elisalle ja Pekalle sekä siskolleni Katille. Lähimpänä väitöskirjan tekemistä on tukenut ja tehnyt mahdolliseksi Petra, suurkiitos kärsivällisyydestä ja ymmärryksestä.

Tampereella, toukokuussa 2017

Juha Lindell

## Sisällys

ARTIKKELIT .....	XI
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Lähtökohdat .....	1
1.2 Tutkimuksen eteneminen .....	3
2 ARTIKKELIKOHTAINEN ERITTELY, TUTKIMUSMENETELMÄT SEKÄ AINEISTOT .....	5
2.1 Artikkel 1: Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa ..	5
2.1.1 Puheenvuoro 1b: Kompleksisuusteoriakin on systeemiajattelua? Vastaus Klaus af Ursinin kommenttiin artikkelistani ”Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa” .....	8
2.2 Artikkel 2: Ongelmat muokkaamassa johtamista: organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä .....	9
2.3 Artikkel 3: A multidimensional approach to change management – The synthesis of the entity and the relational perspective .....	11
2.4 Artikkel 4: Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting.....	13
3 PUHUMALLA PIRULLISUUS VÄHÄISEMMÄKSI? .....	17
3.1 Toimintadynamiikaltaan erilaiset ongelmat.....	17
3.1.2 Pirullisen ongelman sosiaalinen konteksti.....	27
3.2 Organisaatiomuutos ja pirulliset ongelmat .....	30
3.2.1 Pirullinen ongelma kompleksisuustieteiden avulla ymmärrettynä .....	30
3.2.2 Muutosjohtajuus ja pirulliset ongelmat.....	34
3.3 Muutoksia organisaatioon toimintatutkimuksen kautta .....	38
3.3.1 Organisaation määritelmä toimintatutkimuksen yhteydessä .....	40
3.3.2 Kommunikatiivinen toimintatutkimus.....	42
3.4 Deliberatiivinen demokratia, muutosjohtajuus, pirulliset ongelmat ja organisaatioraati.....	48
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA PÄÄTELMÄT .....	61
LÄHTEET .....	69
LIITE.....	81

## Kuvio ja taulukkoluetelo

<b>Kuvio 1.</b>	Väitöskirjan kokonaisuus. ....	15
<b>Kuvio 2.</b>	Muutosjohtajuuden rakentuminen. ....	50
<b>Taulukko 1.</b>	Artikkelien sisältö. ....	16
<b>Taulukko 2.</b>	Pirullisen ongelman kuvailua. ....	25
<b>Taulukko 3.</b>	Pirullisen ongelman yhteys kompleksisuusmetaforiin mukailien (Lindell, Ollila & Vartiainen 2015). ....	31
<b>Taulukko 4.</b>	Pirullisen ongelman kuvauksen konkretisointi (Lindell 2011c). ....	33
<b>Taulukko 5.</b>	Demokraattisen dialogin periaatteet verrattuna organisaatioraadin periaatteisiin. ....	43
<b>Taulukko 6.</b>	Kompleksisuuden vaikutus toimintatutkimukseen. ....	48
<b>Taulukko 7.</b>	Kansalaisraadin ja organisaatioraadin väliset erot. ....	55



## ARTIKKELIT

[1] Lindell, J. (2010). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 29: 4, 299–314.

[1b] Lindell, J. (2011a). Kompleksisuusteoriakin on systeemiajattelua. *Hallinnon tutkimus* 30: 3, 246–248.

[2] Lindell, J. (2011b). Ongelmat muokkaamassa johtajuutta: Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6: 6, 24–30.

[3] Lindell, J. & Juppo V. (2013). A Multidimensional Approach to Change Management – The Synthesis of the Entity And the Relational Perspective. *International journal of art and sciences*.

[4] Lindell J. (2014). Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting. *Tertiary education and management* 20: 1, 30–43.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Lähtökohdat

Muutoksen tekeminen organisaatiossa on tunnetusti hankala tehtävä, jonka haastavuutta pirullisten ongelmien läsnäolo vain lisää. Muutoksen teemaan liittyvissä kirjoituksissa esitetään toistuvasti toinen toistaan suurempia prosenttiosuuksia, kuinka moni organisaatiomuutoksista epäonnistuu. Organisaatioille on kuitenkin elintärkeä menestystekijä saada muutokset onnistumaan. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niitä ei voi jättää vaille huomiota (ks. esim. Paton & McCalman 2008, 9). Arkipuhetta myöden on nostettu esiin, että muutoksia joudutaan tekemään kiihtyvällä tahdilla ja että muutos näyttäisi olevan pysyvä olotila organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa.

Organisaatiomuutoksen isänä pidetään Kurt Lewiniä ja ensimmäisenä organisaatiomuutoksen mallina hänen 1940-luvulla kehittämänsä kolmen kohdan muutosmallia. Lewinin vaikutteita on nähtävissä organisaation muutosmalleissa myös vuosikymmeniä jälkeenpäin. Muutoin näiden mallien lähtökohdat saattavat olla melko erilaiset (vrt. esim. Kotter 1996).

Kurt Lewinin kolmen kohdan muutosmallin ja ryhmädynamiikkatutkimusten jälkeen organisaatiomuutoksen kenttä on laajentunut ja kehittynyt lukuisiksi eri näkökulmiksi sekä ajattelumalleiksi, joita voidaan luokitella eri tekijöiden suhteen. Organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen (change management) ja muutosjohtajuuden (change leadership) kiinnostavuudesta tutkimuskohteena kertoo valtava teemaan liittyvä julkaisujen määrä ja näkökulmien kirjo. (ks. esim. Burnes 1992: 152–160).

Organisaatiomuutosta on jaettu ennakoivaan (proaktiiviseen), reagoivaan (reaktiiviseen), vähittäiseen ja strategiseen muutokseen (ks. esim. Nadler & Tushman 1994; Lämsä & Hautala 2005). Organisaatiossa muutosta voi tapahtua esimerkiksi henkilöstössä, rakenteissa, toimintatavoissa tai kulttuurissa (ks. esim. Schein 2010). Muutosta voidaan lähestyä sen syvällisyyden näkökulmasta (ks. esim. Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith 1999: 15) tai sen ajallisesta ulottuvuudesta käsin (ks. esim. Stenvall & Virtanen 2007).

Jakoa on tehty myös sen mukaan, onko muutos suunniteltu ja tarkkaan määritelty vai enemmän ennalta-arvaamaton ja emergentti. Toisaalta jakoa voidaan myös tehdä muutoksen toteuttamistavan, kuten autoritäärisen käskytyksen ja itseorganisoituvan osallistavan toimimisen, välillä. Kaiken kaikkiaan yhtä muutosta selittävää teoriaa tai mallia ei voida esittää (ks. esim. Burnes 1996; Merilä 2008).

Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuutta ja muutoksen tekemistä organisaatiossa tarkastellaan pirullisten ongelmien (wicked problems) näkökulmasta. Pirulliset ongelmat viittaavat Rittelien & Webberin (1973) kehittämään konseptiin poikkeuksellisen haastavista ongelmista. Pirullisten ongelmien ratkominen sopimattomalla tavalla tai ratkomatta jättäminen pahentaa ongelmaa. Kun muutosjohtajuutta ja organisaatiomuutoksia tarkastellaan pirullisten ongelmien näkökulmasta, on tapauskohtaista, mihin edellä esitetyistä luokitteluista muutos asettuu. – mahdollisuus on, että kaikkien niiden tekijöitä on tunnistettavissa.

On esitetty, että pirullisten ongelmien ratkaiseminen niihin sopimattomalla tavalla johtaa ongelmanratkaisun ja sillä tavoitellun muutoksen epäonnistumiseen (ks. esim. Marshall, Kreuter, De Rosa, Howze & Baldwin 2004; Vartiainen 2005; Raisio 2010; Norton 2012; Lundström 2015). Pirullisen ongelman yhteydessä ratkaistut löytyvät ongelman sosiaalisesta kontekstista. Kyse on niistä ihmistenvälisistä sosiaalisista suhteista ja verkostoista, missä pirullinen ongelma vaikuttaa (Rittel & Webber 1973). Sosiaalisten verkostojen hyödyntämisessä oleelliseksi muodostuu niiden ryhmädynamiikan ja sosiaalisen rakenteen ymmärtäminen (ks. esim. Conklin 2006). Muutoksen tekeminen ja ymmärtäminen organisaatiossa ainoastaan autoritäärisenä toimintana saattaa aiheuttaa haasteita pirullisten ongelmien yhteydessä. Pirullinen ongelma peräänkuuluttaa yhteistoiminnallista ja moniäänistä toimintatapaa niin johtamiskäytännöissä kuin ongelmanratkaisussa.

Pirullisten ongelmien esitetään perustuvan kompleksiselle toimintadynamiikalle (Conklin 2005; Lindell 2010; Raisio 2010; Lundström 2015), joka pohjautuu kompleksisuustieteen. Kompleksisuustieteet pyrkivät moninaisuuden vaalimisen kautta ymmärtämään ja kehittämään kompleksisia ilmiöitä, kuten organisaatioita. Näin tarjoutuu mahdollisuus nostaa esiin pirulliselle ongelmalle elintärkeä sosiaalinen toiminta. Tarkoituksena tutkimuksessa on selvittää, miten muutosjohtajuuden tulisi organisaatiossa operoida pirullisten ongelmien yhteydessä. Kuinka pirullisia ongelmia tulisi organisaatiossa ratkoa, jotta muutokset organisaatiossa onnistuisivat nykyistä paremmin?

Tutkimuksessa esitetään, että pirullisen ongelman yhteydessä muutosjohtajuus organisaatiossa tulisi tapahtua yhteistoiminnallista ja moniäänistä tietä organisaation kompleksisuus huomioiden. Näihin vaateisiin pyritään vastaamaan kehittämällä deliberatiivisen demokratian teoriaa ja kansalaisraatimallia kohti *deliberatiivista muutosideologiaa*. Muutosideologia tuodaan käytäntöön kansalaisraatimallista kehitetyn organisaatioraadin avulla. Raatimallia hyödynnetään toimintatutkimusinterventiona/työkonferenssina, jonka tarkoitus on ratkoa organisaation pirullisia ongelmia ja saada muutosta aikaiseksi.

Tutkimuksessa selvitetään:

- 1. Minkälaisena organisaatio näyttäytyy, jos se ymmärretään kompleksisena ilmiönä?**
- 2. Miten pirullinen ongelma vaikuttaa muutosjohtajuuteen organisaatiossa?**
- 3. Miten organisaatioraati soveltuu muutosjohtajuuden työkaluksi, kun ratkotaan pirullisia ongelmia?**

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä huomio kohdistetaan erityisesti organisaation ymmärtämiseen pirullisen ongelman osoittamien sosiaalisten rakenteiden kautta. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten kompleksisena ilmiönä ymmärrettävä organisaatio voi vaikuttaa muutosjohtajuuden käytänteisiin: johtaa, ratkoa ongelmia ja saada muutosta aikaiseksi. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pirullisen ongelman ja kompleksisuustieteiden pohjalta hahmotetaan deliberatiivinen organisaatioraati -toimintamalli. Organisaatioraadin avulla pirullisia ongelmia voidaan organisaatiossa ratkoa ja samalla saada aikaan muutosta.

Tutkimuksia, joissa on yhdistetty pirullinen ongelma sekä deliberatiivinen demokratia on tehty erityisesti julkisen mielipiteen muodostuksen yhteydessä (ks. esim. Roberts 2004; Raisio 2010). Pirullisen ongelman yhdistäminen organisatoriseen viitekehykseen on myös näkyvillä tutkimuksissa (ks. esim. Camillus 2008; Waddock, Meszoely, Waddell & Dentoni 2015). Deliberatiivisten mallien hyödyntämisestä organisaatiossa on olemassa myös esimerkkejä (ks. esim. Mintrom 2003; Raelin 2012; Zaheeruddin & Klein 2009). Tämän tutkimuksen kaltaiset tutkimusasetelmat ovat harvinaisia. Organisaation ymmärtäminen kompleksisena ilmiönä pirullisine ongelmineen kuitenkin potentiaalisesti auttaa organisaatiomuutosten tekemisessä. Se myös mahdollistaa muutosjohtajuuden suuntaamista tällaisiin tilanteisiin sopivaksi deliberatiivisen mallin välityksellä.

## 1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus alkaa pirullisen ongelman määrittelyllä ja syventymisellä sen ratkaisutapoihin. Lisäksi pohditaan, onko pirullisen ongelman ratkaiseminen ylipäätään mahdollista (luku 3.1). Tältä perustalta perehdytään muutoksen tekemiseen organisaatiossa silloin, kun vastassa ovat pirulliset ongelmat (luku 3.2). Luvussa 3.2 pohditaan, mitä muutosjohtajuudella voitaisiin tarkoittaa pirullisen ongelman yhteydessä. Toisaalta syvennytään siihen, miten pirullisten ongelmien olemassa olo

muokkaa muutosjohtajuuden lähtökohtia kompleksisen toimintadynamiikan näkökulmasta katsottuna.

Luvussa 3.4 kehitetään muutosjohtajuuden sovellus, joka auttaa huomioimaan organisaatioiden kompleksisuuden ja pirulliset ongelmat. Täällä yhdistetään toimintatutkimuksen työkonferenssiin näkemyksiä deliberatiivisen demokratian kansalaisraatimallista ja luodaan organisaatioraati muutostyökalu. Näin tuodaan käytäntöön muutosjohtajuus pirullisten ongelmien yhteydessä. Tutkimus päättyy lukuun 4, jossa pohditaan tutkimuksen antia ja rajoitteita sekä vedetään johtopäätöksiä, mutta esitetään myös jatkotutkimusaiheita.

## 2 ARTIKKELIKOHTAINEN ERITTELY, TUTKIMUSMENETELMÄT SEKÄ AINEISTOT

Väitöskirja rakentuu neljästä vertaisarvioidusta artikkelista sekä yhdestä arvioidusta puheenvuorosta, joka julkaistiin tieteellisessä aikakauslehdessä. Kompleksisuustieteiden pariin kulkeuduin vuonna 2007, kun aloin valmistelemaan pro gradu -tutkielmaani muutosjohtamisen teemasta. Lähtökohtana oli yhdistää kompleksisuustieteiden teoriakehikkoon laadullinen haastatteluaineisto. Käytäntö toimi kuitenkin toisin. Lopulta pro gradu -tutkielmasta rakentui täysin teoreettis-käsitteellinen työ kompleksisuudesta ja muutosjohtamisesta. Joidenkin toteamusten mukaan teoria, jolle ei löydy vastinetta käytännöstä.

Kompleksisuustieteiden kotimainen tutkimus oli tuolloin merkittävästi harvinaisempaa kuin nykyisin. Joitain julkaisuja oli kuitenkin löydettävissä (ks. esim. Koskiahon 1986; Sotarauta 1996; Willamo 2005; Jalonen 2006, 2007). Pro gradu -tutkielmani perustui kompleksisten responsiivisten vuorovaikutusprosessien (complex responsive processes of relating) näkökulmaan (ks. esim. Stacey 1996, 2009, 2010; Stacey, Griffin & Shaw 2000; Griffin & Stacey 2005).

Valmistumisen jälkeen löysin työelämästä kadoksissa olleen ”käytännön” pro gradu -tutkielmani viestittämälle ajatukselle muutosjohtamisesta. Syyskuussa 2009 aloin työstämään väitöskirjan ensimmäistä artikkelia. Heti alusta oli selvää, että väitöskirja tulee rakentumaan vertaisarvioiduista artikkeleista monografian sijaan. Vaikka artikkelit ovat itsenäisiä tutkimuksia, on ne kaikki tehty silmälläpitäen väitöskirjan laajempaa kokonaisuutta ja tutkimusteemaa. Artikkeleista kaksi ensimmäistä sekä julkaistu puheenvuoro (ks. Lindell 2010, 2011a, 2011b) on julkaistu kotimaisissa tieteellisissä lehdissä. Kaksi jälkimmäistä (ks. Lindell & Juppoo 2013, Lindell 2014) puolestaan on julkaistu kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä. Kahden ensimmäisen artikkelin julkaiseminen suomeksi perustuu siihen, että teeman artikkelit olivat julkaisuhetkenään verrattain harvinaisia kotimaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa. Näin oli hyödyllistä pyrkiä tuomaan artikkelien sisältämiä teemoja myös kotimaiseen tieteelliseen kirjallisuuteen. Seuraavaksi käyn läpi artikkelien lähtökohtia, tutkimusasetelmia ja tuloksia. Lopuksi kytken artikkelit laajempaan kokonaisuuteen väitöskirjan tutkimuskysymysten kanssa.

### 2.1 Artikkelin 1: Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa

Tavoitteena ensimmäisessä artikkelissa on selvittää kompleksisen responsiivisen prosessin ajatuksen kautta (ks. esim. Stacey, Griffin & Shaw 2000; Stacey 2001;

Stacey & Griffin 2005), kuinka erityisesti kompleksisia organisaatiomuutoksia pystyttäisiin toteuttamaan nykyistä paremmin. Perustana ajatukselle toimii esitys, että kompleksiset muutokset saattavat epäonnistua, koska niiden kompleksisuutta ei oteta riittävässä määrin huomioon (vrt. Vartiainen 2005). Kompleksisuudella viitataan tässä muutosten vaativuuteen, moniulotteisuuteen ja keskinäisriippuvaisuuteen (interconnected). Esimerkiksi autoritääriinen ”top-down” -tyyppinen tapa tehdä muutosta voi estää näkemästä, mitä kompleksinen muutos on. Artikkelissa esitetään, että kompleksisen muutoksen näkemiseksi, tulisi edetä Conklinin (2006) painottaman jaetun ymmärtämisen (shared understanding) ja kollektiivisen älykkyyden (collective intelligence) kautta. Conklinin lähestymisessä muutos toteutetaan ”bottom-up” -tavalla. Se tukeutuu enemmän organisaation sosiaaliseen rakenteeseen. Sosiaaliseen rakenteeseen tukeutuvassa muutoksessa on kyse yksilöiden emergenttiin kommunikaatioon perustuvasta dynaamisesta muutoksesta organisaatiossa (Stacey 2001).

Artikkelissa mukaillaan Stacey ym. (2000) ajatusta, että tapaan tehdä muutoksia organisaatiossa vaikuttaa se, miten organisaatio ajatellaan rakentuvan. Tästä muotoutuu vertailuasetelma systeemisesti ymmärrettävän organisaation ja kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisesti ymmärrettävän organisaation välille. Systeemisesti ymmärrettävä organisaatio perustuu systeemiteorioille. Niiden esitetään ohjaavan muutosten tekemistä organisaatiossa autoritääriin ”top-down” -tyyppiseen toimintaan (Stacey ym. 2000). Näin organisaation systeemisyys aiheuttaa ongelmia kompleksisten muutosten yhteydessä.

Kompleksisuuden huomioiminen organisaatiossa onnistuisi nykyistä paremmin, jos organisaatio nähtäisiin kompleksisena responsiivisena vuorovaikutusprosessina. Näin organisaation kompleksinen dynamiikka ja erityisesti organisaation sosiaalisesta rakenteesta nouseva kompleksisuus tulisi huomioitua. Organisaation näkeminen kompleksisena responsiivisena prosessina voisi ohjata muutoksen toteuttamista enemmän kompleksisten muutosten vaatimaan osallistavampaan ”bottom-up” -tyyppiseen toimintatapaan. (Stacey ym. 2000.)

Ensimmäisessä artikkelissa vertaillaan systeemistä sekä kompleksisen responsiivisen prosessin mukaista organisaatiota. Vertailu toteutetaan teoreettis-käsitteellisesti tarkastelemalla tutkimuksen kannalta tärkeiden organisatoristen tekijöiden ilmenemistä. Näitä ovat esimerkiksi hallinta, suunnittelu ja muutosjohtamismalli. Tekijät nousevat esiin Stacey ym. (2000) tutkimuksesta.

Menetelmällisesti artikkeli on lähellä syntetisoivaa teoreettista tutkimusta (ks. esim. Kallio 2006: 533–534). Toisaalta on hyvä muistaa teoreettisen tutkimuksen lajityyppien luonne. Teoreettisen tutkimuksen lajityypit ovat usein toisiaan täydentäviä ja käytännön tutkimustyössä lähestymistavat sisältävät suurella todennä-



köisyydellä useita lajityyppettä samaan aikaan. (Neilimo & Näsi 1980: 32.) Vertailun materiaali on kerätty tieteellisistä lähteistä hyödyntämällä lumipallo-otantaa (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002: 88). Ensimmäisenä lähteenä vertailussa toimi Stacey ym. (2000) tutkimus, jonka lähteistä on harkinnanvaraisesti edetty aina seuraavaan lähteeseen.

Vertailun tuloksena todetaan, että muutoksen toteuttamistapa voi olla yhteydessä siihen, miten organisaatio ymmärretään. Mikäli organisaatio ymmärretään kompleksisena ilmiönä, myös muutosten kompleksisuuden huomioiminen voi onnistua nykyistä paremmin. Näin myös kompleksiset muutokset voisivat onnistua nykyistä paremmin. Organisaatio kompleksisena ilmiönä ei välttämättä toimi Stacey ym. (2000) mukaan systeemisellä ”top-down” -tavalla. Se tukeutuu organisaation sosiaaliseen rakenteeseen ja yksilöiden väliseen emergentisti ohjautuvaan paikalliseen vuorovaikutukseen. Organisaatioiden toiminnassa kyse ei ole välttämättä abstrakteista ja persoonattomista kokonaisuuksista, kuten usein muutosjohtamiskirjallisuudessa mainituista muutoksen ajajista (drivers of change). Päivittäin organisaatioissa koetaan hyvin todellisia ihmisten välillä tapahtuvia vuorovaikutuksen kuvioita (patterns of interaction). Nämä kuviot heräävät henkiin ihmisten vuorovaikutteisina tekoina kommunikoida keskenään (responsive acts of communication). Tästä syystä ihmiset organisaatioissa ovat keskinäisesti riippuvaisia toisistaan. (Stacey 2015: 152.)

Ihmisten ja organisaatioiden keskinäisriippuvaisuus on perustavanlaatuinen prosessi, miten asiat saadaan organisaatioissa lopulta päivittäin tehtyä (Stacey 2015: 152). Tämän esitetään olevan myös se prosessi, jonka kautta organisaatioissa toimivat hallinta, suunnittelu tai muutosjohtamismalli. Esimerkiksi hallinta organisaatioissa ei näyttäydy enää yksinomaan johtoportaan luomina toimina, kuten Stacey ym. (2000) esittää systeemisessä organisaatioissa tapahtuvan. Hallinta kumpuaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen kuvioista. Näissä piilee valtakuvioita ja yksilöiden tekemiä päivittäisiä valintoja, jotka tuottavat hallintaa organisaatioissa. Samalla tavoin myös suunnitteluprosessit ja muutosjohtamismalli muuntuvat vuorovaikutuskuvioiden tuotokseksi.

Yksi merkittävimmistä tuloksista artikkelissa oli, että myös johtajat ovat kompleksisen responsiivisen prosessin mukaisessa organisaatioissa erottamaton osa vuorovaikutuskuvioita. Vuorovaikutuskuviot määrittävät myös sen, saavuttaako johtaja toiminnallaan tuloksia. Mikäli organisaation vuorovaikutuskuviot osoittavat hyväksyvää vastakaikua (response) johtajan toiminnalle muutosten yhteydessä, saattavat ne toteutua. Tästä syystä organisaation toiminta on todellisuudessa huomattavan ennalta-arvaamatonta ja vaikeaa ennustaa. Nämä seikat varjostavat kaikkea organisaation toimintaa. Muutosjohtamismallin suhteen johtopäätöksenä

oli, että systeemisen organisaation autoritäärinen muutosjohtamismalli ei välttämättä toimi kompleksisuuden vallitessa. Muutos ei ole pelkästään pienen ryhmän hallittavissa, vaan laajalti organisaation vuorovaikutuskuvioissa. Näin myös muutosjohtamismallin tulisi operoida organisaation vuorovaikutuskuvioissa. Artikkelissa tällaiseksi malliksi ehdotetaan tarkoituksenmukaisen muutoksen teoriaa (intentional change theory). Tulokset vahvistavat Conklinin (2006) esittämää huomiota siitä, kuinka kompleksisuuden vallitessa tulisi toimia jaetun ymmärryksen ja kollektiivisen älykkyyden kautta.

Rajoitteena artikkelissa voidaan nähdä kyseenalaistus siitä, näkeekö Stacey ym. (2000) ajattelu systeemisen organisaation kapeakatseisesti. Voidaanko systeemisen organisaation nähdä ylipäättään olevan Stacey ym. (2000) esittämän kaltainen? Tämä seikka ei kuitenkaan heikennä kompleksisen responsiivisen prosessin kykyä ymmärtää organisaatiota kompleksisena ilmiönä.

*2.1.1 Puheenvuoro 1b: Kompleksisuusteoriakin on systeemiajattelua? Vastaus Klaus af Ursinin kommenttiin artikkelistani ”Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa”*

Edellä esitelty artikkeli yksi ”Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa” herätti julkaisunsa jälkeen julkista keskustelua Hallinnontutkimus -lehdessä. Artikkelin vertailuasetelma systeemiseen ja kompleksiseen responsiiviseen prosessiin perustuvasta organisaatioista (vrt. Stacey ym. 2000), kannusti Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun lehtoria Klaus af Ursinia kommentoimaan artikkelia. Mahdollisuus vastapuheenvuoroon tarjosi mainion tilaisuuden tarkentaa artikkelin sanomaa. Puheenvuoro on täydentävä osa artikkelia ja siksi on perusteltua ottaa se mukaan myös tähän väitöskirjaan.

Vastapuheenvuorossani tein muiden ohella kaksi päähuomiota. Ensimmäisenä asiana kiinnitin huomiota Ursinin laajempaan väitteeseen, että kompleksisuusteoria, mihin hän esitti kompleksisen responsiivisen prosessin perustuvan, on osa systeemiajattelua. Puheenvuorossani avasin kompleksisuustieteiden teoriaryppään monitulkintaista suhtautumista pohjateorioihinsa. Linkittyminen esimerkiksi systeemiajatteluun on koulukuntakohtaista. Ei ole olemassa yhtä totuutta siitä, kuuluvatko kompleksisuustieteet systeemiajatteluun (Lindell 2011a: 246).

Toiseksi vastasin puheenvuorossa Ursinin kommenttiin, joka kohdistui Ralph Stacey ym. (2000) esittämään kriittiseen näkemykseen systeemiajattelua ja systeemiä organisaatioita kohtaan. Ursin toi julki ajatuksen Stacey ym. (2000) kapeakatseisesta näkemyksestä ja kritiikistä systeemiajattelua kohtaan. Stacey ym. (2000) pyrkivät nostamaan systeemikriittisyydellään esiin systeemisten orga-

nisaatioiden ja jopa laajemmin systeemisen ajattelutavan rajoittavia tekijöitä. Näin tehden Stacey ym. (2000) painottavat organisaation relationaalista puolta - kaikkea sitä, mikä tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa - organisaatiota elossa pitävänä voimana. Puheenvuorossani painotan, että Staceyn ym. (2000) systeeminäkemyistä on kritisoitu myös muualla, mutta se voi silti avata tien ajattelemaan organisaatiota kompleksisen responsiivisen prosessin kautta. Toisin sanoen yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kokonaisuutena, mikä artikkelissani oli yhtenä tarkoituksena.

Lopputuloksena puheenvuorossani kietoutuu kompleksisten organisaatioiden monitulkintaisuuteen ja monimuotoisuuteen: Kompleksisuuden vallitessa ei ole tarkoituksenmukaista kiistellä eri näkökulmien välillä, vaan pyrkiä hyödyntämään niitä toisiaan täydentävästi aina kulloisenkin tarkoituksen ja tilanteen mukaan.

## 2.2 Artikkeliksi 2: Ongelmat muokkaamassa johtamista: organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä

Toisessa artikkelissa tutkimuksen suuntaviivat tarkentuvat. Aiemmin tutkimuksen kohteena olleet kompleksiset haasteet korvautuvat pirullisen ongelman konseptillä (wicked problem) (ks. esim. Rittel & Webber 1973). Kompleksisten haasteiden ja pirullisten ongelmien välillä vallitsee yhdenmukaisuus. Lisäksi pirullisen ongelman -konsepti osoittautuu erittäin käyttökelpoiseksi organisaatiomuutosten ja johtamisen teeman yhteydessä. Varsinkin silloin kun haetaan syitä sille, miksi muutokset epäonnistuvat usein organisaatioissa (ks. esim. Conklin 2005, Vartiainen 2005, Vartiainen ym. 2013). Kompleksisuustieteitä on moitittu käytännön toiminnan kannalta rajoittuneeksi (Phelps & Hase 2002). Kompleksisuustieteet ovat ikään kuin pysähtyneet kompleksisten ilmiöiden teoretisoimisen asteelle. Käytännön toiminnan yhteyksien juontaminen kompleksisuustieteistä on nähty haastavaksi. Pirullisen ongelman konseptia on esitetty yhtenä keinona tuoda kompleksisuustieteiden ajatuksia ja ymmärrystä käytäntöön (ks. esim. Raisio 2010).

Toisessa artikkelissa tutkitaan, mitä organisaatiomuutoksella ja muutosjohtamisella voitaisiin tarkoittaa pirullisen ongelman yhteydessä. Artikkeliksi perustuu ajatukseseen, että erilaiset ongelmatyypit (kriittinen, kesy ja pirullinen) tarvitsevat erilaiset lähestymisensä johtamisessa. Pirullisen ongelman kohdalla oikea lähestymistapa on erityisen tärkeä. Mikäli pirullisen ongelman yhteydessä turvaututaan esimerkiksi kesyn ongelman johtamistyyliin (management), saattaa pirullinen ongelma pahentua. (Grint 2005.) Tältä osin toisen artikkelin lähestyminen on yh-

teneväinen ensimmäisen artikkelin kanssa (vrt. Lindell 2010). Muutokset epäonnistuvat organisaatioissa usein. Syynä tähän on, että ei välttämättä ymmärretä, että vastassa on kompleksinen pirullinen ongelma. Näin pirullista ongelmaa ei lähestytä sen vaatimalla tavalla ja vain pahennetaan tilannetta. Artikkelissa on tärkeää selvittää, mitä organisaatiomuutoksella ja muutosjohtamisella voidaan tarkoittaa pirullisen ongelman yhteydessä.

Pirullinen ongelma nähdään artikkelissa toimintadynamiikaltaan kompleksisena. Pirullinen ongelma syntyy ja myös ratkeaa sosiaalisen toiminnan ja ongelman sosiaalisen kontekstin (social context) kautta (Rittel ja Webber 1973; Conklin 2005). Artikkelissa käytettävä kompleksisuustieteiden suuntaus ohjautuu sosiaalista toimintaa painottavaksi kompleksisen responsiivisen prosessin mukaiseksi näkökulmaksi (ks. esim. ks. esim. Stacey 1996, 2000, 2009, 2010; Griffin & Stacey 2005)

Artikkeli pyrkii selvittämään teoreettis-käsitteellisesti, pirullisen ongelman määritelmän (ks. Conklin 2005) ja sen ratkaisemiseen vaadittavien tekijöiden (ks. Rittel & Webber 1973) kautta, mitä organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen voisivat tarkoittaa pirullisen ongelman yhteydessä. Menetelmällisesti artikkeli on ensimmäisen artikkelin (ks. Lindell 2009) tavoin lähellä syntetisoivaa teoreettista tutkimusta (ks. esim. Kallio 2006: 533–534).

Artikkelissa käy ilmi, että pirullisen ongelman sosiaalisessa kontekstissa painottuvat kolme tekijäparia. Ne ovat sosiaalinen konteksti ja sen osallisten rooli, vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus sekä ennustamattomuus ja kompleksisuus. Näiden esitetään olevan tekijöitä, jotka muovaavat organisaatiomuutosta ja muutosjohtajuutta pirullisen ongelman yhteydessä. Artikkelissa päädytään lopputulokseen, että pirullisen ongelman yhteydessä organisaatiomuutos tapahtuu organisaation sosiaalisessa järjestyksessä. Lisäksi organisaatiomuutos toimii ensimmäisessä artikkelissa (vrt. Lindell 2010) esitetyn kompleksisen dynamiikan mukaan. Toisin sanoen organisaatiomuutos on organisaatiossa kaikilla tasoilla vuorovaikutteisesti ja yhteistoiminnallisesti tapahtuvaa toimintaa. Keskinäisriippuvuuden ajatuksen mukaisesti organisaatiomuutosta ei voida nähdä erillisenä muusta organisaation toiminnasta. Muutos on sulautunut kaikkeen toimintaan organisaatiossa monilla ennalta-arvaamattomilla tavoilla (vrt. Lindell 2010).

Tutkimus painottaa, että myös muutosjohtajuuden yhteydessä tulisi toistua sosiaalisesta kontekstista nousseet tekijäparit. Tällöin muutosjohtajuuteen liittyy vahva yhteistoiminnallisuuden ja osallisuuden ajatus. Johtajuus olisi tällöin erottamaton osa sitä sosiaalista kontekstia, mitä se pyrkii muuttamaan. Tästä syystä pirullinen ongelma haastaa perinteiset prosessinäkökulmat muutosjohtamiseen (vrt. esim. Kotter 1996) ja vie sitä enemmän emergenttiin suuntaan. Muutosjohtaminen ko-

kee emergenssin siinä sosiaalisessa kontekstissa, missä pirullinen ongelma ilmenee. Keskinäisriippuvuuden ansiosta on kuitenkin lähes mahdotonta erottaa omaksi kokonaisuudeksi niitä toimia, joita voidaan kutsua muutosjohtajuudeksi. Muutosjohtajuus on sulautunut pirullisten ongelmien yhteydessä päivittäiseen johtamistoimintaan. Tällöin muutosjohtajuus voitaisiin ymmärtää esimerkiksi toimintana, joka mahdollistaa pirullisen ongelman ratkaisemisen. Ratkaisemista voidaan edesauttaa edistämällä vuorovaikuttavien yhteenliittymien (integrating aggregates) syntyä (vrt. Marion & Uhl-Pien 2001).

Pirulliset ongelmat painottavat organisaatiomuutoksen jatkuvuutta ja ainutkertaista luonnetta. Muutoksen aikaansaamiseksi ei ole olemassa yhtä kaavaa tai mallia. Sen sijaan kulloinenkin tilanne määrittää lähestymistavan. Muutokset myös saattavat ulottaa vaikutuksensa dominoefektin tavoin organisaatiossa laajalle, vaikka muutos ei sinänsä koko organisaatiota koskettaisikaan.

*Siksi kaivataankin organisaatiomuutosten yhteydessä viisautta ja arvostelukykyä nähdä laajemmat vaikutukset sekä verkostovoimat tämän hetkisessä toiminnassa. Kaivataan herkkyyttä pirullisten muutosongelmien aiheuttamille seurannaisvaikutuksille organisaation sosiaalisessa verkostossa, jotka saattavat edistää tai haitata organisaatiomuutoksen toteutumista. (Lindell 2011.)*

### 2.3 Artikkel 3: A multidimensional approach to change management – The synthesis of the entity and the relational perspective

Kolmannessa artikkelissa syvennetään toisessa artikkelissa hahmotettua pirullisten ongelmien aiheuttamaa johtamistilannetta (ks. Lindell 2011b). Artikkel on yhteisjulkaisu Virpi Jupon kanssa ja sen kirjoittajaroolien jako kuvataan liitteessä 1. Myös tämä artikkeli perustuu organisaation ymmärtämiselle kompleksisena responsiivisena prosessina ensimmäisen artikkelin tavoin (vrt. Lindell 2010). Se lähtee John Kotterin (2006) ajatuksesta, että organisaatiot ympäri maailmaa kohtaavat muutoksia taloudessaan, palveluissaan ja rakenteissaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Muutokset ovat kehittyneet myös kokonaisvaltaisemmiksi ja keskinäisriippuvaisemmiksi kuin koskaan aikaisemmin.

Keskinäisriippuvaisuudella viitataan nykypäivän kompleksiseen luonteeseen. Se saattaa tehdä perinteiset – rationaaliset, systemaattiset ja usein hierarkkiset – näkökulmat johtamiseen lähtökohdiltaan riittämättömiksi (ks. esim. Glouberman & Zimmerman 2002; Stacey 2012). Tästä syystä artikkelissa esitetään, että muutoksen toteuttaminen organisaatiossa vaatii eri muutosjohtamisnäkökulmien tarkoituksenmukaista yhdistämistä moninäkökulmaiseksi (multidimensional) kokonaisuudeksi. Tietämyksemme kompleksisesta ilmiöstä on aina vajavaista ja siksi näkökulmia tulisi olla useita (ks. esim. Lueddeke 1999; Fernandez & Pitts 2007; Richardson & Cilliers 2001). Tuleekin pyrkiä parhaaseen mahdolliseen tietämykseen ja tämä esitetään olevan mahdollista moninäkökulmaisen (multidimensional) tarkastelun kautta.

Kahden aikaisemman artikkelin (vrt. Lindell 2010, Lindell 2011b) tapaan tämä artikkeli on luonteeltaan teoreettis-käsitteellinen ja menetelmällisesti lähellä syntetisoivaa teoreettista tutkimusta (ks. esim. Kallio 2006: 533–534). Se rakentaa edellä esitettyä moninäkökulmaisuutta muutosjohtamiseen teoreettis-käsitteellisellä vertailulla. Vertailu tapahtuu johtamisen entiteettinäkökulman (entity) ja relationaalisen näkökulman (relational) välillä. Tavoitteena on löytää näiden kahden näkökulman välinen synteesi. Entiteettinäkökulma esitetään artikkelissa John Kotterin julkaisujen (Kotter 1996, 2006) kautta. Näkökulma korostaa johtamisessa tietyn yksilön, kuten esimerkiksi karismaattisen johtajan, merkityksellisyyttä. Karismaattinen johtaja yksilönä voi ohjata alaistensa käyttäytymistä hyvin voimakkaasti haluamaansa suuntaan. Johtopäätöksenä tällöin on, että karismaattinen johtaja pystyy muuttamaan organisaatiota.

Relationaalinen näkökulma esitetään artikkelissa Mary Uhl-Bienin (2006) relationaalisen johtajuusteorian (relational leadership theory) kautta. Relationaalinen näkökulma painottaa johtamisessa vuorovaikutusta ja ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita. Näkökulman ydin on, kuinka ihmiset ovat kytköksissä toisiinsa ja kuinka nämä sosiaaliset kytkökset määrittävät ja muuttavat organisaatiota. Näin muutosjohtajuuden dynamiikka muuttuu yksilökeskeisestä kollektiiviseksi. Johtaja on osa tätä kollektiivisuutta. Muutos ei enää välttämättä ohjaudu johtajan antamien määritelmien mukaan. Siihen vaikuttavat enemmän vuorovaikuttavat yhteenliittymät (integrating aggregates).

Onnistunut muutos on seurausta sisällön (content), prosessin (process) ja tilanteen (context) yhteispelistä (Pettigrew, Ferlie & McKee 1992). Entiteettinäkökulmaa ja relationaalista näkökulmaa vertaillaan artikkelissa näiden kolmen tekijän suhteen. Vertailun edetessä sisällöllinen tekijä jakautuu kolmeen alatekijään. Alatekijät ovat tavoitteet (goals), tarkoitus (purpose) ja visio (vision). Prosessi tekijä puolestaan jakautuu johtajuuden rooliin muutoksessa (the role of leadership) sekä muu-

toksen vaiheisiin (stages of change). Tilanne tekijä jakautuu myös kolmeen alatekijään. Näitä ovat sisäinen tuki (internal support), ulkoiset tekijät (external factors) sekä ennustamattomuus (surprise).

Artikkelissa tehdyn vertailun perusteella näkökulmat osoittautuivat toisiaan täydentäviksi, kompleksisissa muutostilanteissa. Perustavanlaatuisen päätelmä artikkelissa on, että ihmistenväliset relaatiot muutostilanteessa voivat olla uusi johtajuuden muoto. Tämä eroaa merkittävästi ajatuksesta, että johtajat ajaisivat muutosta organisaatiossa (ks. esim. 1996). Entiteetti ja relationaalinen näkökulma eivät ole yksimielisiä johtajuuden ilmenemisestä muutostilanteessa. Molemmat näkökulmat kuitenkin ehdottavat, että täysin johtajalähtöinen ajattelutapa tulee epäonnistumaan.

Relationaalinen näkökulma laajentaa käsitettä johtajuudesta ja ajatusta siitä, kuka voi ylipäättään tuottaa johtajuutta. Johtajuus voi tulla myös organisatorisen johtamisaseman ulkopuolelta. Toisin sanoen johtajuus voi toteutua virallisen johtajan toimien kautta, mutta sitä tuottavat myös monet muut asiat. Tässä viitataan organisaatiossa vaikuttaviin sosiaalisiin voimiin, kuten sosiaalisiin rakenteisiin ja valtasuhteisiin. Entiteetti näkökulma puolestaan on parhaimmillaan tarjotessaan työkaluja muutosprosessin johtamiseen. Artikkelin päätelmien mukaan, kompleksisissa muutostilanteissa relationaalinen ja entiteetti näkökulma täydentävät toisiaan. Näin ne voivat yhdessä muodostaa moninäkökulmaisen lähestymistavan muutosjohtamiseen, mikä auttaa selviämään kompleksisissa muutostilanteissa.

## 2.4 Artikkelin 4: Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting

Neljäs artikkeli kokoaa yhteen aikaisempien artikkelien teoriapohjaa, mutta toisaalta myös kehittää sitä askeleen pidemmälle. Lisäksi siinä rakennetaan aikaisempien artikkelien luoman teoriakokonaisuuden pohjalta organisaatioraati-sovellus muutoksenjohtamisen työkaluksi. Teoriakokonaisuus muodostuu organisaation ymmärtämisestä kompleksisena ilmiönä (ks. Lindell 2010), organisaatio muutoksista pirullisten ongelmien yhteydessä (ks. Lindell 2011b) sekä moninäkökulmaisesta muutosjohtamiskäsityksestä kompleksisissa muutostilanteissa (ks. Lindell & Juppo 2013).

Artikkelissa pureudutaan epäonnistuneeksi luonnehdittuun Suomen yliopistoreformiin (ks. esim. Lappalainen 2012). Näkökulmana käytetään pirullista ongelmaa. Lähtökohdaksi artikkelissa asetetaan, että yliopistoreformi on pirullinen ongelma, jota ratkotaan siihen sopimattomalla tavalla (vrt. Vartiainen 2005). Lisäk-



si yliopistoreformi nähdään organisaatiomuutoksena, jota ei johdeta pirullisen ongelman periaatteiden mukaan (vrt. Lindell 2011b, Lindell & Juppo 2013). Artikkelissa kyseenalaistetaan muutosten johtajakeskeisyys ja nojataan kohti muutosten sosiaalisen kontekstin ja relaatioiden merkitystä (vrt. O'Neill & Jabri 2007, Raelin 2012). Artikkelissa selvitetään, että voisiko muutoksen toteutuminen yliopistossa onnistua paremmin, jos se toteutetaan deliberatiivista raatimenetelmää käyttäen.

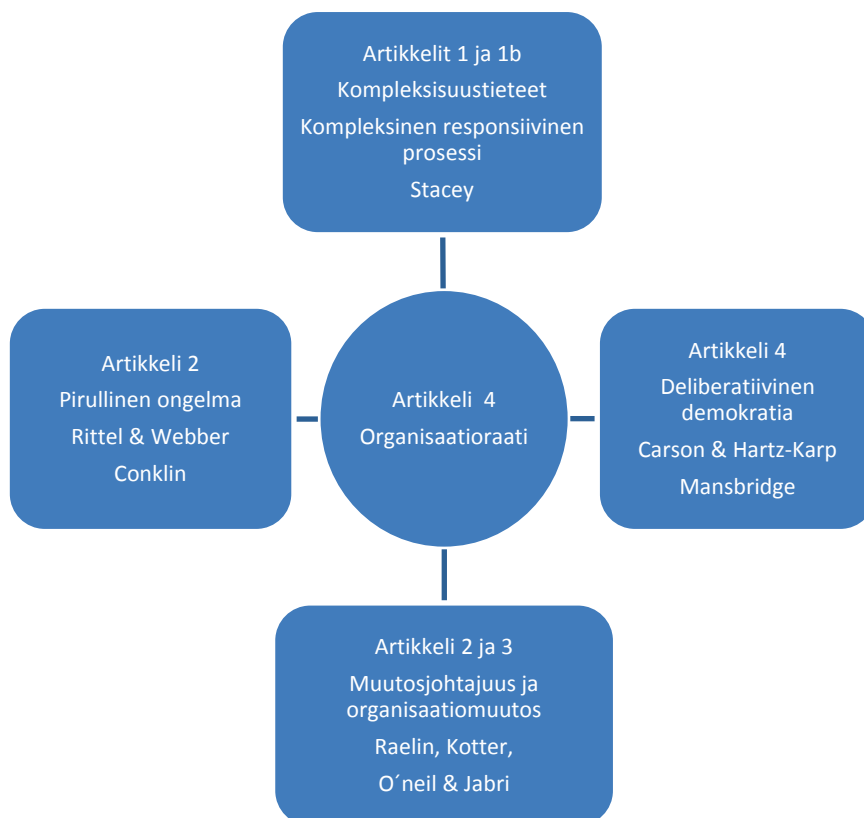
Menetelmällisesti artikkeli jakaantuu kahteen suuntaukseen. Raatimenetelmän teoreettinen pohja rakennetaan artikkelissa syntetisoivan teoreettisen tutkimuksen (ks. esim. Kallio 2006: 533–534) kaltaisesti. Raatimenetelmä puolestaan testattiin kahden toimintatutkimuksellisen työkonferenssin kautta (vrt. Kuula 1999), jotka toteutettiin yliopistossa. Näiden onnistumista arvioitiin raatimenetelmien lopuksi määrällisellä kyselytutkimuksella, joka sisälsi myös laadullisia elementtejä. Kyselylomakkeet laadittiin Carsonin & Hartz-Karpin (2005) deliberatiivisen demokratian kolmeen ideaalitekijään perustuen. Mikäli nämä ideaalitekijät toteutuvat raatimenetelmässä, voidaan sitä pitää deliberatiivisen demokratian teorian näkökulmasta onnistuneena.

Jälkikäteiskyselyjen esittämien todisteiden valossa raatimenetelmässä on potentiaalia muutosten tekemiseen pirullisten ongelmien yhteydessä, ongelman sosiaalista kontekstia ja moniäänisyyttä hyödyntäen. Siinä nähtiin myös mahdollisuuksia tuoda nykyistä laajamittaisempaa yhteistoimintaa sekä moniäänisyyttä yliopistojen nykyiseen siilomaiseen päätöksentekoon. Mitä yliopistojen päätöksentekoon tulee, organisaatioraadin tarkoitus ei sinänsä ole korvata tai ajaa alas nykyisiä päätöksentekomenetelmiä. Tarkoitus on tuottaa täydentävää tietoa erilaisesta näkökulmasta organisaation päätöksentekijöiden käyttöön. Näin muutosten saavuttaminen mahdollistuisi nykyistä paremmin. Välillisesti deliberatiivinen toimintatapa saattaa muokata organisaation päätöksenteon ja kehittämisen menetelmiä, jos deliberatiivinen toimintatapa koetaan toimivaksi. Lisäksi se tuo pirullisten ongelmien ja kompleksisuuden tutkimukseen kaivattuja käytännönsovelluksia.

### *Toinen toistaan tukien*

Edellä esitellyistä neljästä artikkelista ja yhdestä puheenvuorosta (Lindell 2010, Lindell 2011a, Lindell 2011b, Lindell 2014, Lindell & Juppo 2013) muodostuu kokonaisuus. Kolme ensimmäistä artikkelia sekä puheenvuoro rakentavat teoreettisen perustan, jota testataan kahden toimintatutkimusintervention kautta artikkelissa neljä (ks. kuvio 1). Kuviossa 1 on esitetty artikkelien kohdalla teeman merkittävimmät kirjoittajat.





**Kuvio 1.** Väitöskirjan kokonaisuus.

Artikkeli yksi ja siihen liittyvä puheenvuoro vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen Minkälaisena organisaatio näyttäytyy, jos se ymmärretään kompleksisena ilmiönä? Samalla se muodostaa perustan koko väitöskirjatutkimukselle.

Artikkelit kaksi ja kolme puolestaan muodostavat muutoksenjohtamisen teemassa yhtenäisen kokonaisuuden, jolla vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, miten pirullinen ongelma vaikuttaa muutosjohtajuuteen organisaatiossa?

Neljäs artikkeli vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen. Miten deliberatiivinen organisaatioraati soveltuu muutosjohtajuuden työkaluksi, kun ratkotaan pirullisia ongelmia? Taulukossa 1 on kerätty yhteen artikkelien sisällöllinen anti sekä niiden hyödyntämä aineisto.

**Taulukko 1.** Artikkelien sisältö.

ARTIKKELI	SISÄLTÖ	AINEISTO
1. Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa	Organisaation ja sen peruselementtien ymmärtäminen kompleksisen responsiivisen prosessin näkökulmasta	Teoreettis-käsitteellinen tarkastelu
1 b. Kompleksisuusteoriakin on systeemijattelua? Vastaus Klaus af Ursinin kommenttiin artikkelistani ”Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa”	Ensimmäisen artikkelin teeman syventäminen	Teoreettis-käsitteellinen tarkastelu
2. Ongelmat muokkaamassa johtamista: organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä	Miten organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen ilmenevät pirullisten ongelmien yhteydessä kompleksisuuden näkökulmasta	Teoreettis-käsitteellinen tarkastelu
3. A multidimensional approach to change management – The synthesis of the entity and the relational perspective	Muutosjohtaminen kompleksisten muutostaasteiden edessä vaatii näkökulmien rikkautta, esimerkkinä synteesi entiteetin näkökulman ja relationaalisen näkökulman kesken	Teoreettis-käsitteellinen tarkastelu
4. Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting	Aikaisempien artikkelien pohjalta organisaatio on kompleksinen ilmiö, jossa pirulliset ongelmat voidaan ratkoa moniäänisesti. Työkaluksi moniäänisyyden tavoitteluun artikkelissa esitellään deliberatiivinen tapa tehdä muutosta: organisaatioraati	Case -tutkimus kahdesta organisaatioraadista ja niiden jälkikäteiskyselyt

## 3 PUHUMALLA PIRULLISUUS VÄHÄISEMMÄKSI?

### 3.1 Toimintadynamiikaltaan erilaiset ongelmat

Vuonna 1973 Kalifornian yliopiston Berkeleyn kampuksen professorit Horst Rittel ja Melvin Webber esittivät kannanoton, että suhteellisen helposti ratkaistavat ongelmat on ratkaistu ja jäljelle on jääneet itsepäisemmät tapaukset. Rittelin ja Webberin (1973) mukaan helposti ratkaisut voidaan löytää tieverkoston rakentamiseen ja puhtaan veden järjestämiseen kaupunkiin. Vastaavasti itsepäisiin tapauksiin kuuluvat lähes kaikki julkista päätöksentekoa ja politiikkaa sisältävät ongelmat. Näiden joukkoon voidaan lukea myös opintosuunnitelman laatiminen koulussa (Rittel & Webber 1973: 160). Helposti ratkaistavilla ongelmilla viitataan ”tame” eli kesyihin ongelmiin ja itsepäisillä tapauksilla ”wicked” eli pirullisiin ongelmiin. Horst Rittel kehitti teorian pirullisista ongelmista vuosia ennen 1973 julkaistua artikkelia. Tästä syystä Churchman (1967) kertoi kuulleensa eräässä seminaarissa professori Horst Rittelin kertovan yleisölle kesyistä ja pirullisista ongelmista.

”Tame” -ongelmien suomentaminen kesyiksi on saanut vahvan jalansijan suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Sotarauta 1996; Raisio 2007; Vartiainen 2012; Jalonen 2007; Lindell 2011b; Lundström 2012). ”Wicked” -ongelmien suomennoksia on tarjolla useita kotimaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa. Esimerkkeinä Markku Sotaraudan (1996) lanseeraama ilkeä ongelma tai Lindeman ym. (2012) pinnalle nostama suomennos kiperä ongelma. Erityisesti Harri Raisio (2007; 2010) esitti suomennoksena pirullisen kuvaavan kattavimmin ”wicked” -ongelmien sisällön. Suomennokseksi on tarjottu myös veitikkamaista ongelmaa (Temmes 2010).

”Wicked” -ongelman dynamiikkaa voidaan avata pohtimalla, että se viittaa johonkin pahanlaatuiseseen tai pahantahtoiseen hyvänlaatuisen ja hyväntahtoisen sijasta. ”Wicked” -ongelmat voivat olla myös hankalia (vicious), millä viitataan ongelman tapaan junnata kehämäisesti paikallaan. Ongelmaa voidaan kuvailla myös ilkeästi ovelaksi kuin haltija tai aggressiiviseksi kuin leijona lampaan lauhkeuden sijaan. (Rittel & Webber 1973.) Näistä lähtökohdista tässä työssä ”wicked problem” tullaan suomentamaan pirulliseksi ongelmaksi. Se tavoittaa Rittelin ja Webberin (1973: 160) luonnehdinnan ”wicked” -ongelmasta kattavimmin.

Myös muut kirjoittajat ovat jakaneet ongelmia eri luokkiin, niiden ominaisuuksien perusteella. Herbert Simon (1973) on jaotellut erilaisia ongelmia pahanlaatuisesti

rakentuneisiin (ill structured) ja hyvänlaatuisesti rakentuneisiin (well structured) ongelmiin. Oman panoksensa jaotteluihin tuo Ackoff (1974), joka tekee jaon ongelmien ja sotkujen välillä (mess). Tässä pirullisten ongelmien kaltaisiin kompleksisiin ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa oleviin ongelmaryppäisiin osoitetaan sotkuilla. Stacey (1991) puolestaan viittaa pirullisten ongelmien kaltaisiin tilanteisiin kirjoittamalla avoimista haasteista (open-ended issues/changes). Myös Schon (1987) on tehnyt oman jaottelunsa erilaisten ongelmien välillä. Hän puhuu tilanteista, jotka ovat perustaltaan joko suon kaltaisia ja upottavia (swamp) tai tukevia ja helppokulkuisia (high ground). Suo vastaa pirullisten ongelmien kaltaisia tilanteita ja helppokulkuisuus kesyjä ongelmia. Edelleen Ravetz (1971) tekee oman jaottelunsa erilaisten ongelmien kesken. Jaottelussa erotetaan toisistaan selkeästi ja teknisesti ratkaistavat tekniset (technical) ongelmat ja haastavimmat käytännönläheiset (practical) ongelmat. Käytännönläheiset ongelmat muistuttavat pirullisia ongelmia. Ne vaativat ratketakseen kulloisenkin kontekstin syvempää tuntemusta ja räätälöityjä ratkaisuja. Samoin Heifetz (1994) tekee jaon ongelmista kesyjien ongelmien kaltaisiin teknisiin ongelmiin, jotka voidaan ratkaista asiantuntemuksella. Vastakohtana näille ovat adaptiiviset haasteet (adaptive challenges), jotka muistuttavat enemmän pirullisia ongelmia.

Checkland (1985) tekee eron erilaisten ongelmien välillä kovan (hard) ja pehmeän (soft) systeemiajattelun kautta. Kovan suuntauksen mukaan on olemassa systeemejä, joita voidaan objektiivisesti mallintaa ja absoluuttisesti ratkoa. Pehmeä lähestyminen puolestaan viittaa kompleksisiin systeemeihin. Näitä ei voida mallintaa ja ne muistuttavat dynamiikaltaan pirullisia ongelmia. Viimeisenä esimerkkinä erilaisten ongelmien jaotteluista esitellään Hisschemöllerin ja Hoppen (1995–1996) jako. Siinä tehdään erottelu ongelmiin, joilla on selvä rakenne (structured) ja ongelmiin, joilla ei ole rakennetta laisinkaan (unstructured). Jaottelussa selvän rakenteen omaavia ongelmia voidaan ratkoa teknisesti ja ne muistuttavat kesyjä ongelmia. Vastaavasti ongelmaa, jolla ei ole rakennetta, ei voida ratkoa teknisesti. Sen määrittely ja ratkominen on enemmän subjektiivisista lähtökohdista kiinni. Kyse on näin pirullisen ongelman kaltaisesta tapauksesta.

Tässä työssä ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi kaikkia edellä mainittuja ongelmien jaotteluja tai onnistua luomaan tyhjentävää listaa erilaisista ongelmatyyppien jaotteluista. Ajatus on keskittyä Rittelin & Webberin (1973) jakoon kesyistä ja pirullisista ongelmista. Jako on havaittu toimivaksi erityisesti käytännön kehitystyössä ja ongelmanratkaisussa (ks. esim. Vartiainen ym. 2013; Lindell 2013; Raisio 2010; Lundström ym. 2016). Tämä on ensisijaisen tärkeää, koska tutkimuksessa toimintatutkimuksen kaltaisesti kehitetään ja parannetaan käytännön sovelluksen kautta organisaation toimintaa. Rittel & Webber (emt.) kuvasivat pirullista ongelmaa kymmenen kohdan luettelolla.

1. *Pirullista ongelmaa ei voi määrittellä tyhjentävästi:* Kesyjen ongelmien tapauksessa tyhjentävä määrittely pystytään toteuttamaan. Tällä tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, minkä ongelmanratkoja tarvitsee onnistuakseen tehtävässään. Pirullisen ongelman tapauksessa tämä tarkoittaisi kaikkien mahdollisten ongelmaan vaikuttavien ratkaisuvaihtoehtojen ja tilanteiden halluunottoa. Tämä ei ole mahdollista. Käytännössä nämä eri ratkaisuvaihtoehdot ja tilanteet näyttäytyvät erilailla yksilöiden subjektiivisista lähtökohdista käsin. Pirullisen ongelman määrittäminen, ymmärtäminen ja ratkominen kulkevat käsi kädessä. Mikäli ongelman perustavanlaatuiset syyt onnistutaan kaivamaan esiin, löytyy siihen usein myös ratkaisu. Tästä seuraa, että pirullista ongelmaa ei voi ratkoa ilmanperehtymistä sen kontekstiin. Vaiheittainen ratkaisumalli ei toimi tällaisissa ongelmissa. Ongelmaa ei voida ensin yrittää ymmärtää ja ratkoa sen jälkeen. Kaikesta tästä seuraa, että suunnittelusta ja ratkaisusta tulee vuorovaikutteinen ja keskusteleminen prosessi. Ongelma määrittyy ja ratkaisuvaihtoehtoja syntyy emergentisti ongelman eri osallisten välillä jatkuvassa kriittisessä järjestyksessä ja arvioinnissa.
2. *Pirullinen ongelma ei pysähdy.* Kesyjä ongelmia ratkaistaessa voidaan tietynä ajanhetkenä todeta, että nyt ongelma on ratkaistu. Yksi absoluuttinen ratkaisu on löydettävissä. Pirullisen ongelman tapauksessa tällaista hetkeä ei ole. Syy löytyy ongelman kontekstista, jonka suhteen ei voida määrittää riittävää ymmärryksen tasoa. Kyse on jatkuvasti muuttuvista tilanteista niiden ihmisten kesken, joita ongelma koskettaa. Jatkuvasti muuttuva tilanne johtaa ongelman ratkaisijan kannalta jatkuvan parantamisen kierteeseen. Aina on mahdollisuus tehdä asiat paremmin. Tästä syystä ongelman ratkaisija päättää pirullisen ongelman ratkaisuprosessin ulkoisista syistä, kuten ajan tai kärsivällisyyden loputtua.
3. *Ratkaisut pirullisiin ongelmiin ovat laadultaan parempia tai huonompia, eivät oikeita tai väärinä.* Kesyjen ongelmien yhteydessä, kuten kemiallisen yhdisteen rakenteen kaavan määrittelyssä, voidaan todeta onko kaava oi-

kein vai väärin. Näin voi tehdä kuka tahansa tämän alan ammattilainen, ja vastaus on lähes poikkeuksetta sama ja yksitulkintainen. Pirullisen ongelman tapauksessa yksi osapuoli ei voi julistaa ongelman ratkaisua oikeaksi tai vääräksi. Päätös on aina vahvasti subjektiivinen. Se vaihtelee edustetun ryhmän, henkilökohtaisen mielenkiinnon, ideologioiden sekä arvojen mukaan. Siksi ratkaisut pirullisiin ongelmiin ovat monitulkintaisia ja parempia tai huonompia riippuen katsantokannasta.

4. *Pirullisen ongelman ratkaisujen paremmuutta ei voida välittömästi ja tyhjentävästi testata.* Kesyn ongelman tapauksessa ratkaisujen paremmuus tai pikemminkin arviointi, voidaan suorittaa välittömästi ratkaisun kokeilun jälkeen, ja suurella varmuudella. Ongelma on kokonaisuudessaan hallittavissa. Pirullisten ongelmien tapauksessa ratkaisun toimeenpanon jälkeen lähtee käyntiin dominoefekti. Se saattaa synnyttää ennakoimattomia seurauksia. Joskus ennakoimattomat seuraukset aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia siinä määrin, että hyödyt hautautuvat niiden alle. Dominoefektin vaikutukset yltävät laajalle ja jatkuvat pitkään. Siksi niiden jäljittäminen voi olla mahdotonta. Tästä syystä ratkaisujen testaaminen ja arviointi on haasteellista.
  
5. *Jokaiseen pirulliseen ongelmaan ratkaisu on ainutkertainen tapahtuma. Ei ole mahdollisuutta edetä yrityksen ja erehdyksen kautta, sillä lähtötilanteeseen ei ole paluuta.* Kesyjien ongelmien yhteydessä, kuten mekaanista laitetta suunniteltaessa, voidaan vapaasti kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja variaatioita, palaten aina samaan alkutilanteeseen. Pirullisen ongelman yhteydessä ratkaisun kokeilemisesta jää aina pysyvät jäljet. Nämä jäljet voivat olla ihmisten muuttuneita asenteita ja elämiä sekä kokeilujen aiheuttamia aukkoja budjetissa. Esimerkkinä voivat olla resurssien leikkaukset julkisessa toiminnassa. Niillä on kauaskantoisia seurauksia. Ratkaisut voivat johtaa uusiin pirullisiin ongelmiin.

6. *Pirullisen ongelman potentiaalisten ratkaisujen määrää ei voida tietää. Siksi ei voida listata sen ratkaisemiseen liittyviä menetelmiä ja toimintamalleja.* Pirullisen ongelman yhteydessä mahdollisia ratkaisuehdotuksia saattaa tulla esiin useita. Vastaavasti mahdollisia ratkaisuja ei ole välttämättä laisinkaan. Voi myös olla, että on paljon sellaisia ratkaisuja, joita ei tulla edes ajatelleeksi. Ongelmanratkaisussa arvioidaan, mitä ratkaisuja kannattaa tarkastella lähemmin ja mitkä niistä siirretään toimeenpanoasteelle.
7. *Jokainen pirullinen ongelma on pohjimmiltaan uniikki.* Pirullisten ongelmien kesken voidaan löytää samankaltaisuuksia. Eroavaisuuksien suuri määrä tekee usein yhtäläisyydet merkityksettömiksi. Vastaavasti kesyjen ongelmien väliltä löytyy niin paljon yhtäläisyyksiä, että ne tekevät eroavaisuudet merkityksettömiksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi matemaattiset ongelmat. Pirullisia ongelmia ei voida ratkaista yhdellä yhtälöllä tai kaavalla.
8. *Jokainen pirullinen ongelma voidaan nähdä toisen ongelman oireena.* Pirullisella ongelmalla ei ole luontaista tasoa, jossa se ilmenee. Tästä syystä pirullinen ongelma on usein toisen laajemman ja korkeamman tason pirullisen ongelman oire. Kaduilla lisääntyvä rikollisuus on sinänsä pirullinen ongelma. Se voidaan nähdä moraalisen rappeutumisen eli korkeamman tason pirullisen ongelman oireena. Tällaisesta syystä inkrementalistinen pienin askelin etenevä ongelmanratkaisumenetelmä sopii harvoin pirullisen ongelman yhteyteen. Pirulliset ongelmat eivät ratkea vain oireita selvittelemällä.
9. *Pirullinen ongelman olemassa olo voidaan selittää lukuisilla eri tavoilla. Selitystapa määrittää sen, miten ongelmaa pyritään ratkomaan.* Katujen lisääntyvää rikollisuutta voidaan selittää usein eri tavoin. Syitä voivat olla ongelmallinen lainsäädäntö, poliisien resurssit tai rikollisten kasvavamäärä. Ei voida kuitenkaan sanoa, mikä näistä näkökulmista on se oikea, mitä

kautta ongelmaa kannattaa lähteä ratkomaan. Reittejä voi löytyä useampia ja niitä ei välttämättä voida selvittää tieteellisellä logiikalla. Valintaan vaikuttavat myös umpimähkäisyys ja mielipiteet.

10. *Ongelman ratkojalla ei ole oikeutta olla väärässä.* Pirullisten ongelmien tapauksessa ei ole mahdollista löytää yhtä totuutta. Sen sijaan parhaansa mukaan pyritään parantamaan erilaisia tekijöitä siinä maailmassa, missä elämme. Ongelman ratkojat ovat riippuvaisia niistä seurauksista, mitä heidän toimintansa saa aikaan. Seuraukset voivat luoda suuria vaikutuksia niille, joita ongelma koskee. Ongelman ratkojat kohtaavat jatkuvasti monitulkintaisuutta ja ennakoimattomia tapahtumia. Ongelmat ovat avoimia ympäristönsä vaikutuksille.

Heikkoudeksi Rittelin & Webberin alkuperäisessä luettelossa muodostui eri kohtien välinen päällekkäisyys. Norton (2012), Xiang (2013) sekä Conklin (2005) ovat myös huomioineet tämän asian. Norton (2012: 458) jaotteli pirullisen ongelman alkuperäiset 10-kohtaa neljään luokkaan. Xiang (2013) puolestaan kuvasi ongelman viiden kohdan avulla. Conklin (2005) jakoi pirullisen ongelman kuuden kohdan suhteen ilman, että alkuperäisen listan tarkoitus olisi vääristynyt liiaksi. Conklinin listaus kuvaa edellä mainituista eheimmin pirullisen ongelman luonnetta. Conklinin jaottelu on seuraava:

1. *Pirullista ongelmaa ymmärtää vasta perehtymällä sen asiayhteyteen.* Pirullista ongelmaa oppii ymmärtämään erilaisten ratkaisuehdotusten ilmaantuessa ja paljastaessa siitä uusia puolia. Muuttunut ymmärrys ongelmasta voi johtaa uusien ratkaisujen etsimiseen. Pirullinen ongelma ratkaistaan vuorovaikutteisesti sen määrittymisen kanssa. Ongelman ratkaisut muokkaavat sen määritelmää ja vastavuoroisesti määritelmä muokkaa sen ratkaisuja. Pirullisen ongelman määrittelemisen tyhjentävästi on mahdotonta. Se rakentuu keskinäisesti lukkiutuvista osaongelmista ja määrittyy sen mukaan, keneltä siitä tiedustele. Organisaation sidosryhmät ja lopulta yksittäiset ihmiset määrittelevät ongelman, ja siihen hyväksyttävän ratkaisun omista näkökulmistaan.



2. *Pirullisella ongelmalla on pysähtymättömyys sääntö.* Koska ei voida lopullisesti määritellä, mikä ongelma on, ei voida lopullisesti sanoa koska se on ratkaistu. Resurssien puitteissa metsästetään riittävän hyviä ratkaisuja.
3. *Pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole oikeita tai väriä, vaan ne ovat parempia tai huonompia.* Ratkaisut määritellään sosiaalisessa kontekstissa. Osapuolten tulee olla tasapuolisesti varustautuneita ja oikeutettuja arvioimaan ratkaisuja. Arviot ovat riippuvaisia kunkin yksilön arvoista sekä tavoitteista ja ne vaihtelevat suuresti.
4. *Jokainen pirullinen ongelma on uniikki.* Sosiaalisessa kontekstissa on olemassa niin paljon tekijöitä ja olosuhteita, että kahta samanlaista pirullista ongelmaa ei ole olemassa. Ratkaisut tehdään aina mittatilaustyönä.
5. *Jokainen ratkaisu pirulliseen ongelmaan toimii ainutkertaisesti vain yhden ongelman yhteydessä.* Ongelmasta voi oppia vain kokeilemalla ratkaisua. Jokainen ratkaisu sisältää ennakoimattomia seurauksia, jotka todennäköisesti muodostavat uuden pirullisen ongelman.
6. *Pirullisiin ongelmiin ei ole määriteltävissä olevaa ratkaisujoukkoa.* Kyse on luovuudesta keksiä potentiaalisia ratkaisuja ja arvioida, mitkä ratkaisut tulisi jalostaa toimeenpanoasteelle.

Vaikka Conklinin (2005) lista on toimiva ja laajasti hyödynnetty, voi sitä silti jatkojalostaa ja nostaa esille muutamia seikkoja. Näin voidaan auttaa pirullisen ongelman entistä parempaa ymmärtämistä. On hyvä korostaa, että edellä mainitut kuvaukset pirullisen ongelman luonteesta eivät ole pois sulkevia. Kaikkien kuu-den kohdan ei tarvitse täytyä, jotta ongelma olisi pirullinen. Vaikka kaikkien kuvauksen kohtien ei tulisikaan täytyä ongelman luokittelemiseksi pirulliseksi, on perusteltua pyrkiä mahdollisimman kattavasti kuvaamaan pirullisen ongelman luonnetta. Syynä tähän on erityisesti pirullisen ongelman kuvauksien – niin Conklinin (2005) kuin Rittelin ja Webberin (1973) – kaikenkattavuus.

Kaikenkattavuudella viitataan tässä siihen, että Conklinin (2005) sekä Rittelin ja Webberin (1973) pirullisen ongelman kuvauksien eri kohdat ovat löydettävissä hyvin monista erilaisista ongelmista. Mielikuvitusta käyttämällä moni ongelma vaikuttaa pirulliselta. Monista kesyistä ongelmista pystyy muodostamaan pirullisen ongelman tunnusmerkit täyttävän kokonaisuuden.

Rittelin ja Webberin (1973) 10-kohtainen kuvaus pirullisesta ongelmasta sisältää kuvausta itse ongelman luonteesta ja ongelman ratkaisutavoista. Conklinin (2005) 6-kohtainen lista puolestaan on keskittynyt pirullisen ongelman ratkaisutapojen määrittämiseen. Se ei niinkään pyri ongelman luonteen ymmärtämiseen. Tämä käy hyvin ilmi esimerkiksi sekä Conklinin (2005) että Rittelin & Webberin (1973) kuvausten kohdissa kaksi, joissa mainitaan pirullisen ongelman jatkuvuudesta. Tällaiset ongelmat eivät koskaan pysähdy tai saavuta pistettä, missä voitaisiin todeta, että ongelma on absoluuttisesti ratkaistu.

Pirullisen ongelman ratkaisuprosessi päättyy resurssien loppumisen myötä (Conklin 2005). Rittel ja Webber (1973) tarkastelevat samaa piirrettä lausumalla, että ratkaisuprosessi päättyy ulkoisten tekijöiden myötä. Ei esimerkiksi sen vuoksi, että ongelma sinänsä olisi absoluuttisesti ratkaistu. He painottavat Conklinia (2005) enemmän ongelman jatkuvuutta myös ratkaisuprosessin ulkopuolella, kuvaten itse ongelman toimintadynamiikkaa. Tämä on merkittävä ero. On tärkeää ymmärtää, että pirullista ongelmaa joutuu jatkuvasti ratkomaan yhä uudelleen. Näin esimerkiksi muutoksissa johtajat voivat paremmin ymmärtää, että pirulliset ongelmat eivät katoa. Niihin joutuu todennäköisesti käyttämään resursseja alituisen myös tulevaisuudessa.

Conklinin (2005) ratkaisukeskeisen listauksen hyödyntäminen on tässä tutkimuksessa perusteltua myös toimintatutkimuksen näkökannalta katsottuna. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään työelämää sekä hakemaan ratkaisuja paremman tulevaisuuden saavuttamiseksi esimerkiksi työkonferensseissa (Kuula 1999: 94). Conklinin (2005) ja Rittelin & Webberin (1973) pirullisen ongelman listaukset on kerätty taulukkoon 2. Siinä on yhdistetty Conklinin (2005) kuvauksen ympärille Rittelin ja Webberin (1973) 10-kohtaisen listan ymmärrystä pirullisen ongelman luonteesta.

**Taulukko 2.** Pirullisen ongelman kuvailua.

	PIRULLISEN ONGELMAN PIIRRE (mukaiillen Rittel & Webber 1973)	RATKAISUTAPA (mukaiillen Conklin 2005)
1	Pirullista ongelmaa ei voi määritellä tyhjentävästi, koska kaikkea siihen liittyvää tietoa ei voida ottaa haltuun. Ei pystytä sanomaan, mitkä ovat ongelman juuret. Absoluuttista ratkaisua ei ole ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Ongelmaa määritetään ja ratkotaan vuorovaikutteisessa keskustelelevassa prosessissa.	Pirullinen ongelma ratkaistaan vuorovaikutteisesti sen määrittämisen kanssa.
2	Pirullinen ongelma syntyy huomaamatta ja se ei pysähdy. Siihen vaikuttavat tilanteet ovat jatkuvasti muuttuvassa tilassa, paljastaen siitä jatkuvasti uusia puolia. Dominoefekti jatkaa kulkuaan ja aiheuttaa ennakoimattomia käännteitä.	Pirullista ongelmaa ei voida ratkaista lopullisesti, vaan ratkaisuja kehitetään yhä uudestaan.
3	Pirullinen ongelma muodostuu sosiaalisessa kontekstissa sen osallisten kesken. Se näyttäytyy erilaisena eri osallisille riippuen asenteista, tiedoista ja ideologioista. Ongelmasta ei voida lausua objektiivista totuutta.	Pirullisen ongelman monitulkintaiset ratkaisut määritellään sosiaalisessa kontekstissa.
4	Pirullisten ongelmien kesken voidaan löytää samankaltaisuuksia, mutta eroavuudet tekevät ne merkityksellöiksi. Muuttuvien tekijöiden suuri määrä aiheuttaa ennakoimattomia ongelmakohtaisia seurauksia tehden niistä uniikkeja.	Pirulliset ongelmat ovat uniikkeja ja ratkaisut niihin tehdään aina mittatilaustyönä.
5	Pirullinen ongelma ilmenee sen osallisten kesken sosiaalisessa kontekstissa. Ongelman uudelleen muotoutuminen ja kehittyminen jättävät jälkiä erilaisten kokemusten ja näkemysten tai ongelman ratkomiseen uponneen rahan muodossa. Mitään näitä ei voida pyyhkiä pois ja palata alkutilanteeseen.	Ratkaisu pirulliseen ongelmaan toimii ainutkertaisesti ja ongelmasta voi oppia vain kokeilemalla ratkaisua, jolla on aina seurauksensa.
6	Pirulliset ongelmat ovat luonteeltaan monitulkintaisia ja niiden tyhjentävä haltuunotto on mahdotonta. Keskinäisesti vuorovaikuttavat tekijät ja ongelman erilaiset selittämistavat aiheuttavat kauaskantoisia seurauksia ja lopputuloksia, joita ei voida selvittää tieteellisellä logiikalla.	Pirullisiin ongelmiin ei ole määriteltävissä olevaa ratkaisujoukkoa. Kyse on luovuudesta keksiä potentiaalisia ratkaisuja.

Taulukon 2 toiset kohdat niin Rittelin & Webberin (1973) kuin Conklinin (2005) sarakkeista painottavat pirullisen ongelman jatkuvuutta. Edellä jo todettiin, että pirullinen ongelma ei ole absoluuttisesti ratkaistavissa. Näin jatkuvan parantamisen kehä on aina käynnissä. Kuvaus jättää kuitenkin vähemmälle huomiolle pirullisten ongelmien synnyn. Rittel & Webber (1973) toki avaavat synnyn taustoja siten, että pirulliset ongelmat rakentuvat useista pienempien keskinäisriippuvaisien ongelmien nipuista. Vartiainen (2005) puolestaan korostaa, että kesyt ongelmat voivat pahentuessaan kehkeytyä pirullisiksi ongelmiksi.

Pirullisilla ongelmilla ei ole selkeää alkupistettä. On lähes mahdotonta määrittää, missä vaiheessa ongelmasta on tullut pirullinen. On tärkeää tiedostaa, että huomiota vaille jäänyt kesy ongelma voi muuttua pirulliseksi. Näin vähäpätöisiltä tuntuvien ongelmien ratkominen saattaa ehkäistä pirullisten ongelmien syntymistä. (Lindell 2011b.) Tätä ei kuitenkaan tule sekoittaa pirullisen ongelman oireiden ratkamiseen (Rittelin ja Webberin 1973). Tällöin pulmaksi muodostuu, että ongelman kokonaisuus ei näyntyä riittävän laajana tai kokonaisvaltaisena. Näin ratkaisut jäävät puolittiehen ja mahdollisesti pahentavat ongelmaa.

Esimerkkinä pirullisen ongelman synnystä vähäpätöisten hoitamattomien ongelmien myötä toimii mielikuvitteellinen erimielisyystilanne työpaikalla. Tilanne voi olla, että esimiehen ja alaisen välillä syntyy erimielisyyksiä. Tämä näyttäytyy kesynä ongelmana. Se koskettaa vain näitä kahta henkilöä. Ongelmaan on nähtävissä ratkaisu eli erimielisyyksien selvittäminen. Ongelmaan voi löytää ratkaisun näiden kahden henkilön väliltä ilman laajempia seurauksia organisaatiossa.

Tilanne muuttuu täysin toiseksi, jos ongelma jätetään hautumaan, eikä sitä pyritä ratkomaan. Pahimmassa tapauksessa jompikumpi tai molemmat riidan osapuolista, ovat vaikuttavassa asemassa organisaation epävirallisessa sosiaalisessa verkostossa. He toimivat ikään kuin kansankiihottajina organisaation sisällä ja saattavat saada aikaan mittavia vaikutuksia. Kyse on samankaltaisesta ilmiöstä, jonka Battilana & Casciaro (2013) toteavat organisaatiomuutosten yhteydessä. Tällaisessa tilanteessa ongelma leviää sosiaalisten suhteiden kautta koskettamaan suurempaa ihmisjoukkoa ja saattaa äityä pirulliseksi. Nyt erimielisyyksien selvittäminen esimiehen ja alaisen välillä saattaa olla myöhäistä. Kyseessä on enää vain pirullisen ongelman oire. Dominoefekti on lähtenyt liikkeelle ja sen pysäyttäminen ei ole yksinään niiden käsissä, joiden välillä erimielisyydet alkoivat. Alainen ja esimies voivat sopia erimielisyytensä, mutta se ei pysäytä erimielisyyksien vaikutusten leviämistä laajemmassa sosiaalisessa verkostossa. Dominoefektin vaikutukset yltävät laajalle ja jatkuvat pitkään. Siksi niiden jäljittäminen voi olla mahdotonta. (Rittel ja Webber 1973.)

Vaikka pirullisten ongelmien määrittelyssä ja ratkaisemisessa on lähes poikkeuksetta sosiaalinen konteksti merkittävässä asemassa, voi pirullinen ongelma syntyä ilman sen merkittävää vaikutusta. Luonnonmullistukset voivat aiheuttaa pirullisia ongelmia ja usein hyvin äkillisesti. Tällöin pirullisen ongelman alkupisteen voi osoittaa hyvinkin selvästi. Pirullisten ongelmien kuvausten eri kohtien välinen täydentävyys käy hyvin toteen luonnonmullistusten yhteydessä. Vaikka ongelmalle voidaan osoittaa selkeä alkupiste, ei se tarkoita, että ongelma ei voisi silti olla pirullinen. USA:ssa hirmumyrsky Katrina aiheutti pirullisia ongelmia New Orleansin alueelle. Näiden alkupiste voidaan melko selkeästi osoittaa. Toisaalta voi-

daan myös sanoa, että Katrina vain kärjisti jo aikaisemmin muhineita ongelmia (ks. esim. McConduit, Govan & Washington 2015). Oikeaa vastausta ei ole, mutta monitulkintaisesti erilaisia näkökulmia kyllä.

### *3.1.2 Pirullisen ongelman sosiaalinen konteksti*

Oli kyse pirullisen ongelman kuvaamisesta tai ratkomisesta, on ongelman sosiaalinen konteksti tärkeässä asemassa. Sosiaalisella kontekstilla tarkoitetaan sitä yhteyttä, mihin ongelma yhteiskunnassa asettuu. Rittel & Webber (1973) avaavat artikkelissaan länsimaisen maailman sosiaalista kontekstia ja sen muutosta. Tiedon ja informaation määrän kasvaessa ihmiset ovat yhä tietoisempia asioista ja samalla mielipiteiden määrä sekä hajanaisuus kasvavat. Uusia ajatussuuntauksia syntyy jatkuvasti, ja samalla länsimainen maailma muuttuu moninaisemmaksi ja heterogeenisemmaksi. Länsimaisen maailman moninaisuuden kasvaessa sen sisäisten erimielisyyksien sekä kilpailu- ja valtasuhteiden esitetään muuttuvan peliksi. Tässä pelissä toisen voitto on aina toisen tappio (zero-sum). Eri ryhmien sisältämät erilaiset arvot johtavat siihen, että ongelman ratkeaminen toiselle voi tarkoittaa ongelman syntymistä toiselle. Ei ole olemassa ylempää teoriaa tai suurempaa tahtoa, mikä sanoisi jonkin ryhmän olevan parempi ja jonka tarpeet tulisi ensisijaisesti tyydyttää. Seurauksena on, että esimerkiksi yhteiskunnan hyvinvoinnista ei ole olemassa objektiivista ja yksipuolista määritelmää tai totuutta. (Rittel & Webber 1973.)

Myös Conklinin (2005) mukaan pirulliset ongelmat syntyvät pääosin inhimillisen toiminnan seurauksena. Grint (2005) puolestaan ottaa tässä askeleen pidemmälle pohtiessaan, että sinänsä mikään ongelma ei ole kesy tai pirullinen. Ajatus perustuu seikkaan, että eri tilanteista ei ole olemassa objektiivista totuutta. Hän käyttää esimerkkinään taannoista kohua Saddam Husseinin joukkotuhoaseiden olemassaolosta.

Joukkotuhoaseiden tilanteesta ei ollut olemassa kiistämätöntä faktatietoa. Kyse oli tiettyjen ryhmien kyvystä perustella tietyssä hetkessä, onko aseita olemassa vai ei. Ei voida sanoa, että tietty ongelma olisi pirullinen tai kesy. Kyse on katsantokannasta ja tietyn ryhmän toimista. Pirullinen ongelma näyttäytyy inhimillisen toiminnan tuotoksena täysin uudessa valossa. Grint (2005.) Grintin ajatuksesta saa myös sen vaikutelman, että jos ei ole ihmisiä, ei ole myöskään pirullisia ongelmia. Toisin sanoen esimerkiksi luonnonmullistuksia tulee todennäköisesti olemaan aina. Se nähdäänkö ne pirullisina ongelmina, riippuu suurelta osin eri ihmisryhmistä. Luokitteleeko ryhmistä joku ongelman pirulliseksi ongelmaksi? Ongelman ymmärtäminen pirullisena näyttäytyy näin sosiaalisena ja kollektiivisena ilmiönä. Tämä on yksi merkittävä tekijä, miksi tässä työssä hyödynnetään

Grintin (2005) luomaa jakoa johtamistyyppien ja erilaisten ongelmien välillä. Myös muut kirjoittajat ovat tehneet samankaltaisia jaotteluja (ks. esim. Heifetz 1994).

Edellä esitetyn Grintin (2005) ajatuksen ansiosta sosiaalisen kontekstin voidaan nähdä määrittävän, onko ongelma pirullinen. Lisäksi Rittelin & Webberin (1973) länsimaisen maailman kuvaaman muutoksen myötä sosiaalinen konteksti myös osoittaa, minkälainen pirullinen ongelma on. Pirullisten ongelmien ratkomista ajatellen, on tärkeää selvittää syvemmin, mitä sosiaalisella kontekstilla pirullisten ongelmien yhteydessä voitaisiin tarkoittaa.

Aikaisemmin Rittel & Webber (1973) avasivat sosiaalista kontekstia laajemmassa yhteiskunnallisessa mittakaavassa. Tämän tutkimuksen kohdistuessa organisaatioyhteyden on oleellista miettiä, mitä sosiaalisella kontekstilla voitaisiin tarkoittaa organisaation tasolla. Conklin (2005) ja Rittel & Webber (1973) antavat myös tähän viitteitä. He kuvaavat sosiaalista kontekstia heterogeeniseksi sosiaaliseksi prosessiksi, joka yhdistää vuorovaikutteisesti tietoisia ihmisiä. Kyseessä on dynamiikaltaan kompleksinen prosessi (Zimmerman, Lindberg & Plsek 2008). Heterogeenisten ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyy uusia ajatuksia, mutta myös erimielisyyksiä ja kilpailua. Sosiaalinen konteksti voi näin sekä helpottaa, että haitata pirullisen ongelman ratkaisemista. Siinä voidaan nähdä yhteyksiä Stacey'n (2010) sosiaaliseen prosessiin, jossa sosiaaliset verkostovoimat muokkaavat organisaation toimintaa. Sosiaalinen prosessi voi ilmetä päivittäisten keskustelujen muodossa (Suchman 2002).

Suchmanin (2002) mainitsemat päivittäiset keskustelut tapahtuvat aina paikallistasolla (vrt. Lindell 2010). Vaikka keskustelut esiintyvät paikallistasolla, ei se kuitenkaan tarkoita niiden jäämistä sinne. Keskustelut saattavat löytää kannatusta ja voivat näin vahvistua sekä levitä laajemmalle yhteiskunnassa. (Luoma, Hämäläinen & Saarinen 2007.) Van Oosten (2006: 709) viittaa kyseiseen ilmiöön organisatorisella tasolla. Hän kirjoittaa resonoivista ihmissuhteista (resonant relationships), jotka mahdollistavat henkilökohtaisen kehittymisen ja muutoksen. Näin organisatorisen tason sosiaalinen konteksti kytkeytyy Rittelin ja Webberin (1973) alkuperäiseen ajatukseen sosiaalisesta kontekstista yhteiskuntien tasolla. Näiden ajatusten valossa sosiaalisen kontekstin eri tasot kietoutuvat tiukasti toisiinsa.

Toisena tekijänä organisatorisen ja yhteiskuntatason sosiaalisen kontekstin kytkeytymiselle Zimmermann ym. (2008) esittivät sosiaalisen kontekstin perustumista kompleksiselle dynamiikalle. Tällä he viittaavat Mitleton-Kellyn (2003) kuvaamien kompleksisuuden käsitteiden mukaiseen toimintaan. Mitä voisi tarkoittaa, jos organisaatio ymmärrettäisiin kompleksisena ilmiönä, joka toimii komp-

leksisellä dynamiikalla (vrt. Lindell 2010). Lähestymisen perustana on käytetty kompleksisen responsiivisen vuorovaikutusprosessin (complex responsive process of relating) näkökulmaa. Tämä näkökulma nostaa esiin organisaation sosiaalisen verkoston, joka linkittyy saumattomasti yhteen sosiaalisen kontekstin kanssa. Tämän esitetään vaikuttavan merkittävästi pirullisen ongelman ratkeamiseen. Responsiivisen vuorovaikutusprosessin näkökulmasta on löydettävissä viesti. Kompleksisen dynamiikan mukaiselle ilmiölle on ominaista vahva linkittyneisyys ja vuorovaikutus ympäristöönsä. Kompleksisen ilmiön on mahdotonta toimia ilman tätä vuorovaikutusta. Näin organisatorisen tason sosiaalinen konteksti vaikuttaa yhteiskunnallisen tason sosiaaliseen kontekstiin ja päinvastoin. Kyse on ilmiöiden fraktaalisuudesta (fractality). Tällä viitataan ominaisuuteen, jossa pienempi elementti toistaa laajemman kokonaisuuden piirteitä (Mitleton-Kelly 2003; Mandelbrot 1997). Organisatorisen tason sosiaalinen konteksti toistaa laajemman yhteiskunnallisen sosiaalisen kontekstin piirteitä ja näin niitä voidaan pitää samankaltaisina.

#### *Voidaanko pirullinen ongelma ratkaista?*

Rittelin & Webberin (1973) kuvauksessa pirullisesta ongelmasta, tehdään selväksi, että niitä ei voida lopullisesti ratkaista. Silloin herää kysymys, että voidaanko pirullisen ongelman kohdalla puhua ratkaisemisesta laisinkaan? Englannin kielessä pirullisen ongelman ratkaisuihin puhuttaessa yleisesti käytössä on sana ”resolve”, joka viittaa ongelman luonteen jatkuvuuteen (ks. esim. Rittel & Webber 1973; Roberts 2000; Balint ym. 2006; Raisio 2010; Lindell 2011b, 2014). Vastavasti löytyy myös esimerkkejä sanan ”solve” käytöstä (ks. esim. Wang 2002; Van Bueren 2003), jolla usein viitataan enemmän ratkaisujen lopullisuuteen. Suomen kielessä molemmat sanat voidaan kääntää ratkaisemiseksi. Kotimaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole vakiintunutta käytäntöä siitä, voidaanko pirullisten ongelmien kohdalla puhua ongelman ratkaisemisesta. Sotarauta (1996) kirjoittaa pirullisten ongelmien kohdalla niiden ratkaisemisen sijaan hallinnasta. Vastaavasti Jalonen (2007), Lindell (2011b), Raisio (2007) ja Vartiainen (2012) puhuvat pirullisten ongelmien ratkaisemisesta, mutta tiedostavat samalla saavutettavien ratkaisujen vajavaisuuden. Vartiainen ym. (2013) puolestaan käyttävät termiä selviytyä ratkaisemisen tai hallitsemisen sijaan. He nojaavat väitteensä Weberin & Khademianin (2008) ajatukseen, että pirullisen ongelman ratkomisen päättyy vain ulkoisista syistä.

Tämän tutkimuksen yhteydessä kysymystä voidaan lähestyä toimintatutkimuksen kautta. Toimintatutkimusta on luonnehdittu tutkimustavaksi, jolla pyritään muutokseen kehittämällä tai tutkimalla jotain ajatusta käytännössä (ks. esim. Kemmis



ym. 1988). Tässä työssä kehitetään sovellusta nimeltään organisaatioraati, jolla ratkotaan pirullisia ongelmia organisaatiossa. Näin kysymystä, voiko pirullisen ongelman kohdalla puhua lainkaan ratkaisusta, on paikallaan lähestyä käytännön kokemusten kautta. Jos tätä pohdintaa katsoo toteutettujen organisaatioraati -sovellusten kautta (ks. Lindell 2014; Jekunen ym. 2013), ovat osallistujat eksplisiittisesti omaksuneet puhuttavan pirullisten ongelmien kohdalla ongelman ratkaisemisesta. Ongelmasta selviäminen ei ole saanut kannatusta osallistujien joukossa. Selviämistä pidettiin useasti liian negatiivisena ilmaisuna. Tästä syystä myös tässä työssä puhutaan pirullisten ongelmien ratkaisemisesta, mutta samalla tiedostaen ratkaisujen vajavaisuus ja keskeneräisyys.

## 3.2 Organisaatiomuutos ja pirulliset ongelmat

### *3.2.1 Pirullinen ongelma kompleksisuustieteiden avulla ymmärrettyinä*

Kompleksisuustieteiksi nimitetään teorioiden ja ajatussuuntausten joukkoa, jotka pyrkivät tutkimaan, ymmärtämään ja tätä kautta kehittämään tapoja elää ja selviytyä kompleksisten ilmiöiden kanssa (ks. esim. Richardson 2008; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013; Lindell 2014; Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014; Stenvall, Johansson, Pekkola & af Ursin 2015). Kompleksisuustieteiden juuria voidaan nähdä biologiassa (ks. esim. Kauffman 1995) sekä fysiikassa (ks. esim. Prigogine & Stengers 1984). Täältä kompleksisuustieteet ovat levinneet muun muassa hallintotieteellisiin yhteyksiin (ks. esim. Vartiainen ym. 2013; Rhodes 2008; Bovaird 2008). Kompleksisuustieteet jaetaan matemaattiseen suuntaukseen (neoreduktionismi). Toisena suuntauksena on kompleksisten konseptien ja kielikuvien kautta operoiva suuntaus (metaforisuus). Lisäksi on näitä kriittisesti yhdistelevä kompleksisuusajattelu (kriittispluralismi). (Richardson & Cilliers 2001; Richardson 2008.) Kompleksisuusajattelu perustuu ideaan, että tietämyksemme kompleksisesta ilmiöstä on aina rajoittunutta. Sama ajatus sisältyy myös erottamattomasti edellä esitettyyn pirullisen ongelman konseptiin. Kompleksiset ilmiöt ovat jatkuvassa liikkeessä. Niiden luonteenmukainen keskinäisriippuvaisuus lukemattomien eri tekijöiden ja tilanteiden välillä, aiheuttaa monisyisen kokonaisuuden ja äärettömän määrän muuttuvia tekijöitä. Tällaista kokonaisuutta on mahdotonta absoluuttisesti hallita.

Lindell (2010) kuvaa organisaation Stacey'n ym. (2000) ajatusta mukaillen vuorovaikutusprosessina. Tämä prosessi rakentuu ja kehittyy ihmisten välisten vuorovaikutusten kautta. Vuorovaikutus luo organisaation viralliset ja epäviralliset rakenteet. Organisaatiossa on myös suuri määrä erilaisia muita artefakteja, jotka



edesauttavat tai haittaavat vuorovaikutuksen toteutumista. Näin muodostuu keskinäisriippuvainen kokonaisuus, jota on mahdoton täysin hallita. Tästä syystä tässä työssä omaksutaan voimakkaasti kompleksisuusajattelun näkökulma.

Tässä tutkimuksessa myös pirullinen ongelma nähdään toimivan kompleksisen dynamiikan mukaisesti. Dynamiikkaa hahmotetaan taulukossa 3, missä Conklinin (2005) pirullisen ongelman kuvaukseen on yhdistetty kompleksisuuden metaforia (ks. Mitleton-Kelly 2003). Lista metaforista ei ole tyhjentävä vaan esiin on nostettu esimerkkejä siitä, kuinka kompleksisuus voi linkittyä yhteen pirullisen ongelman kuvauksen kanssa.

**Taulukko 3.** Pirullisen ongelman yhteys kompleksisuusmetaforiin mukailten (Lindell, Ollila & Vartiainen 2015).

PIRULLISEN ONGELMAN KUVAUS	KOMPLEKSISUUSMETAFORA
Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelman sisältöä.	Emergenssi: Eri tekijöiden välisten yhteyksien hahmottaminen saattaa avata yllättäviä kehityskulkuja, joita on etukäteen mahdoton aavistaa.
Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia.	Itseorganisoituminen: Yhden tekijän muutos vaikuttaa dominoefektin tavoin myös muihin tekijöihin ja tämä tapahtuu usein itsestään, ilman ulkoista pakottamista.
Ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä.	Alkuarvoherkkyys: Ratkaisujen paremmuus tarkastellaan aina subjektiivisesti. Jokainen subjektiivinen näkökanta on alkuarvo, joiden yhteinen mielipide määrittää ratkaisun paremmuuden yhden objektiivisen näkökannan sijaan.
Ratkaisut ovat aina ainutlaatuisia ja uudenlaisia.	Yhteisevoluutio: Eri tekijät kehittyvät aina yhdessä keskinäisriippuvaisina toisistaan luoden lukemattomia eri variaatioita asiayhteydestä riippuen ja muokaten samalla ratkaisuista erilaisia.
Jokaisen ongelman ratkaisu on ainutkertainen.	Elävä nykyhetki: Jokainen toimeenpantu ratkaisu muuttaa maailmaamme ja menneeseen ei voi palata.
Pirullisiin ongelmiin on aina olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja.	Epälineaarisuus: Syyn ja seurauksen suhde on usein epäselvä ja vaikea hahmottaa. Yhdestä syystä voi olla useita seurauksia.

Taulukossa 3 Conklinin (2005) pirullisen ongelman kuvauksen kohta, ”ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia”, selitetään kompleksisuuden metaforalla itseorganisoituminen. Itseorganisoitumisella viitataan prosesseihin, jotka muuttuvat ilman ulkoista pakottamista tai ilman, että muutoksille olisi näkyvä syy (Vartiainen ym. 2013). Kysymys on tilanteesta, joka kehittyy itsestään. Taulukossa 4 itseorganisoituminen on tuotu esiin opintojen sujuvoittamisen yhteydessä. Vaikka tietynä ajanhetkenä on kehitetty toimiva ratkaisu opintojen sujuvoittamiseen, ei se kuitenkaan tarkoita, että ratkaisu olisi toimiva myös tulevaisuudessa.

Pirullinen ongelma itsessään on itseorganisoituva, mutta siihen kehitetyt ratkaisut harvoin ovat. Jos opintojen sujuvoittaminen pirullisena ongelmana muuttuu esimerkiksi yhteiskunnallisten suuntauksien myötä itsestään, ei tämä tarkoita sitä, että myös siihen kehitetty ratkaisu muuttuisi. Tästä syystä ratkaisua on jatkuvasti kehitettävä vastaamaan kulloistakin tilannetta.

Toisena esimerkkinä voidaan nostaa esiin pirullisen ongelman kohta ”ratkaisut ovat aina ainutlaatuisia ja uudenlaisia”. Tätä kohtaa voidaan ymmärtää kompleksisuuden käsitteellä yhteisevoluutio. Yhteisevoluutiolla voidaan tarkoitaa kompleksisen ilmiön keskinäisriippuvaista luonnetta (vrt. Vartiainen ym. 2013). Ilmiössä on lukuisia tekijöitä, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Taulukossa 4 yhteisevoluution käsitettä tuodaan käytäntöön opintojen sujuvoittamisen yhteydessä. Pirulliset ongelmat ovat aina pohjimmiltaan erilaisia. Tämä erilaisuus perustuu juuri ajatukseen yhteisevoluutiosta.

Taulukon 3 esittämää kompleksisuuden ja pirullisen ongelman yhteyttä on konkretisoitu kaikkien kuuden kohdan suhteen taulukossa 4. Se rakentuu Vaasan yliopiston yliopistoraadin 2011 teemalle ”Kuinka sujuvoittaa kandidaatin ja maisterin opintoja” (Lindell 2011c). Taulukkoon 4 on otettu Conklinin (2005) pirullisen ongelman kuusikohtainen kuvaus. Jokaisen piirteen kohdalle taulukossa on nostettu esiin, miten piirre voisi ilmetä raadissa käsitellyn pirullisen ongelman yhteydessä.

**Taulukko 4.** Pirullisen ongelman kuvauksen konkretisointi (Lindell 2011c).

PIIRRE	KUVAUS
Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelman sisältöä	<i>Ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen lisää ymmärrystä itse ongelmasta.</i> Opintojen sujuvoittamisen teemasta on vaikea sanoa, millaisista asioista se muodostuu ennen, kuin siihen syvennyy. Esimerkiksi työssäkäynnin ja opiskeluiden yhteensovittaminen voi ensi näkemältä vaikuttaa helpolta ratkaista. Sillä mikäli opiskelijat saisivat tietää opetus-aikataulut ajoissa, voisivat he sovittaa työt näihin raameihin. Tämä tarkoittaa, että opettajien tulisi ilmoittaa aikataulut aikaisemmin. Tilanne voi kuitenkin monimutkaistua, jos oppiaineissa ei olla varmoja seuraavan lukuvuoden kurssien vastuuhenkilöistä esim. rahoituksesta johtuvista syistä.
Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia	<i>Pirullisen ongelman ratkaisemisessa ei ole olemassa selkeää alkua ja loppua.</i> Ei voida sanoa, milloin opintojen sujuvuus muuttuu ongelmalliseksi. Eikä pystytä sanomaan, koska opintojen sujuvuus ei ole enää ongelmallista. On vain pakko jatkuvasti kehittää ja ideoida uusia ratkaisuja, sillä vaikka tämän hetken tilanteeseen kehitettäisiin toimiva ratkaisu, ei se välttämättä toimi tulevaisuudessa.
Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole oikeita tai vääriä	<i>Pirullisiin ongelmiin ei ole olemassa oikeita tai vääriä ratkaisuja. Sen sijaan tavoitteena on paras mahdollinen ratkaisu, ratkaisu, jonka kanssa voimme elää.</i> Eri ihmiset ja eri sidosryhmät kokevat ratkaisut eri tavalla. Joidenkin mielestä ratkaisu voi olla hyvä, joidenkin mielestä huono. Esimerkiksi opiskelijoiden yksilöllisten elämäntilanteiden huomioiminen opetuksessa saattaisi opiskelijoiden kannalta mahdollistaa nopean valmistumisen. Toisaalta opettajan kannalta tämä saattaa olla mahdoton toteuttaa suuren työmääränsä vuoksi. Yliopiston olosuhteet eivät välttämättä mahdollista sen toteuttamista.
Ratkaisut ovat aina ainutlaatuisia ja uudellaisia	<i>Pirulliset ongelmat ovat aina pohjimmiltaan keskenään erilaisia.</i> Eero Kurrin laatima yleinen lista opintojen pitkittymiseen vaikuttavista asioista pätee eri yliopistoissa, mutta sen ilmeneminen saattaa vaihdella. Näin ratkaisu, joka toimii opintojen sujuvoittamiseen Helsingin yliopistossa, ei välttämättä toimi Vaasassa. Tähän voivat vaikuttaa monet asiat ihmisten yksilöllisistä piirteistä aina maantieteelliseen sijaintiin ja organisatorisiin erityispiirteisiin.
Jokaisen ongelman ratkaisu on ainutkertainen	<i>Ratkaisun kokeilemisella käytännössä on aina seurauksensa. Tästä syystä ongelmanratkaisutilanteissa tasapainotellaan ratkaisumallien kustannusten ja odottamattomien seurausten välillä.</i> Lähtökohtaisesti lupaavalta vaikuttava ratkaisu ei välttämättä todellisuudessa toimi. Tätä ei voida kuitenkaan tietää ennen, kuin ratkaisua on kokeiltu. Yliopistolla on ryhdytty hyödyntämään raadin kehitysehdotusta oppaan laatimisesta akateemisesta opiskelusta. Se kuulostaa ideana hyvältä, mutta sen toimivuus ja tarpeellisuus selviää vasta, kun se on käytössä.
Pirullisiin ongelmiin on aina olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja	<i>Pirullisiin ongelmiin on löydettävissä suuri määrä toisistaan poikkeavia ratkaisuvaihtoehtoja. Jokaista vaihtoehtoa ei ongelmia ratkaistaessa voida ottaa huomioon. Ratkaisujen muotoutuminen riippuu resursseista ja tavoitteista.</i> Opintojen sujuvoittamisen pohdintaan olisi voitu käyttää helposti enemmänkin aikaa, kuin mitä raati tarjosi, näin ollen aikarajoite muovasi kehitysehdotuksia. Vastaavasti raadin ajankohta saattoi vähentää opiskelijoiden osallistumista, mikä mahdollisesti vaikutti raadin lopputulokseen. Raadin koostamat toimenpide-ehdotukset ovat ne, mitä annetuissa resursseissa oli mahdollista saada aikaan.

### 3.2.2 Muutosjohtajuus ja pirulliset ongelmat

Tutkimuksen edetessä on osoittautunut haastavaksi löytää sopiva suomenkielinen termi sille, mitä tässä työssä tarkoitetaan puhuttaessa muutosjohtajuudesta pirullisten ongelmien yhteydessä. Tutkimuksessa lähdettiin ajatuksesta, että organisaatiomuutokset onnistuvat paremmin, mikäli tapa tehdä ja johtaa muutosta heijastaa pirullisen ongelman ratkaisemiseen vaadittavia tekijöitä. Näiden tekijöiden toimintadynamiikka on kompleksinen (vrt. Lindell 2011b). Lähtökohdat ohjaavat muutosjohtajuuden määritelmää sellaiseksi, mikä ei rajaudu ainoastaan tiettyyn organisatoriseen asemaan tai osoitetun johtajan toimiin. Muutosjohtajuus operoi myös organisaatioiden sosiaalisessa rakenteessa ja ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa. (vrt. Lindell & Juppo 2013.) Muutosjohtajuus nähdään enemmän toimintana kuin tietynä asemana organisaatiossa (ks. esim. Heifetz 1994).

Siitä, mitä muutosjohtajuudella tarkoitetaan, ei vallitse yksimielisyyttä tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Bamford & Daniel 2005: 392). Yhtenä syynä tähän saattaa olla, että ei ole olemassa yhtä tapaa johtaa muutosta organisaatiossa. Eri-laisia näkökulmia löytyy lukuisia (ks. esim. March, 1996; Collins, 1998; Kilduff & Dougherty, 2000; Mills, Kelly, & Mills, 2008; Stenvall, Nyholm, Rannisto 2014).

Englanniksi jaottelu eri termien kesken ei välttämättä ole yhtä haastavaa. Perinteisesti jakoa on tehty englanninkielien sanojen ”management” ja ”leadership” välillä. Grint (2005) yhdistää ”managementin” hallinnoivaan ja kaavamaiseen johtamistyyliin kesyjen ongelmien yhteydessä. Kyseessä on muutoksen toteuttaminen ylhäältäpäin ohjattuna ”top-down” -prosessina. Tällöin johto kertoo, mikä muutoksen sisältö on, ja koska se tulee toteuttaa (Juppo 2011: 49.) ”Leadership” puolestaan viittaa enemmän yhteistyön kautta tapahtuvaan toimimiseen (vrt. Grint 2005; Uusiautti, Syväjärvi, Stenvall, Perttula & Määttä 2012). Tällöin johtaja on vastausten antajan sijaan kysymysten kysyjä. Alhaaltapäin lähtevä muutos, joka toteutetaan jaettuna vastuuna, viittaa etenemiseen kysymyksiä kysymällä (Juppo 2011: 49–50). Tällöin muutokseen sitoutetaan koko henkilökunta.

Yllä tehdyn erottelun mukaisesti ylhäältäpäin tapahtuvaa johtamista nimitetään asioiden johtamiseksi (management), ja alhaaltapäin voimansa saavaa johtamista (leadership) ihmisten johtamiseksi (ks. esim. Kotter 1990: 103–104). ”Leadership” voidaan suomentaa myös johtajuudeksi (ks. esim. Ropo 2005: 46). On hyvä kuitenkin huomata, että kyseessä ei ole vakiintunut yksiselitteinen käytäntö. Esimerkiksi Juppo (2011: 45) esittää, että niin ”management” kuin ”leadership” voidaan suomentaa johtamiseksi. Toisaalta ”management” voidaan suomentaa myös esimiestyöksi. ”Leadership/management” jako on eittämättä hyödyllinen tapa selvittää johtamisen monitahoista kokonaisuutta. Samalla herää myös kysy-

mys, että onko yritys tehdä tällaista jakoa ylipäätään oleellinen? Johtamista tutkitessa kyseinen jako ei ole tarkoituksenmukainen. Syyksi tähän on esitetty, että käytännön johtamistoiminnassa molemmat esiintyvät yhdessä ja päällekkäin. Muutoksen johtamisessa esiintyvät molemmat, eikä niitä tarvitse pyrkiä erottelemaan. (Juppo 2011: 45.)

Tässä työssä pirullisten ongelmien yhteydessä muutosjohtajuudella viitataan jatkuvaan toimintaan. Toiminta on emergenttiä ja itseorganisoituvaa, mutta myös suunniteltua. Pirullisen ongelman eri tekijät muodostavat kokonaisuuden, joka määrittää muutosjohtajuuden ilmenemisen. Muutosjohtajuutta tapahtuu kaikkialla sosiaalisesti rakentuneessa organisaatiossa. Täällä rakenteet, artefaktit ja sosiaaliset suhteet yhteisevolutionäärisesti kehittyvät toisistaan riippuvaisina. Toisin sanoen ne ideat, jotka tarjoavat ratkaisuja muutosongelmiin ja muuttavat organisaatiota, nousevat pirullisen ongelman kokonaisuudesta. Organisaation sisäiset ja ulkoiset rakenteet, artefaktit ja voimasuhteet mahdollistavat tai vastaavasti tekevät mahdottomaksi ratkaisujen hyödyntämisen. On tärkeää huomata, että organisaation virallisesti osoitetut korkeat hierarkkiset tasot eivät ole muutoksen tekemisen suhteen etuoikeutetussa asemassa. Myös ne pyrkivät kommunikoimaan omia ideoitaan siinä, missä muutkin organisaatiossa. (Lindell 2014.)

On organisaatiokohtaista, millaisena muutosjohtajuus kulloinkin ilmenee. Pirullisen ongelman kompleksinen toimintadynamiikka ja keskinäisriippuvuus aiheuttavat sen, että muutosjohtajuus ei rajaudu yksittäisen johtajan, asiantuntijaryhmän tai ihmisen toimiksi. Muutosprosessit ovat jakautuneet ympäri organisaation (Beeson & Davis 2000). Jakautuminen ei välttämättä noudata virallista hierarkiarakennetta tai mallia. Se ei ole myöskään tietyn organisatorisen tason omaisuutta.

### *Kolme kehitysvaihetta muutosjohtajuuteen*

Yllä esitettyä määritelmää muutosjohtajuudesta voidaan vielä selventää Beesonin ja Davisin (2000) tekemällä organisaatiomuutosmallien kolmijaolla. Heidän tekemä jako perustuu Jantschin (ks. esim. 1980: 34) lähtökohdista Kielin (1994) laatimaan luokitukseen. Vaikka näissä kolmessa organisaatiomuutosmallissa on huomattavissa kronologinen kehityskulku, puolustavat ne kaikki olemassaoloon edelleen soveltamisyyhteyden mukaan. Soveltamisyyhteytenä tässä ovat Grintin (2005) esittelemät ongelmatyypit. Kiel (1994) jakaa organisaatiomuutoksenmallit karkeasti kolmeen tasoon *deterministisiin* toimintamalleihin, *tasapainoon perustuviin* malleihin sekä *dissipatiivisiin* malleihin. Grintin (2005) ongelmatyyppien mukaan deterministiset muutosmallit asettuvat kriittisten ongelmien tai kesyjen

ongelmien yhteyteen. Tasapainoon perustuvat mallit ovat omimmillaan kesyjen ongelmien yhteydessä. Dissipatiiviset mallit sopivat pirullisten ongelmien yhteyteen.

*Deterministiset mallit* perustuvat oletukseen, että organisaatio on kone. Sitä voidaan rationaalisin toimin hallita ja muuttaa. Organisaation tulevaisuus on määritelty ja se tiedetään jo etukäteen. Todellisuudessa hyvin harvoin näin on. Esimerkiksi Peugeot aloitti valmistamalla kahvimyllyjä autojen sijaan. Mikäli sen toiminta olisi ollut determinististä, yritys valmistaisi edelleen (ainoastaan) kahvimyllyjä. Yrityksen alkuaikoina autoja ei ollut keksitty ja niiden sisältymistä yrityksen tuotteisiin oli hyvin hankala perustamishetkellä ennustaa. Maailman kehittyminen loi yrityksen kehityskaareen yllätyksiä, ja samalla romutti deterministisen toimintalogiikan. Muutoksen ja ylipäättään todellisuuden deterministisyyttä kohtaan on esitetty epäilyjä eri teorioiden näkökulmista (ks. esim. Grint 1998).

*Tasapainosta* ponnistavat mallit edustavat erityisesti systeemisiiä malleja, joiden lähtökohtana ovat orgaaniset ja kyberneettiset systeemit. Systeemisten teorioiden ja ajattelusuuntausten laajan kirjon vuoksi saattaa olla kapeakatseista rajata vain nämä mallit systeemisiksi malleiksi (ks. esim. Luoma 2007). Deterministiset mallit sekä tasapainoon perustuvat mallit ovat verrattain johtajavetoisia ja heijastavat ajatusta muutosjohtamisesta ylhäältäpäin ohjattuna ”top-down” -prosessina (vrt. Juppo 2011: 49). Niin deterministisessä muutosjohtamismallissa kuin tasapainoon perustuvassa mallissa toiminta näyttää siten selkeänä, että se on mahdollista toteuttaa ylhäältäpäin ohjattuna prosessina.

*Dissipatiiviset tai transformationaaliset* mallit ymmärtävät organisaation dynaamisena järjestelmänä tai systeeminä. Dissipatiivisella mallilla viitataan tässä tapauksessa Ilya Prigoginen (ks. esim. Prigogine & Stengers 1984) kehittämään dissipatiivisuuden teoriaan avointen systeemien ulospäin suuntautuvasta rakenteesta. Dissipatiivinen rakenne on herkkä ympäristössä tapahtuville muutoksille. Samaan ajatukseen perustuu myös transformationaalinen muutosmalli (Kiel 1994). Tällöin organisaatio on kykeneväinen itseorganisoitumaan samaan aikaan radikaalin muutoksen sekä vähittäisen evoluution välillä. Näin organisaatiossa voivat vallita yhtäaikaisesti järjestys ja epäjärjestys sekä tasapaino ja epätasapaino.

*Transformationaalinen muutos* lähtee liikkeelle siitä, että tulevaisuutta ei voida etukäteen tietää. Eteneminen tapahtuu kokeilun ja erehdyksen tuoman uuden tiedon kautta. Muutosprosessi syntyy emergentisti toiminnan ohessa. Tällaisessa muutosmallissa joudutaan toimimaan epävarmoissa olosuhteissa. Tulevaisuus saattaa olla radikaalisti toisenlainen verrattuna nykytilaan. Näin muutoksia voi tapahtua aina organisaation henkilöstön maailmankuvia ja ajattelumalleja myöden.

Transformatiiviset muutosmallit perustuvat kompleksiselle toimintadynamiikalle (Beeson & Davis 2000). Muutos toimii tällöin esim. emergentisti, alkuarvoherkästi sekä epälineaarisesti (vrt. Mitleton-Kelly 2003). Kompleksisuus asettaa rajoitteita perinteiselle käsitykselle muutosjohtajuudesta. Se vähentää painotusta esimerkiksi virallisilta hierarkioilta. Painotus siirtyy luonnostaan kompleksisille ihmisille. Heidän tarkoituksenmukainen sekä arvosidonnainen vuorovaikutus tuottaa muutosta organisaatioon.

Ihmiset toimivat paikallisesti omien sääntöjensä ohjaamina. Kysymys on kuitenkin kollektiivisesta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Dissipatiivisen luonteensa vuoksi yksittäinen yksilö ei pysty yksinään määrittelemään laajemman kokonaisuuden käyttäytymistä. (Stanley 2009: 33.) Lisäksi yksilö ei pysty yksinään vaikuttamaan kokonaisuuden muutokseen, ikään kuin ensin suorittamalla interventiota, ja tämän jälkeen antamalla muutoksen tapahtua. Yksittäinen yksilö on melko voimaton, kun tarkoitus on tuottaa kestävää muutosta. Ihmisten toiminta on sidoksissa systeemiin. Systemi pitää sisällään ihmisten toisistaan riippuvaisen vuorovaikutuksen. Ihmiset vaikuttavat tähän systeemiin jatkuvasti ja systemi vaikuttaa näihin ihmisiin. Tämä vuorovaikutus elää omaa elämäänsä. Systemiin kuuluvilla ihmisillä on toisistaan riippuvaisen vuorovaikutuksen avulla kyky selvittää ennalta-arvaamattomia tilanteita. (Luoma ym. 2007; Luoma 2007.)

Muutosprosessit tuottavat uutta käyttäytymistä organisaatioon, mikä on aina ennalta-arvaamatonta ja emergenttiä (Beeson & Davis 2000). Ihmiset eivät koskaan toimi ennalta määritellyllä tavalla, vaan enemmänkin rakentavat sosiaalista järjestelmäänsä jokapäiväisissä vuorovaikutuksissa (Garfinkel 1991:91). Toki ihmiset voivat seurata tiettyjä sääntöjä sosiaalisissa toimissaan, mutta säännöt eivät ole tyhjentäviä ja ne muotoutuvat erilaisiksi eri yhteyksissä. Koko organisaation käyttäytyminen on seurausta yksilöllisten toimijoiden vuorovaikutuksista (vrt. Morgan 2006: 115–148). Tämä tekee muutosjohtajuudesta yleistä toimintaa levittäen sen kaikkialle organisaatioon. Jokainen organisaation toimia toteuttaa ja elää muutosjohtajuutta jatkuvasti päivittäin (Beeson & Davies 2000: 183–184). Kyse ei näyttäisi näin olevan tietyn erityisen ryhmän toiminnasta (Lindell 2011b). Käsitys muutosjohtajuudesta on muuttunut yleiseksi (generalized) (Beeson & Davies 2000: 183–184).

Dissipatiiviset/transformationaaliset muutosmallit heijastavat johtamistyyliä erityisesti muutostapaa, joka toteutetaan jaettuna vastuuna alhaaltapäin (vrt. Juppo 2011: 49–50). Tulee kuitenkin huomata, että dissipatiivisten ja transformationaalisten muutosmallien yhteydessä muutosjohtajuus nähdään organisaatiossa yleistyneenä toimintana (Beeson & Davies 2000: 183–184). Juppon (2011: 49–50) esille tuoma muutoksen johtaminen jaettuna vastuuna viittaa ylhäältäpäin ohjattuun



toimintaan. Tämän ohjauksen tarkoituksena on sallia sekä mahdollistaa muutoksen johtaminen jaettuna vastuuna. Muutosjohtajuus yleistyneenä toimintana ottaa jaetusta vastuusta askeleen pidemmälle (Beesonin & Daviksen 2000: 183–184). Muutosjohtajuus ymmärretään yksilöiden vuorovaikutteisena paikallisena toimintana. Tällöin se ei tapahdu keskitetysti. Muutosjohtajuus saattaa emergentisti itseorganisoitua paikallisten olosuhteiden mukaan. Muutosjohtajuutta toteuttavat organisaatiossa myös muut kuin virallisesti osoitetut tahot.

Lindellin (2014) määritelmä muutosjohtajuudesta pirullisten ongelmien yhteydessä muistuttaa voimakkaasti dissipatiivista tai transformationaalista muutosmallia. Beesonin ja Daviksen (2000: 183–184) tavoin Lindell (2014) esittää muutosjohtajuuden organisaatiossa yleistyneenä ilmiönä. Muutosjohtajuus ei ole ylhäältä alas tapahtuvaa ohjausta tai alhaalta toteutettua jaettua vastuuta. Se on organisaation verkostovoimien ja artefaktien muovaama ilmiö, jota kulloinenkin tilanne muokkaa.

### 3.3 Muutoksia organisaatioon toimintatutkimuksen kautta

Muutosjohtamisen isänä pidetään Kurt Lewiniä. Huomio kiinnittyy hänen luomaansa ensimmäiseen tieteelliseen muutosjohtamismalliin (ks. esim. Burnes 2004; Burnes 2007; Kritsonis 2004). Tässä kolmevaiheisessa mallissa organisaatiota muutetaan sulattamisen (unfreezing), muutoksen (change) ja jäädyttämisen (refreezing) kautta. Malli perustuu Lewinin aikaisempiin tutkimuksiin organisaation käyttäytymisestä muutostilanteissa, sekä erityisesti niiden jatkuvasti elävään ja muuttuvaan ryhmädynamiikkaan (Burnes 2004; Helms-Mills 2008). Erottamattomana osana ryhmädynamiikkaa Lewin painotti asioiden ja ilmiöiden riippuvuutta toisistaan. Riippuvuuksien tutkimuksen kivijalkana oli organisaation sosiaalisen elämän tutkiminen voimakenttäanalyysin avulla (Helms Mills, Dye & Mills 2008).

Lewinin ryhmädynamiikkatutkimukset toivat luonnontieteellisen kokeellisen tutkimusmenetelmän osaksi organisaation ja ryhmän tutkimusta sosiaalitieteisiin (Kuula 1999 34–35). Luonnontieteellisellä kokeellisella tutkimuksella tarkoitetaan prosessia, joka toimii iteratiivisesti. Se alkaa suunnittelusta ja etenee toimintaan, josta kerätään materiaalia. Tätä materiaalia arvioidaan. Arvioinnin pohjalta tehtyjen johtopäätösten valossa suunnitellaan jälleen uusi ”koe”. (ks. esim. Hartin & Bondin 1995: 15 lainaama Lewin 1946: 206.) Samankaltaiselle syklille rakentuu myös toimintatutkimus. Myös se alkaa tilanteen diagnosoinnista. Tästä edetään suunnitelmien tekemiseen ja niiden toteuttamiseen. Toteutuksesta saatua ma-



teriaali arvioidaan. Arvioinnin tulokset puolestaan muokkaavat seuraavan diagnoosin lähtökohtia. (Susman & Evered 1978.)

Harwoodin tehtaan muutoksessa sovellettu kokeellinen tutkimusasetelma ”kenttäkoe” on yksi tunnetuimpia toimintatutkimuksia. Jälkeenpäin kyseinen tutkimus on kerännyt kyseenalaista kritiikkiä. Burnes (2007: 223) esittelee tätä kritiikkiä ja sen perustavanlaatuisia väittämiä eri kirjoittajien kautta. Päähuomioina voidaan nostaa esiin ajatus, että tutkimuksen laatua ja Lewinin käyttämien menetelmien vaikutusvoimaa heikentää Harwoodin tehtaan aikaisempi kiinnostus osallistaviin toimintatapoihin. Organisaatiossa oli jo jonkin aikaa sovellettu osallistavan johtamisen menetelmiä ennen Lewinin koetta. Siksi kenttäkokeeseen reagoitiin tehtaassa niin hyvin. (Burnes 2007: 223.) Kritiikistä huolimatta tutkimus osoitti, että mikäli ihmiset saavat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, he voivat onnistua saavuttamaan parempaa tuottavuutta. Lisäksi kävi ilmi, että tällaisella demokraattisella toiminnalla on positiivinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työmoraaliin. (Kuula 1999: 35.)

Harwoodin tehtaan muutoksen kaltainen tutkimus, missä tutkimusta tehtiin toimintaa silmällä pitäen, kantaa nimeä toimintatutkimus (action research). Tässä Kurt Lewinin kehittämässä tutkimusmenetelmässä on kyse erityisesti sosiaaliseen toimintaa suuntautuneesta tutkimuksesta. Tunnusomaisena piirteenä toimintatutkimukselle voidaan nähdä tutkijan osallistuminen välittömästi varsinaiseen toimintaprosessiin. Esimerkkinä toimii hyvin organisaation muutos. (Clark 1973: 22.)

Toimintatutkimuksen kehys rakentuu käytännönläheisen, mutta teoreettisesti merkittävän ongelman varaan. Esimerkiksi Harwoodin tehtaan tutkimuksen yhteydessä johtajilla oli olemassa käytännöstä noussut ongelma: miksi muutosta vastustetaan? Kurt Lewin puolestaan koki tutkijana ongelman teoreettisesti merkittäväksi, koska se linkittyi hänen aikaisempaan tutkimukseensa (ks. esim. Burnes 2007: 218). Toimintatutkimuksen tarkoitus on eri osapuolia ja erilaisia näkökulmia hyödyntämällä saavuttaa parempi ymmärrys käsillä olevasta ongelmasta (Clark 2007: 10 katso myös Greenwood & Levin 2007; Metsämuuronen 2006). Tutkija osallistuu tähän työhön auttamalla ihmisiä reflektoimaan, sitä maailmaa, mitä he ovat luomassa (Järvinen & Järvinen 2000: 130). Parempaa ymmärrystä pyritään saavuttamaan lisäämällä organisaation tietoa ongelmasta (Clark 2007: 10).

Toimintatutkimus sisältää useita erilaisia lähestymistapoja, joista ei ole tarkoituksenmukaista tehdä tässä työssä listausta. Tarkoitus on luoda lyhyt katsaus organisaatioraatimenetelmän kannalta oleelliseen lähestymiseen. Tarkoitus ei tässä ole myöskään esittää, että tämä tutkimus pyrki rajautumaan tiettyyn toimintatutki-

muksen lähestymistapaan. Tarkoitus on enemmän luoda yhteys siihen, kuinka organisaatioraati menetelmänä voisi linkittyä toimintatutkimuksen ajatukseen. Lähtökohtaisesti toimintatutkimuksen ja deliberatiivisen demokratian teorian mukaisen organisaatioraadin yhtymäkohtina nousevat esiin osallistumisen ja osallistamisen teemat (esim. Metsämuuronen 2006).

### *3.3.1 Organisaation määritelmä toimintatutkimuksen yhteydessä*

Toimintatutkimuksen yhteydessä on hyödyllistä tarkastella, mitä tarkoitetaan organisaatiolla. Määritelmä saattaa poiketa siitä, miten organisaatio yleisesti ymmärretään. Harisalon (2008: 17) mukaan se, mitä organisaatiolla tarkoitetaan, otetaan usein itsestään selvyytenä. Harisalo kuitenkin perustelee Scottin (2003: 26–27) ajatusta seuraten, että erilaiset määritelmät tarjoavat eri näkökulmia organisaatioon ja siksi tällainen määrittely kannattaa. Yleisin määritelmä organisaatiolle saattaa olla tavoite- ja tehokkuusmalli. Tässä mallissa organisaatio näyttäytyy huolellisesti suunniteltuna järjestelmänä, jonka tarkoitus on toteuttaa sille asetetut tavoitteet.

Toimintatutkimuksen yhteydessä organisaatio ymmärretään eri näkökulmasta. Tällöin organisaatiolla viitataan ihmissuhteiden ja arvojen kokoonpanoon (Clarkin 1973: 101). Ei varsinaisesti suoraa ihmisiin. Sosiaaliset suhteet ovat vuorovaikutuskuvioiden toimintoja. Toiminnoilla ja vuorovaikutuksilla viitataan tiettyihin toimiin ja kontaktikuvioihin. Ne ovat tarkkailtavissa muun muassa keston, tiheyden ja laadun suhteen. Organisaatiota ei mielletä staattiseksi ja ennalta ohjelmoiduksi, kuten tavoite- ja tehokkuusmallissa. Organisaatio on ennemminkin neuvotteluareena. Moninaisissa dynaamisissa tilanteissa hierotaan jatkuvasti kauppaa (Clark 1973: 99.) Tästä seuraa jatkuva epävarmuus, mutta toisaalta myös avoimuus muutokselle.

Organisaatiolla on kyky luoda, kehittää ja muuttaa rakenteita. Puhutaan sosiokulttuurisen systeemin morphogeenisestä ominaisuudesta. Dynaamisuuden vuoksi organisaatio on jatkuvasti elävässä tilassa. Kyse on kompleksisuusajattelun mukaan organisaation itseorganisoituvasta ominaisuudesta, johon aiemmin viitattiin (vrt. Mitleton-Kelly 2003). Tilanteet muuttuvat ilman keskitettyä ohjausta pienien vaihteluiden muodostamien dominoefektien vuoksi. Organisaatio, kuten esimerkiksi yliopisto, saattaa neuvotteluareenana muuttua voimakkaasti ohjausimpulssien myötä. Ohjausimpulsseja voivat olla esimerkiksi muutokset ulkoisen rahoituksen hakemisen perusteissa. On tärkeää huomata, että tässä ei viitata välttämättä virallisessa rakenteessa tapahtuvaan muutokseen. Muutosta tapahtuu organisaation epäinstitutionalisoituneella alueella (Clark 1973).

Organisaation epäinstitutionalisoituneella alueella saattaa piillä tekijöitä, jotka eivät ole linjassa organisaation virallisen rakenteen kanssa. Muiden ohessa myös epäinstitutionalisoituneen alueen vuorovaikutukset nähdään muutosta luovina voimina. Organisaatio muuttuu ihmisten käyttäytymisen mukana (Clark 1973: 29 ks. myös Lindell 2010, 2011b). Ihmisten käyttäytyminen puolestaan on sidoksissa esimerkiksi intressiin työtä kohtaan, tai vastaavasti siihen, mihin ryhtymisiin henkilö organisaatiossa kuuluu (Bennis 1963).

Organisaation muuttamista ajatellen tilanteesta muodostuu hyvin monitahoinen kokonaisuus. Se saa pohtimaan, että mitä oikeastaan organisaation rakenteella voidaan tarkoittaa. Organisaation kokonaisuutta hahmotettaessa on selkeästi tarvetta myös muulle, kuin vain virallisen rakenteen huomioimiselle. Organisaatioissa työ ja koordinointi esiintyvät entistä enemmän epävirallisissa verkostoissa tarkoin määriteltyjen prosessien ja raportointirakenteiden sijaan (Cross, Borgatti ja Parker 2002). Esimerkiksi jos organisaatiota kehitetään moniäänisesti eri ammattiryhmät huomioiden, ei tällainen toiminta välttämättä näy virallisessa rakenteessa. Se operoi enemmän epävirallisissa verkostoissa organisaation epäinstitutionalisoituneella alueella (vrt. Jekunen ym. 2013).

Epäviralliset sosiaaliset verkostot voivat toimia muutoksen edistäjinä ja parantaa organisaation suorituskykyä. Siksi niitä ei tulisi unohtaa, vaan tehdä ne ennemmin näkyviksi ja pyrkiä hyödyntämään niitä (Cross, Borgatti ja Parker 2002). Koska organisaation rakenteen todellista kuvaa on vaikea saada selville, on kuvaus organisaatiosta enemmän vain pieni yksipuolinen pala kokonaisuutta (Nadel 1957).

Organisaatio näyttäytyy monitahoisena ja kompleksisena. Siksi sen määrittelemisen ja analysointi vaatii prosessimallin soveltamista. Prosessimalli mahdollistaa organisaation näkemisen kompleksisena ja virtaavana vuorovaikutuksena. Toisin sanoen organisaatio rakentuu jatkuvasti muuttuvalle ja keskeneräiselle vuorovaikutukselle. (Clark 1973: 105.) Tästä syystä ohjatun ja suunnitellun muutoksen saavuttaminen saattaa olla todella vaikeaa. Ylipäätään muutoksen luominen tai estäminen saattaa olla hankalaa.

Organisaatio ei toimi rakenteellisesti integroidun verkoston kautta. Ei ole olemassa tiettyä tapaa, jolla kyettäisiin muuttamaan organisaatiota kokonaisuudessaan. Tapa, joka sopii virallisen rakenteen muuttamiseen, ei välttämättä toimi organisaation epävirallisen verkoston (vrt. Cross, Borgatti & Parker 2002) tai organisaation epäinstitutionaalisen alueen yhteydessä (vrt. Clark 1973). Organisaation kokonaisuus muodostuu niin virallisista kuin epävirallisista vuorovaikutuksista ja tilanteista. Kaikissa näissä piilee mahdollisuus muutokseen. Siksi näihin tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota moninaisin tavoin yhden ainoan sijaan. Organisaation paikalliset tilanteet saattavat poiketa toisistaan suuresti. (Clark 1973: 105.)

Samaan suuntaan nojaava ajatus sisältyy myös organisaation ymmärtämiseen kompleksisena responsiivisena vuorovaikutusprosessina (complex responsive process of relating). Näkökulmassa painotetaan voimakkaasti organisaatioiden toiminnan ennustamattomuutta. Organisaatiot toimivat muuttuvien paikallistason vuorovaikutuskuvioiden kautta. Tällä dynamiikalla operoivat niin organisaation suunnittelumekanismit, hallinnanmuodot kuin muutokset. (Lindell 2010.) Kyse on organisaatioiden perustavanlaatuisesta toimintatavasta. Siitä organisoitumisprosessista, missä ihmiset toimivat ja tekevät töitä toteuttaakseen omia tai yhteisiä päämääriään (Lindell & Juppo 2013).

### *3.3.2 Kommunikatiivinen toimintatutkimus*

Mikäli organisaatio perustuu ihmisten välisille vuorovaikutuskuvioille ja prosessimallille, on myös oleellista, että toimintatutkimus tukee näitä tekijöitä (vrt. Clark 1973: 105). Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu vuorovaikutukselle sekä kommunikaatiolle. Nämä seikat tekevät siitä prosessina ymmärrettävälle kompleksiselle organisaatiolla soveltuvan toimintatutkimuksen haaran. Kommunikatiivinen toimintatutkimus ammentaa juurensa Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriasta. Siinä vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittyminen ovat avaimia organisaation muutokseen. (Kuula 1999: 90.)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus voidaan tuoda käytäntöön demokraattisen dialogin periaatteiden kautta (Kuula 1999: 92). Näillä periaatteilla viitataan Gustavsenin (1992: 3-4) esittämään kolmentoista tekijän listaan (ks. taulukko 5). Demokraattisessa dialogissa osallistuminen tapahtuu nojautuen ihmisten omaan työkokemukseen, ajatuksiin sekä mielipiteisiin. Osallistuminen ei ole riippuvaista ammatti- tai hierarkia-asemasta. Ihmisten uskotaan kykenevän keskustelujen ja ristiriitojen suoran käsittelyn kautta löytämään mahdollisuuksia muutoksille organisaatiossa. (Kuula 1999: 92–93.)

**Taulukko 5.** Demokraattisen dialogin periaatteet verrattuna organisaatioraadin periaatteisiin.

	DEMOKRAATTISEN DIALOGIN PERIAATTEET	ORGANISAATIORAADIN PERIAATTEET
1	Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osallistujien välistä vuorovaikutusta	
2	Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun	Osallistujat valitaan mukaan edustavuuden periaatteiden pohjalta
3	Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkökulman esittelemisen kautta myös auttaa muita esittämään omansa	Deliberatiivisen keskustelun periaatteet
4	Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia	
5	Työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä	Kaikki saavat esittää mielipiteitä. Mielipiteiden rikkaus johtaa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen
6	Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin osa tulee nähdä keskustelutilanteessa legitiiminä	Parhaimman argumentin luoma oikeutus
7	On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe	
8	Kaikki esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitettä ei saa hylätä ilman että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti	
9	Mielipiteet esitetään suullisesti	Myös muu kuin suullinen ilmaisu sallitaan
10	Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja, kuin hänellä itsellään on	Keskustelijoiden preferenssit eivät ole staattisia, vaan ne voivat jatkuvasti muuttua
11	Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti yms. voidaan ottaa keskustelun aiheeksi	Tarkoitus on rakentaa tila, missä pyritään vapautumaan organisatorisesta asemasta ja hierarkiasta
12	Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen	
13	Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin	Dialogi tuottaa pirullisiin ongelmiin ratkaisuja, joita muokataan jatkuvasti

Demokraattinen dialogi (ks. taulukko 5) perustuu ajatukseen, että ihmisiltä löytyy kykyä muutoksen aikaansaamiseksi. Organisaatioiden hierarkisuus ja vähäinen yhteistyö, eivät mahdollista muutospotentiaalin hyödyntämistä. Muutospotentiaaliin voidaan lukea esimerkiksi työ- ja elämäkokemuksen mukanaan tuoma järki ja viisaus. Toimintatutkimuksen avulla tehdään mahdolliseksi vuorovaikutus ihmisten välillä. Demokraattisessa dialogissa ihmiset vaihtavat ajatuksia. Ajatusten vaihtamisen kautta ihmisten järki ja viisaus voivat kehittyä ja kiteytyä uudelleen. (Kuula 1999: 93.) Tällainen vaihdanta auttaa myös organisaatiota muuttumaan.

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteet konkretisoituvat demokraattisessa dialogissa (ks. taulukko 5). Ne asettuvat hyvin lähelle pirullisen ongelman ratkaisussa peräänkuulutettuja tekijöitä. Yhteistoiminnallisuus ja eri näkökulmien huomiointi on pirullisen ongelman ratkaisun avaintekijä (Roberts 2000). Tämä voidaan nähdä myös demokraattisen dialogin fundamentaalina lähtökohtana. Dialogin tarkoitus on kytkeä ihmiset osallistumaan tietyn ongelman ratkomiseen. Lisäksi yhteistoiminnallisuus näkyy voimakkaasti myös demokraattisen dialogin toisessa kohdassa. Kaikkien, joita ongelma koskee, on saatava osallistua keskusteluun (vrt. taulukko 5).

Conklin (2005) ja Camillus (2008) painottavat pirullisen ongelman ratkaisemisessa sen sosiaalisia tekijöitä. Demokraattinen dialogi ratkoo ongelmia organisaatiossa juuri sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Kaikille ongelman osallisille avoimessa dialogissa syntyy vuorovaikutuksen kautta ongelman ratkaisuun vaadittava lisäarvo. Viimeiseksi Clarke & Steward (2000) näkevät keskeiseksi pirullisten ongelmien ratkaisemisessa eri tekijöiden keskinäisriippuvaisuuden kokonaisvaltaisen huomioimisen. Demokraattinen dialogi korostaa tätä näkökohtaa useassa periaatteessaan (ks. taulukko 5). Se, että kaikilla ongelman osallisilla on mahdollisuus osallistua tasavertaisina dialogiin, antaa viitteitä kokonaisvaltaisuuden huomioimista. Toisena seikkana dialogi toivottaa tervetulleiksi erilaiset mielipiteet. Tämä estää mielipiteiden polarisoitumista ja vahvistaa kokonaisvaltaisuuden huomioimista. Lisäksi kaikki dialogissa esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitettä ei saa hylätä ilman että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti. Tämä puolestaan antaa viitteitä kokonaisvaltaisesta ratkaisuvaihtoehtojen punninnasta. Näin saavutetaan paras mahdollinen lopputulos pirulliseen ongelmaan.

### *Kommunikatiivinen toimintatutkimus ja organisaatioraati*

Tässä tutkimuksessa kehitetty raatimenetelmä (ks. Lindell 2014) noudattaa osittain toimintatutkimuksen toteuttamisen periaatteita. Organisaatioraadin tarkoituksena on mahdollistaa vuorovaikutus, viisauden ja järjen esille tulo sekä uuden syntyminen. Raatimenetelmä luo puitteet ja mahdollisuudet ymmärryksen lisääntymiselle. Tämän avulla voidaan toimia työelämässä paremmin ja saada muutoksia organisaatiossa aikaiseksi (vrt. Kuula 1999: 90).

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa on oletus siitä, että muutokset organisaatiossa onnistuvat, mikäli ne toteutetaan demokraattista dialogia hyödyntäen (Gustavsenin 1992: 3-4). Dialogi puolestaan voi toteutua työkonferensseissa. Työkonferenssilla tarkoitetaan ryhmätyömenetelmää, missä demokraattinen dialogi voi realisoitua. Ryhmätyömenetelmässä tulisi olla laajasti ja tasapuolisesti

edustettuna koko organisaatio. Toimintatutkimuksen idean mukaisesti tutkija itse on aktiivisena toimijana työkonferenssissa. Osallistujat taas puolestaan kehittävät ideat ja lopputulokset. Kuulan (1999: 94–95) sanoin osallistujat ”muodostavat itse konferenssin resurssit”.

Toisaalta Gustavsen (1992: 5) tiedostaa, että osallistujilla ei mitään suurimmalla todennäköisyydellä ole kaikkia tarvittavia resursseja. Resursseja on kuitenkin usein riittävästi asioiden ratkomiseen ja ideoiden synnyttämiseen. Työkonferensseja ei ohjailta sisällöllisesti auktoriteetin avulla, kuten luentojen kautta. Tutkija on mukana vain opastamassa osallistujat työskentelytavan syövereihin, mutta tulokset saavat aikaan osallistujat itse. (Kuula 1999.)

Organisaatioraati pyrkii kasvattamaan osallistujien resursseja yhdistämällä työkonferenssiin tekijöitä deliberatiivisen demokratian teoriasta ja erityisesti kansalaisraatimallista (vrt. Lindell 2014). Menetelmänä organisaatioraati muistuttaa hyvin paljon perinteistä työkonferenssia. Eroavaisuutena voidaan nähdä, että sen lähtökohdat juontavat juurensa kompleksisuusajattelusta ja pirullisista ongelmista. Nämä lähtökohdat luovat omat poikkeuksensa toimintatutkimukseen (ks. taulukko 5).

### *Toimintatutkimus ja kompleksisuus*

Kompleksisuuden vaikutuksia toimintatutkimukseen on pohdittu verrattain vähän, mutta tällaisia kirjoituksia on kuitenkin olemassa. Muutamat kirjoittajat ovat vetäneet eksplisiittisesti yhtymäkohtia toimintatutkimuksen ja kompleksisuuden välille (Phelps & Hase 2002: 2). Toimintatutkimuksen avulla on mahdollisuus käsitellä kompleksisia haasteita erityisesti kompleksisuuden metaforien kautta (Phelps & Hasen 2002: 2 lainaama Kemmis & McTaggart 1988: 7). Myös Phelps ja Hase (2002) pohtivat kompleksisuuden ja toimintatutkimuksen yhteyksiä kompleksisuuden metaforien luoman ymmärryksen kautta. He yhdistävät kompleksisuustieteiden tuoman ymmärryksen kompleksista haasteista toimintatutkimuksen yhteyteen.

Toimintatutkimukseen yhdistettynä pirullinen ongelma ja sen kompleksinen toimintadynamiikka tekevät eroa Kuulan (1999) esittelemän kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ja demokraattisen dialogin peruseriaatteisiin (ks. taulukko 5). Demokraattisessa dialogissa ihmisillä nähdään oikeus osallistua heitä koskettavaan päätöksentekoon (vrt. Gustavsen 1992 3-4). Pirullisen ongelman yhteydessä ajatuksena ei ole niinkään oikeus osallistua, vaan ennemminkin siitä saatavat hyödyt ongelmaratkaisussa. Ihmisten kannattaa osallistua ongelman ratkomiseen,

ja heidän kannattaa antaa osallistua, koska näin päästään parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun (vrt. Conklin 2005).

Phelps ja Hase (2002) viittaavat pirullisen ongelman keskinäisriippuvaiseen luonteeseen alkuarvoherkkyydellä ja järjestelmien avoimuudella. Tämä haastaa ajatuksen siitä, että kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua dialogiin (Gustavsen 2002 3-4). Toki tämä on tarkoitus myös kompleksisuuden ja pirullisten ongelmien lähtökohdista. Herää kuitenkin kysymys, että voidaanko pirullisen ongelman yhteydessä ylipäättään päästä tilanteeseen, jossa kaikki pirullisen ongelman osalliset osallistuvat dialogiin. Syynä tähän on pirullisten ongelmien ratkaisemisen ja määrittelyn jatkuva keskeneräisyyden (vrt. Conklin 2005). Näin osallistujalista muokkautuu jatkuvasti ongelmanratkaisun edetessä.

Organisaatioraadin teoreettisena perustana kompleksisuusajattelu ei pitäydy pelkästään organisaation vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa organisaatiota muokkaavina voimina (vrt. Kuula 2000: 93). Kompleksisuusajattelu lähtee siitä, että alkuarvoherkkyyden vuoksi kaikki tilanteessa vaikuttavat kaikkeen (vrt. Mitleton-Kelly 2003; Phelps & Hase 2002). Näin pelkkä vuorovaikutus organisaatiossa on vain yksi osa monitahoista kokonaiskuva. Näin kokonaiskuva on mahdotonta hahmottaa absoluuttisesti. Muina seikkoina kokonaisuudessa voivat vaikuttaa organisaation ulkopuoliset sidosryhmät, mahdolliset kilpailijat, lainsäädännölliset tekijät, organisaation sisäiset rakenteet ja muut artefaktit. Listaa voi varmasti jatkaa lähes loputtomiin.

Kuula (1999) mainitsi edellä, että työkonferensseja ei ohjailta sisällöllisesti auktoriteetin avulla, kuten luentojen kautta. Organisaatioraati ei menetelmänä välttä tiedon antamista osallistujille. Deliberatiiviseen menetelmään kuuluu merkittävänä osana asiantuntijoiden pitämät lyhyet esitelmät (ks. esim. Lindell 2014; Raisio, Vartiainen 2011; Jefferson center 2004). Kysymys tässä ei kuitenkaan ole auktoriteetin avulla tapahtuvasta osallistujien ohjailusta. Esitelmät ovat mahdollisimman objektiivisia katsauksia käsiteltävän pirullisen ongelman eri näkökulmiin. Tarkoitus on tuoda osallistujille pohjatietoa ja herättää ajatuksia sekä mahdollistaa keskustelun onnistuminen. Lisäksi osallistujille painotetaan, että he voivat itse päättää siitä, hyödyntävätkö he annettuja tietoja keskusteluissaan. Osallistujat pääsevät myös kyseenalaistamaan asiantuntijoiden puheenvuoroja. Lisäksi asiantuntijana voi toimia kuka tahansa oman näkökulmansa edustaja. Asiantuntijuuteen ei siis tässä tapauksessa liity esimerkiksi korkeaa organisatorista asemaa.

Tiedonantamisulottuvuuden muutos verrattuna perinteiseen työkonferenssiin perustuu pirullisen ongelman kompleksiseen toimintadynamiikkaan. Kyse ei työkonferenssissa ole organisaatioraadin kohdalla suljetusta, vaan avoimesta järjestelmästä. Se koostuu vuorovaikuttavista agenteista. Lisäksi se on herkkä alkuti-



lanteiden arvoille sekä käyttäytyy epälineaarisesti (vrt. Phelps & Hase 2002). Näistä lähtökohdista asiantuntijoiden antama tieto voidaan nähdä yhtenä alkuarvona työkonferenssissa. Ei siis Kuulan (1999) viittaamana auktoriteettina. Tällaisella tiedolla on kompleksisuuden näkökulmasta mahdollisuus ohjailta keskustelua tiettyyn suuntaan, mutta sen vaikutuksia ei pystytä etukäteen ennustamaan.

Pirullisia ongelmia ratkottaessa tärkeänä nähdään erilaisten näkökulmien hyödyntämisen kautta saatavat synergiaedut ja paras mahdollinen ratkaisu (ks. esim. Lindell 2011b, Roberts 2000, Clarke & Steward 2000; Camillus 2008; Vartiainen ym. 2013). Näin pyritään ymmärtämään paremmin pirullisen ongelman kompleksisen toimintadynamiikan aiheuttamaa keskinäisriippuvaisuutta. Sen jättäminen huomiotta voi lukkiuttaa pirullisen ongelman ratkaisemisen. Pirullisten ongelmien yhteydessä on tärkeää saada käsitys ongelman kokonaisuudesta (Clarke & Steward 2000). Mikäli pirullisen ongelman laajemmasta kokonaisuudesta päädytään ratkaisemaan vain pienempää osaongelmaa, voidaan onnistua ratkomaan tämä osaongelma. Yhden osaongelman ratkaiseminen ei kuitenkaan ratkaise laajempaa kokonaisuutta. Usein tämä tarkoittaa myös, että itse laajemmasta pirullisesta ongelmasta tulee entistä haastavampi ratkaista. Myös tästä näkökulmasta katsottuna tiedon antaminen työkonferenssin osallistujille on perusteltua.

Phelps ja Hase (2002) nostavat kompleksisuuden ja toimintatutkimuksen yhteydessä esiin myös toiminnan emergentin ja itseorganisoituvan luonteen. Tällä voidaan tarkoittaa, että työkonferenssin lopputulosta on hyvin vaikea ennustaa etukäteen. Vaikka Kuula (1999: 93) ehdottaa, että työkonferenssin demokraattinen dialogi mahdollistaa osallistujien viisauden ja järjen esilletulon ja kiteytymisen, ei se kuitenkaan ole annettu lopputulos. Demokraattisen dialogin (ks. taulukko 5) mahdollistama moniäänisyys ei automaattisesti johda positiiviseen lopputulokseen. Synergiaetujen ja jokin uuden ilmeneminen organisaation kattavassa demokraattisessa dialogissa vaatii myös jotain muuta. Stacey'n (1995) mukaan se on riittävä erilaisuus verkostossa. Tämä tarkoittaa, että organisaation kattava osallistuminen demokraattiseen dialogiin ei riitä. Sillä voi olla, että osallistujat muodostavat liian homogeenisen ryhmän. Näkökulmien rikkaus ja moniäänisyys eivät toteudu ja mielipiteet polarisoituvat. Tällöin demokraattinen dialogi ei välttämättä onnistu tuomaan muutosta organisaatioon. Erilaisten näkökulmien tuominen mukaan dialogiin, esimerkiksi asiantuntijakuulemisten muodossa, saattaa kuitenkin kasvattaa keskustelun moniäänisyyttä. Taulukkoon 6 on kerätty kompleksisuuden vaikutukset kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen.

**Taulukko 6.** Kompleksisuuden vaikutus toimintatutkimukseen.

	Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen työkonferenssi	Työkonferenssi kompleksisuusajattelun lähtökohdista
<b>Osallistumisen lähtökohta</b>	Kaikilla on oikeus osallistua itseään koskevien asioiden päätöksentekoon	Ihmisten kannattaa osallistua itseään koskevien asioiden päätöksentekoon, koska näin saavutetaan paras mahdollinen ratkaisu
<b>Osallistumisen kattavuus</b>	Osallistuminen kattaa kaikki, joita päätöksenteko koskee	Tilanne on jatkuvasti kehittyvä ja on mahdotonta sanoa, keiden kaikkien tulisi osallistua päätöksentekoon
<b>Vuorovaikutuksen merkitys</b>	Ihmistenvälinen vuorovaikutus on avain muutokseen	Ihmistenvälinen vuorovaikutus on osa tilannetta, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen ja ovat yhdessä avain muutokseen
<b>Tiedonantaminen</b>	Työkonferenssin osallistujat muodostavat resurssit	Työkonferenssin resursseja voidaan kasvattaa antamalla osallistujille objektiivista tietoa aiheesta
<b>Järjen ja viisauden kiteytyminen</b>	Ihmisten järki ja viisaus tulevat esille ja muokkautuvat uudestaan työkonferenssissa	Työkonferenssi ei aina onnistu tuomaan esiin ihmisten järkeä ja viisautta. Onnistuminen määrittyy tilannekohtaisesti

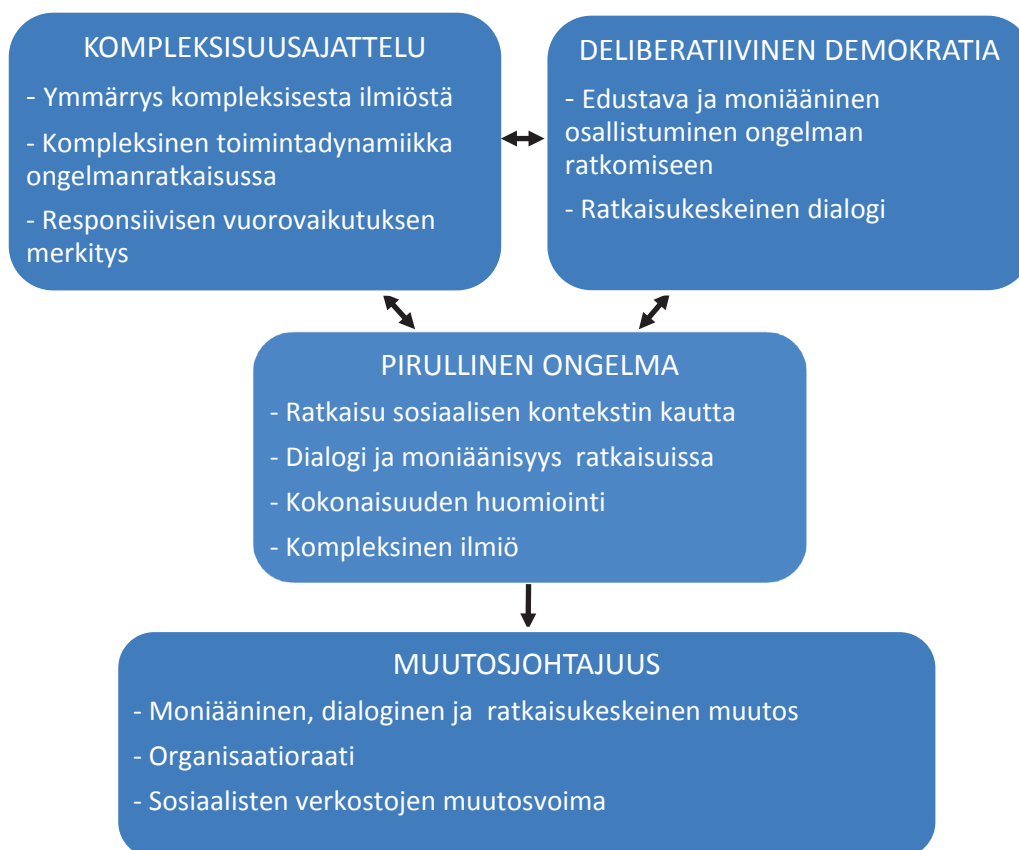
### 3.4 Deliberatiivinen demokratia, muutosjohtajuus, pirulliset ongelmat ja organisaatiораati

Edellä on käyty läpi pirullisen ongelman toimintadynamiikkaa ja ratkaisukeinoja. Jotta pirulliseen ongelmaan löydetään paras mahdollinen ratkaisu, tulee se ratkoa huomioiden ongelman moninainen kokonaisuus. Tällaisia ratkaisuja voidaan synnyttää yhteistyössä ongelman eri osapuolten kanssa. Eri näkökulmat kehittävät toisiaan ja lopputuloksena voi olla paras mahdollinen ratkaisu, joka muuttaa organisaatiota. Kyse on muutoksen tekemisestä osallistavalla tavalla.

Organisaatiomuutosten yhteydessä tämä osallistaminen voi realisoitua organisaatiossa osallisten konsultointina. Esimerkiksi erilaisissa tiedotustilaisuuksissa osallistujat voivat esittää omia mielipiteitään muutokseen. Vastaavasti konsultaatio voidaan pyytää kirjallisen kyselyn muodossa. Pirullisen ongelman yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista kerätä tietyn hetken staattisia mielipiteitä, vaan saada erilaiset näkökulmat kehittämään toisiaan (vrt. Lindell 2014). Tällöin toimintamuodoksi soveltuu paremmin dialogi. Dialogi on avointa kaikille pirullisen ongelman osallisille organisatorisesta asemasta tai sen puutteesta riippumatta. Tar-

koituksena on jaetun ymmärryksen löytäminen perustavanlaatuisen keskustelun avulla (ks. esim. Cunliffe & Eriksen 2011).

Dialogi lähtökohtaisesti ei kuitenkaan ole ratkaisukeskeistä. Deliberatiivisen demokratian eri mallit tuovat dialogin käymiseen ratkaisukeskeisyyden (vrt. Raelin 2012). Tässä yhteydessä pirullisten ongelmien ratkaisemisessa hyödynnetään kansalaisraati -mallia. Siitä kehitetään edempänä tässä luvussa edelleen organisatiomuutoksen yhteyteen deliberatiivinen muutosmenetelmä. Menetelmä on nimeltään organisaatioraati. Se on muokattu kansalaisraadista pirullisen ongelman lähtökohtia vastaavaksi kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Kompleksisuusajattelun mukaan tietämyksemme on aina rajallista kompleksisesta ilmiöstä. Tietämyksemme rajallisuus on mahdollisimman vähäistä, kun sosiaalisen kontekstin eri näkökulmat saadaan edustavasti kytkettyä dialogiin. Lisäksi kompleksisuusajattelun avulla responsiivisen prosessin potentiaalinen muutosvoima on mahdollista hyödyntää muutosjohtajuudessa organisaatioraadin kautta. Kuviossa 2 on esitetty, kuinka kompleksisuusajattelu, deliberatiivinen demokratia sekä pirullinen ongelma tukevat toisiaan ja muodostavat muutosjohtajuuden pirullisten ongelmien yhteyteen.



**Kuvio 2.** Muutosjohtajuuden rakentuminen.

### *Deliberatiivinen demokratia*

Deliberatiivinen demokratia perustuu demokrateoriaan, joka painottaa perinteisen agregatiivisen demokratian äänestämisen sijaan keskustelua ja tätä kautta mahdollisuutta näkökantojen ja mielipiteiden muuttumiseen. Deliberatiivisen demokratian väitetään syntyneen osittain vastineeksi perinteiselle agregatiiviselle demokratialle. (Herne & Setälä 2005.) Agregatiivisessa demokratiassa äänestystyhetken, staattiseksi oletetut, preferenssit lasketaan yhteen ja eniten ääniä saaneet preferenssit voittavat (Raisio & Vartiainen 2011).

Deliberatiivinen demokratiakäsitys puolestaan korostaa kommunikatiivisia prosesseja, jotka muokkaavat ihmisten preferenssejä jo ennen mahdollista äänestystilannetta (Chambers 2003). Deliberatiivinen demokratia olettaa ne muuttuviksi ja kehittyviksi. Tällöin ajatellaan, että näkemykset kehittyvät deliberatiivisen kes-

kustelun, ja sen mukanaan tuoman monipuolisen informaation ja oppimisen kautta. Samalla epäjohtonmukaisiksi todetut argumentit, virheellisiksi havaitut uskomukset ja kohtuuttomiksi ymmärretyt vaatimukset häviävät vähitellen keskusteluareenalta. (ks. Herne & Setälä 2005.) Preferenssien ymmärtäminen muuttuviksi ja kehittyviksi on esitetty olevan jopa merkittävin tekijä, joka erottaa deliberatiivisen demokratiateorian muista demokratiateorioista (ks. esim. Benhabib 1996, Herne & Setälä 2005).

Deliberaatio voidaan laajasti määritellä kommunikoinniksi, joka sisältää preferenssien, arvojen ja intressien reflektointia pakottamattomalla tavalla (Fihskin 2005). Deliberatiivisen demokratian juuret ulottuvat aina antiikin Ateenan kansankokouksiin ja Aristoteleeseen (Raisio & Vartiainen 2011: 11). Tällöin deliberaatio oli rajatumpaa, kun naiset ja orjat rajattiin ulkopuolelle (Gutmann & Thompson 2004). Nykymuotoisen deliberaation perusajatukset johtavat poliittisten ajattelijoiden kuten esimerkiksi Immanuel Kantin (ks. esim. Kant 1784) tai James Madisonin (ks. esim. Madison 1788) ideoista. Madison pohti erityisesti deliberaatiota kansalaisten puolesta. Toisin sanoen hän pyrki rakentamaan deliberatiivisesti toimivia demokraattisia instituutioita. Viimevuosina kehitys on perustunut pääasiassa Jurgen Habermasin (ks. esim. 1996) ja John Rawlsin (ks. esim. 1993) teorioihin.

Terminä deliberaatio sisältää tarkan harkinnan, syvällisen pohdinnan ja perusteellisen keskustelun lisäksi ajatuksen uuden syntymisen mahdollisuudesta. Uuden syntymisen ajatellaan tapahtuvan deliberatiivisena toimintana, joka edesauttaa uudenlaisten tulkintojen ja käsitysten muodostumista (Pekonen 2011: 225). Elster (1998: 8) määrittelee deliberatiivisen demokratian kollektiiviseksi päätöksenteoksi, johon osallistuvat kaikki ne, joita päätös koskee, tai vastaavasti heidän edustajansa. Deliberatiivinen demokratia on argumentteihin perustuvaa päätöksentekoa. Argumentteja esittävät ja kuuntelevat tahot ovat sitoutuneet rationaalisuuteen ja puolueettomuuteen. Cohenin (2009: 224) mukaan deliberaatio on vapaata ja julkista järjen käyttöä niiden, keskenään tasa-arvoisten ihmisten kesken, joita päätös koskee.

Gutmann ja Thompson (2002: 158) määrittelevät deliberatiivisen käytännön vastavuoroisiksi perusteluiksi, jotka tähtäävät yhteisesti hyväksytyihin päätöksiin, jotka ovat sitovia ja yhteisesti perusteltuja. He jatkavat, että deliberatiivinen demokratia on ikään kuin hallinnon muoto, jossa vapaat ja tasa-arvoiset kansalaiset järjelevät päätöksiä. Tämä tapahtuu prosessissa, jossa he perustelevat toisilleen molemminpuolisesti hyväksytyjä ja yleisesti saavutettavissa olevia syitä. Tavoitteena heillä on päästä lopputuloksiin, jotka ovat kytkettyjä kaikkien kansalaisten nykyhetkeen, mutta jotka ovat myös avoimia tulevaisuuden haasteille (Gutmann

& Thompson 2004). Ihanteellista olisi, jos deliberaatio olisi avointa kaikille, joihin tehty päätös vaikuttaa. Osallisilla tulisi olla tasapuoliset mahdollisuudet vaikuttaa prosessiin, jossa järkeilläään ratkaisuja ongelmiin. Prosessissa osallisten tulisi kohdella toisiaan tasapuolisesti. Heidän tulisi kuunnella toisiaan ja antaa toisilleen perusteltuja syitä ja näkökantoja, jotka toiset voivat ymmärtää ja hyväksyä. Heidän tulisi tähdätä reiluun ja totuudenmukaiseen yhteistyöhön (Mansbridge ym. 2009).

Deliberatiivisen demokratian teoriassa ei ole kysymys yhdestä yhtenäisestä teoriasta. Sitä voidaan verrata enemmänkin rakennustyömaahan, jossa monta arkkitehtia työskentelee samanaikaisesti saman asian parissa (Geenens 2007: 357). Mansbridgen ym. (2009: 3) mukaan deliberatiivisen demokratian voi jakaa kolmeen suuntaukseen. Lähtökohtana useimmille deliberatiivisen demokratian suuntauksille toimii klassinen ideaali. Se rakentuu neljästä pääkohdasta.

1. Yksilöt kokoontuvat yhteen käsittelemään valittua asiaa.
2. Saapuessaan yksilöillä on eriävät näkemykset siitä, miten asia tulisi ratkaista. Keskusteluiden ja eri vaihtoehtojen perustelujen kuulemisen jälkeen yksilöt yhtyvät yhteen tiettyyn ja parhaaseen vaihtoehtoon asian ratkaisemiseksi.
3. Tarkoituksena on, että keskustelua ohjaa kognitiivinen järkeily ja argumenttien paremmuus, joka tähtää konsensukseen ja yhteiseen hyvään.
4. Klassinen ideaali sulkee pois neuvottelut ja hierotut kompromissit sekä itseintressin.

Nykyiset deliberatiivisen demokratian teoreetikot ovat siirtyneet etäämmälle klassisesta ideaalista. Tie on kulkenut järkeilystä yhteiseen oikeuttamiseen. Yhteisellä oikeuttamisella viitataan siihen, että deliberaatiossa osalliset pystyvät perustelemaan näkökantansa niin, että ne voidaan hyväksyä oikeutetuiksi myös niiden puolesta, jotka eivät ole asiasta samaa mieltä. Toisin sanoen lopputuloksen tulisi olla kaikkien mielestä oikeutettu ja perusteltu. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että kaikkien tulisi olla asiasta samaa mieltä. Kyse on siitä, että näkökanta voidaan perustella ihmisille, jotka ovat järkevien todisteiden valossa asiasta erimieltä (Cohen 1989). Tästä yhteisen oikeuttamisen määritelmästä on tullut deliberaation ydinkonsepti (Cutmann & Thompson 2004). Näin omia näkökantoja deliberaatiossa voi perustella myös ei kognitiivisilla menetelmillä kuten tarinankertomisella

tai vastaavasti empatian osoittamisella muita deliberaation jäseniä kohtaan (ks. esim. Hall 2007).

Muutosta on klassiseen malliin nähden tapahtunut myös siinä, mikä nähdään hyväksyttäväksi lopputulokseksi deliberaatiolle. Klassinen malli painotti, että deliberaation tulisi päättyä yhteen tiettyyn ratkaisuun. Nyt ymmärretään, että näin ei välttämättä käy. Deliberaatio voi päättyä myös ratkaisemattomaan konfliktiin ja äänestäminen hyväksytään lopputuloksen saavuttamiseksi (Mansbridge ym. 2009). Klassisesta ideaalista on erkaannuttu myös itseintressin tapauksessa. Chambers (2003: 309) esittää, että itseintressiä esiintyy deliberatiivisessa demokratiassa vaikka tähdättäisiin yhteiseen hyvään (Mansbridge ym. 2009). Deliberaation päämäärä kuitenkin on auttaa selvittämään konflikteja ja löytämään yhteinen intressi deliberoijien kesken. Kohtuullinen itseintressi, neuvottelut ja äänestämisen konfliktitilanteissa voivat sisältyä deliberaatioon. Vaatimuksena kuitenkin on, että näiden tulee olla deliberatiivisten keskustelujen pohjaamia. Deliberaatio ei ole vain mitä tahansa keskustelua, vaan päätösten tekemistä ilman pakottavan vallan käyttöä. Ideaalisesti deliberaation osalliset etsivät reilua yhteistyötä tasa-arvoisina ja vapaina kansalaisina.

Deliberaatiota voidaan hahmottaa Carsonin ja Hartz-Karpin (2005) mukaan kolmen tekijän suhteen. Ensimmäisenä on *inklusiivisuus*. Tällä tarkoitetaan osallistujaryhmän edustavuutta. Edustavuudella kuvataan deliberaatioon valitun joukon vastaavuutta sen kohderyhmästä. Mitä parempi edustavuus deliberaatioon saavutetaan sitä paremmin kohdejoukon arvot ja näkökulmat tulevat katetuiksi. Tämä tavoite on mahdollista saavuttaa, koska esimerkiksi sosiaalinen tausta tai koulutus ei ratkaise sitä, kuka voi osallistua deliberatiiviseen sovellukseen (Cohen 1996). Tulee kuitenkin muistaa, että täydellinen edustavuus on lähes mahdoton saavuttaa.

Toisena tekijänä Carson ja Hartz-Karp (2005) nostavat esiin *deliberatiivisen keskustelun*. Sen tulee perustua tarkalle ja relevantille informaatiolle. Keskustelujen tulee olla monipuolisia ja rakentuneita vastakkaisista argumenteista. Ne perustuvat osallistujien mielipiteiden moninaisuuteen. Osallistujien on sitouduttava aidosti punnitsemaan toistensa argumentteja esittäjän taustasta riippumatta, ja vaikka ne olisivat vastoin heidän omia käsityksiään (Fihskin 2009). Näiden tekijöiden kautta saavutetaan ideaali puhetilanne, jossa kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun. Jokainen osallistuja voi esittää omat näkemyksensä ja perustelunsa. Lisäksi painoarvo on argumentin paremmuudella. (Habermas 1985.)

Kolmantena tekijänä on *vaikuttavuus*. Deliberaatio ymmärretään dialogina, jolla on todellinen pyrkimys ratkaista deliberaation kohteena oleva asia tai ongelma. Dialogi jää kuitenkin avoimeksi siinä mielessä, että saavutettuja ratkaisuja kehitte-

tään jatkuvasti. Ratkaisut jäävät aina epätäydellisiksi. (Gutmann & Thompson 2004.) Deliberatiivinen demokratia voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä useille deliberatiivisen demokratian malleille, jotka toteuttavat sitä käytännössä (Nabatchi 2010: 385). Esimerkkeinä malleista ovat kansalaisraadit, deliberatiiviset mielipidemittaukset ja konsensuskonferenssit. Tässä yhteydessä tarkempaan tarkasteluun otetaan kansalaisraati -malli. Siitä kehitetään tässä työssä organisaatioraati -työkalua organisaation kehittämiseen ja muutosjohtajuuteen pirullisten ongelmien yhteydessä.

### *Kansalaisraadista deliberatiiviseen muutosmenetelmään*

Kansalaisraati on politiikantutkija Ned Cropsyn 1973 kehittämä menetelmä osallistaa kansalaisia päätöksentekoon ja muodostaa punnittua ja koeteltua kansalaismielipidettä. Yhdysvalloissa kansalaisraati on Jefferson Centerin rekisteröimä tavaramerkki. Se on avustanut kansalaisraatien järjestämisessä vuodesta 1974 alkaen (Jefferson Center 2004; Raisio & Vartiainen 2011). Tiivistettynä kansalaisraadissa on kyse ohjatuista pienryhmäkeskusteluista, joita alustaa laadukas pohjatieto käsiteltävästä aiheesta. Jefferson Centerin (2004) mukaisessa kansalaisraadissa kootaan satunnaisotantaa tai ositettua satunnaisotantaa (ks. esim. Kashefi & Mort 2004) apuna käyttäen 18–24 henkilön joukko raatilaisia. Raatilaiset heijastavat edustavasti raadin kohteena olevaa ihmisryhmää pienoiskoossa. Raatilaisina ovat tavalliset kansalaiset, ja heille maksetaan osallistumisestaan korvaus. Summat eivät kuitenkaan ole suuria. Raatiin osallistujien tulisi osallistua raatiin lähtökohtaisesti sen vuoksi, että he ovat kiinnostuneita vaikuttamaan käsiteltävään asiaan. (Jefferson Center 2004.)

Raadin tehtävänä on perehtyä määriteltyyn kysymykseen laadukkaan ja monipuolisen tiedon valossa monesta näkökulmasta. Monipuolisen pohjatiedon raatilaisille tuo asiantuntijapaneelin kuuleminen sekä tenttaus. Se koostuu henkilöistä, joilla on tuntemusta käsiteltävän kysymyksen eri näkökulmista (ks. esim. Raisio & Vartiainen 2011; Lindell 2014). Asiantuntijapaneelin ja raatilaisten välinen deliberatiivinen keskustelu mahdollistaa eri näkökantojen paremman ymmärtämisen. Käsiteltävänä oleva kysymys saattaa olla raatilaisten itsensä määrittämä tai vastaavasti se voidaan määrittellä raatilaisille etukäteen. Kysymyksen määrittelijänä raatilaisten lisäksi toimii usein raadin toimintaa ohjaava ohjausryhmä. Ohjausryhmä on koko raatiprosessin hallinnollinen elin, joka pitää prosessin toiminnassa ja lisäksi ryhmän jäsenillä on kokonais käsitys raadin kysymyksestä. (Jefferson Center 2004.)



Asiantuntijatodistajien kuulemisen jälkeen raatilaiset jaetaan pienryhmiin, jotka deliberoivat raadin aiheesta. Ryhmien kokoonpanot saattavat vaihdella raatiprosessin aikana. Jefferson Centerin kansalaisraatimallissa asiantuntijapaneelin kuulemisen jälkeen sen tuottamien ja muiden mahdollisten todisteiden valossa deliberoidaan noin viikon ajan. Raadin ajasta suurin osa on varattu pienryhmäkeskusteluille (Crosby & Nethercut 2005). Pienryhmäkeskusteluiden jälkeen raati laatii yhdessä julkilausuman eli toimenpide-ehdotuksensa käsittelemäänsä kysymykseen. Julkilausuma esitellään julkisessa foorumissa.

**Taulukko 7.** Kansalaisraadin ja organisaatioraadin väliset erot.

	KANSALAISRAATI	ORGANISAATIORAATI
<b>Sijoittuminen</b>	Yhteiskunta: kansalaismielipiteen muodostaminen	Organisaatio: organisaation kehittäminen ratkomalla pirullisia ongelmia
<b>Kohdejoukko</b>	Kansalaiset	Ne, joita pirullinen ongelma koskettaa tietyssä organisaatiossa ja sen ulkopuolella eri organisatorisilla tasoilla
<b>Kesto</b>	Noin yksi viikko	3-5 iltapäivää
<b>Osallistujien valinta</b>	Kansalaisista valitaan teeman kohdejoukkoa muistuttava edustava ryhmä demografisten ja/tai asenteellisten tekijöiden mukaan	Pirullisen ongelman kohdejoukosta valitaan edustava ryhmä asenteellisten, demografisten sekä verkostanalyttisten tekijöiden mukaan

Kansalaisraatimenetelmän pohjalta on tässä työssä kehitetty edelleen organisatoriseen yhteyteen muutosmenetelmä organisaatioraati. Kansalaisraadin ja organisaatioraadin eroja on esitelty taulukossa 7.

Kansalaisraati mallina valikoitu tähän tutkimukseen jatkokehittämisen kohteeksi, koska siinä yhdistyy esimerkiksi pirullisen ongelman ratkaisussa peräänkuulutettuja tekijöitä kuten edustavuus ja laadukas keskustelu tai deliberatiivinen dialogi (vrt. Hartz-Karp 2005). Dialogiin pohjaavia menetelmiä organisaation muuttamiseen on toki lukuisia, joista yksi tunnetuimpia lienee Appreciative Inquiry (AI) (ks. esim. Cooperrider & Srivastva 1987). Se ei kuitenkaan vastaa yhtä kattavasti pirullisen ongelman vaatimuksiin kuin kansalaisraati.

Tarkoituksena on pirullisen ongelman ratkaisussa kartoittaa mahdollisuuksien mukaan kaikki ongelman eri puolet. Ei vain AI:n esittämiä positiivisia puolia. AI

-menetelmä etenee verrattain lineaarisesti keskusteluissa neljän vaiheen kautta (discovery, dream, design ja destiny) (ks. esim. Bushe 2011). Dynamiikaltaan kompleksisen pirullisen ongelman ratkominen ei välttämättä hyödy lineaarisesta etenemisestä. AI kytkee keskusteluihin kokonaisen organisaation. Tässä tutkimuksessa pirullista ongelmaa oli tarkoitus ratkoa organisaatiossa, jossa henkilöstön ei ole mahdollista osallistua laajamittaisesti keskusteluihin. Näin kansalaisraadoin tarjoama edustava osallistuminen oli tärkeää (vrt. Jefferson Center 2004). Tämä puolsi myös ajatusta pirullisen ongelman ratkaisemista moniäänisesti organisaation eri näkökulmat edustettuina (vrt. Rittel & Webber 1973; Conklin 2005).

Organisaatioraati pyrkii tuomaan deliberatiivisen demokratian vahvuuksia organisaatiomuutoksen pariin (ks. esim. Lindell 2014). Menetelmää on kokeiltu käytännössä Vaasan yliopistossa suppeana pilottina vuonna 2011 ja koko yliopiston käsittelevänä kokeiluna vuonna 2012 (emt.). Tämän jälkeen organisaatioraadin ideaa on sovellettu yliopistolla eri menetelmin vuosittain. Lisäksi organisaatioraadin kaltainen menetelmä toteutettiin Vaasan keskussairaalan onkologian klinikalla vuonna 2013 nimettynä Terveysdynamoksi (ks. Jekunen ym. 2013). Kokemukset menetelmän käytöstä ovat olleet erittäin positiivisia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan paneuduta merkittävästi menetelmän vaikuttavuuteen. Se ansaitsee kokonaisuutena oman tutkimuksensa. Huomiota kiinnitetään sitä vastoin enemmän itse raatiprosessiin ja sen muuntamiseen sekä sovittamiseen organisatoriseen yhteyteen.

Teknisprosessuaalisesti ajateltuna organisaatioraati muistuttaa lähes täysin alkuperäistä kansalaisraatia. Eroina kuitenkin ovat lyhyempi toteuttamisaika, kohdejoukon rakentumista, osallistujien valintaperusteet sekä sen konteksti tai sijoittuminen (vrt. Lindell 2014 ja Jefferson Center 2004). Alkuperäisen kansalaisraadoin tavoin organisaatioraadissa tavoitellaan Carsonin ja Hartz-Karpin (2005) esittelemää deliberatiivisen demokratian ideaalia eli edustavuutta, laadukkaita keskusteluja sekä vaikuttavuutta. Raadin organisatorinen yhteys luo eroavaisuuksia siihen, mitä edustavuudella ja vaikuttavuudella tarkoitetaan.

Kansalaisraadissa kohdejoukko rajautuu kansalaisiin. Tätä voi suhteuttaa organisaatioraatiin ajatusleikin avulla. Myös yhteiskunta voidaan ajatella organisaationa. Kansalaiset voidaan nähdä työntekijöinä. Vastaavasti päättäjät sekä virkamiehet ja poliitikot edustavat organisaation esimies-, johto- ja päätöksentekijätasoja. Näin alkuperäinen kansalaisraati keskittyisi organisaatiossa työntekijöihin. Organisaatioraadissa edustavuutta tavoitellaan koko organisaatiosta ja tilanteen mukaan myös organisaation ulkopuolisista sidosryhmistä. Syitä tällaisen edustavuuden tavoitteluun voidaan etsiä pirullisen ongelman kompleksisesta luonteesta.

Mutta erityisesti myös sen vaikutuksista organisaation muutokseen sekä muutosjohtajuuteen (vrt. luku 3.2.).

Pirullinen ongelma levittää vaikutuksensa keskinäisriippuvaisen luonteensa vuoksi organisaatiossa ja sen ulkopuolella erittäin laajalle. Hyvänä esimerkkinä toimivat YT -menettelyt ja niiden luoma lomautus- tai irtisanomisuhka organisaatiossa. Menettely ei välttämättä koske koko organisaatiota. Silti on todennäköistä, että se levittää psykologisessa mielessä vaikutuksiaan koko organisaatioon. Vielä pidemmälle ajateltuna vaikutukset voivat yltää organisaation ulkopuolelle alihankkijoihin. He voivat arvioida riippuvuuksiaan kyseiseen organisaatioon uudestaan. Organisaation sisällä YT -menettely saattaa kannustaa uuden työpaikan etsintään myös niitä yksilöitä, jotka eivät edes ole menettelyn piirissä. Tällainen keskinäisriippuvuus vaikuttaa väistämättä myös muutosjohtajuuden käytäntöihin. Käytännöissä joudutaan ottamaan huomioon pirullisen ongelman laajalle leviävät vaikutukset, erilaiset verkostovoimat sekä sosiaaliset prosessit, jotka niitä kuljettavat (Lindell 2011b: 29).

Samankaltainen keskinäisriippuvuuden periaate esiintyi jo Kurt Lewinin tutkimuksissa 1940-luvulla, kun hän sovelsi voimakenttäanalyysiä organisaation muutoksen yhteydessä (ks. esim. Helms ym. 2008: 42–50). Ajatus oli yksinkertaistettuna se, että jokaisella yksilöllä on oma psykologinen kenttensä. Kenttä on keskinäisriippuvainen muiden ihmisten kentistä ja näin yhden kentän muutokset vaikuttavat myös muihin kenttiin. Kenttä muuttuu silloin, kun ihmisen käyttäytymisen muuttuu. Ihmisten kentät muodostavat kokonaisuuden, joka on enemmän kuin osiensa summa. Keskinäisriippuvuudesta ja linkittyneisyydestä johtuen organisaatioraadin kohdejoukkoa on kyseenalaista lähteä rajaamaan tasokohtaisesti organisaatiossa.

Edustavuuden suhteen alkuperäiseen Jefferson Centerin (2004) kansalaisraatiin voidaan nostaa esiin myös toinen eroavaisuus. Pirullisen ongelman oletetaan ratkeavan sosiaalisen kontekstinsa kautta ja näin tuovan muutosta organisaatioon. Tällöin organisaatiomuutos ja muutosjohtajuus ovat jotain, mitä tapahtuu ihmis-suhteiden rakentamisen ja vuorovaikutuksen luoman sosiaalisen järjestyksen kautta (Lindell 2011b; O'neil & Jabri 2007; Uhl-Bien 2006). Käytännössä tämä voi tarkoittaa organisatoristen verkostovoimien konkreettista hyödyntämistä (ks. esim. Granovetter 1973; Battilana & Casciaro 2013). Raadin edustavuuden määrittelyssä on perinteisesti käytetty demografisia ja asenteellisia tekijöitä (ks. esim. Fishkin 2009; Fishkin & Rosell 2004; Hartz-Karp 2007). Näiden rinnalle voidaan nostaa sosiaalisista verkostoista nousevia tekijöitä.

*Sosiaaliset verkostot ja organisaatioraati*

Sosiaalisten verkoston omaksuminen osaksi edustavuuden sisältöä organisaatioraadissa voisi konkreettisesti tarkoittaa, että mukaan liitetään verkostanalyytinen ulottuvuus. Perustana olisivat asenteellisen ja demografisen edustavuuden lisäksi henkilöiden asema organisaation sosiaalisessa verkostossa (Vrt. Battilanan ja Casciaron 2013). Ihmiset, jotka saavat muutosta aikaiseksi organisaatiossa, ovat keskeisessä asemassa organisaation epävirallisissa verkostoissa. Keskeinen rooli epävirallisessa verkostossa ei ole sidoksissa henkilön hierarkkiseen asemaan organisaatiossa. Tällaisia henkilöitä Battilana ja Casciaro (2013) nimittävät muutosagenteiksi (change agent).

Muutosagentin kyky saada aikaan muutosta perustuu siihen, että hän ajaa muutosta eteenpäin ihmisille, jotka ovat hänen tuttujaan ja mahdollisesti ystäviään. Muutosagentti tuntee ihmiset ja sitä myöden osaa houkuttaa heitä muutokseen oikeilla asioilla. Muutosagenttiin luotetaan, mikä vähentää osaltaan vastarintaa muutosta kohtaan. (Battilanan ja Casciaron 2013.)

Jokainen meistä on varmasti esimerkiksi kodin remonttien yhteydessä törmännyt tilanteeseen, missä tulisi valita urakoitsija. Valinnassa usein painaa eniten hyvän ystävän kertomat kokemukset, ei niinkään internetin keskustelupalstojen kommentit tai remonttifirman myyjän liehittelypuheet. Kyse on merkityksellisten toisten (significant others) käsitteestä (ks. esim. Sullivan 1966; Berger & Luckmann 1994). Toisin sanoen merkityksellisillä toisilla tarkoitetaan niitä ihmisiä, jotka vaikuttavat merkittävästi tunteisiimme ja käyttäytymiseemme (Ritzer 2007).

Vuorovaikutus, mitä käydään merkityksellisten toisten kanssa, on usein luonteeltaan responsiivista. Yksinkertaisesti ajatteluna se herättää vuorovaikutuksen osapuolissa vastakaikua. Responsiivisessa vuorovaikutuksessa lähetettävät ja vastaanotettavat viestit muokkaavat toisiaan. Niiden muoto muuttuu vuorovaikutuksen, kuten esimerkiksi keskustelun, edetessä. (Cappellan 1994: 380–419.) Suchman (2002) tarjoaa tästä toimivan esimerkin. Siinä kolme kaverusta A, B ja C jutustelevat keskenään elokuvasta. A antaa kommentin, joka saa B:n vastaamaan kommenttiin. B:n kommentti puolestaan synnyttää A:ssa uuden idean. A:n idea puolestaan vetää C:n mukaan keskusteluun, koska hänellä on ollut samansuuntaisia ajatuksia elokuvasta. Hän on luullut olevansa yksin ajatustensa kanssa. C puolestaan vie A:n ideaa edelleen pidemmälle, ja näin keskustelu edelleen kehittää ideaa. Tällaiset uudet tulkinnan ja omaksumisen kuviot nousevat keskustelun ansiosta. Responsiivinen keskustelu luo mahdollisuuden jokin uuden syntymiseen. (Suchman 2002.) Muutoksen suunta voi organisaatiossa responsiivisen vuorovaikutuksen ansiosta muuttua ja saada eri painotuksia. Yksilöt muotoilevat vuorovaikutuksia omista lähtökohdistaan (Lindell 2010).

Battilanan ja Casciaron (2013) esittelemien muutosagenttien erityisen suuri kyky saada muutosta aikaiseksi perustuu siihen, että he onnistuvat ”vetämään oikeista naruista”. Tämä voi tarkoittaa, että kun muutosagentti käy keskustelemassa organisaatiossa muutoksesta, keskusteluiden aiheet ja painotukset vaihtelevat sen mukaan, mikä on oleellista vuorovaikutuksen vastapuolelle. Toisin sanoen muutosta ikään kuin tehdään responsiivisten vuorovaikutusten avulla.

On paljolti tilannekohtaista, tuleeko tällainen painotusten vaihtelu toiminaan. Toisena ongelmana nousee esiin, että läpi viety muutosidea ei välttämättä ole erityisen hyvä. Muutosagentti onnistuu muuttamaan organisaatiota, mutta suunta on huono. Tällöin muutosagentin toiminta muuttuu ongelmalliseksi. On olemassa suuri mahdollisuus, että muutosagentti onnistuu puhumaan ihmiset ympäri myös toimimattomaan muutokseen.

Painotus sosiaalisiin verkostoihin voi tuoda ulottuvuuden lisää organisaatioraadin vaikuttavuuteen. Deliberatiivisen demokratian kolme ideaalitekijää ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Näin muutos edustavuuden käsitteessä todennäköisesti muuttuu myös esimerkiksi vaikuttavuuden käsitteeseen. Kansalaisraati on deliberatiivisen keskustelun suhteen ihanteellisempi kuin laajemman osallistujajoukon omaava deliberatiivinen sovellus (esim. deliberatiivinen mielipidemittaus). Sen heikkous saattaa olla vaikuttavuuden saavuttamisessa. Syynä on juuri osallistujajoukon pienuus, joka näyttäytyy päättäjien silmissä suurta osallistujajoukkoa vaatimattomampana. (Carson ja Hartz-Karp 2005: 123.)

Vaikka kansalaisraadin aikaansaama vaikuttavuus päätöksentekijöiden suuntaan jäisi puolitiehen, voi se kuitenkin merkittävästi muuttaa raatiin osallistujien elämää. Tämä yksinään voi jo mahdollistaa muutoksen tapahtumisen. (Carson ja Hartz-Karp 2005: 123.) Tulee toki muistaa, että he tekevät pohdintaansa laajassa yhteiskunnallisessa yhteydessä ja julkisen mielipiteen muodostamisen kontekstissa. Oli kyse yhteiskunnallisesta päätöksenteosta tai organisatorisesta päätöksenteosta, on molemmissa ensiarvoista saada päätöksentekijät kuuntelemaan raatilaisten kehittämiä toimenpide-ehdotuksia. Kansalaisraadin, ja näin myös organisaatioraadin, vahvuutena on laadukas deliberatiivinen keskustelu, joka voi muuttaa raatilaisten elämää. Tämä on seikka, johon Battilanan ja Casciaron (2013) muutosagenttien avulla voidaan pureutua.

Mikäli organisaatioraati olisi mahdollista edustavuuden puitteissa rakentaa muutosagenteista, saattaisi pohdittujen toimenpide-ehdotusten toteutuminen parantua. Tämä lisäisi potentiaalisesti myös organisaatioraadin vaikuttavuutta. Muutosagentin responsiivinen vuorovaikutussuhde päätöksentekijään voi onnistua kasvattamaan toimenpide-ehdotusten vaikuttavuutta. Tällä saattaisi olla myös muutosvas-  
tarintaa vähentävä vaikutus. Jos ajatuksen agenteista muutoksen tekijöinä yhdis-

tää huomioon kansalaisraadien voimakkaista vaikutuksista raatilaisiin, on näin mahdollisuus parantaa organisaatioraadien vaikuttavuutta ja muutoksetekovoimaa.

Toisena etuna muutosagenttien sisällyttämisessä organisaatioraatiin on kehiteltävien muutosideoiden tai pirullisen ongelman ratkaisuiden paremmuus. Raadissa tarjoutuu deliberatiivisen demokratian teorian mukaisesti mahdollisuus tarkastella asioita laadukkailla tiedoilla monesta eri näkökulmasta. Näin voidaan saavuttaa paras mahdollinen ja eri näkökulmien koettelema ratkaisu. Tämä deliberatiivinen keskustelu voi tasapainottaa muutosagenttien edellä mainittua heikkoutta viedä läpi ei niin hyviä muutosideoita (vrt. Battilana ja Casciaro 2013). Samalla voitaisiin kuitenkin säilyttää muutosten läpiviemisen voima, mitä muutosagentit tarjoavat.

On hyvä kuitenkin muistaa, että vaikka edellä mainittujen muutosagenttien sisällyttäminen organisaatioraatiin voi tuoda potentiaalista muutosvoimaa, vaatii sen todellisen toimivuuden todistaminen käytännön kokeiluja ja lisätutkimusta. Organisaatioraatitapaukset sinänsä antavat viitteitä siitä, että organisaatioraati mallina on toimiva (ks. esim. Lindell 2014). Kyseiset organisaatioraatitapaukset eivät kuitenkaan sisällä muutosagentti-idean testausta.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA PÄÄTELMÄT

Tämä tutkimus alkoi olettamuksesta, että organisaatiomuutokset epäonnistuvat usein. Organisaatiomuutosten onnistuminen on organisaatiolle kuitenkin elintärkeää, ja siksi on perusteltua saada muutokset onnistumaan entistä paremmin. Yhdessä syyksi organisaatiomuutosten epäonnistumiseen nähdään pirullisten ongelmien ratkomista niihin sopimattomalla tavalla. Pirullisten ongelmien yhteydessä muutokset onnistuvat nykyistä paremmin, mikäli nähdään pirullisen ongelman kompleksinen toimintadynamiikka ja sen vaikutukset ongelman ratkaisuun sekä muutosjohtajuuteen.

Organisaation muuttamisessa palataan sen alkulähteille. Kurt Lewinin yli 70 vuotta vanhat opit ja ajatukset näyttävät kompleksisen toimintadynamiikan yhteydessä jälleen hyvin ajankohtaisina (ks. esim. Burnes 2004; Phelps & Huse 2002). Tässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka organisaatiomuutos ja muutosjohtajuus organisaatiossa muokkautuvat, jos vastassa ovat pirulliset ongelmat (Rittel & Webber 1973). Lisäksi tutkimuksessa luotiin työkalu pirullisten ongelmien entistä parempaan ratkomiseen organisaatiossa. Aiheeseen pureuduttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta: *1. Minkälaisena organisaatio näyttääytyy, jos se ymmärretään kompleksisena ilmiönä? 2. Miten pirullinen ongelma vaikuttaa muutosjohtajuuteen organisaatiossa? 3. Voiko organisaatioraati soveltua muutosjohtajuuden työkaluksi, kun ratkotaan pirullisia ongelmia?*

### *Organisaation ymmärtäminen kompleksisena ilmiönä*

Pirullinen ongelma perustuu kompleksiselle toimintadynamiikalle (ks. esim. Grint 2005; Raisio 2010). Tällöin pirullisia ongelmia ymmärretään syntyvän kompleksisen toimintaympäristön kautta (vrt. Mitleton-Kelly 2003). Mikäli ympäristö on kompleksinen, näin myös siinä ilmenevät ongelmat ovat kompleksisia. Ongelmat ikään kuin matkivat ympäristönsä toimintadynamiikkaa. Tästä syystä myös organisaatiot ovat kompleksisia.

Millaisena organisaatio näyttäytyisi, jos se ymmärrettäisiin kompleksisena ilmiönä (ks. Lindell 2010)? Kompleksisuustieteet eivät ole yksi yhtenäinen teoria, vaan sisältävät erilaisia suuntauksia. Organisaation ymmärtämiseksi kompleksisena ilmiönä tutkimuksessa hyödynnettiin ajatusta organisaatiosta kompleksisena vuorovaikutusprosessina. Organisaatio näyttäytyy tällöin yksilöiden välisten sosiaalisten vuorovaikutusten, valtasuhteiden sekä pakottavien konfliktien muovaamana ilmiönä. Nämä vuorovaikutukset kattavat niin organisaation viralliset kuin epävi-

ralliset verkostot. (Stacey ym. 2000.) Vuorovaikutteisuus on myös se syy, miksi organisaation toiminta on hyvin ennalta-arvaamatonta ja ennustamatonta.

Luvussa 3 laajennetaan organisaation ymmärtämistä kompleksisena prosessina tuomalla se toimintatutkimuksen yhteyteen. Eritoten kommunikatiivinen toimintatutkimus ymmärtää organisaation vuorovaikutusten ja sosiaalisen rakenteen muovaamana ilmiönä (ks. esim. Kuula 1999). Tämä osoittautuu yhteneväiseksi Stacey ym. (2000) esittelemän kompleksisen prosessin kanssa. Kompleksinen prosessi liittyy kompleksisen toimintadynamiikan merkittävänä tekijänä osaksi vuorovaikutusta ja sosiaalista rakennetta. Organisaatiossa ei ole kyse pelkästään sosiaalisista vuorovaikutuksista vaan myös laajemmin kaikesta muusta, mikä liittyy organisaation toimintaan sen sisällä ja ympäröivässä maailmassa (Lindell 2011a). Yhden näkökulman sijasta tarvitaan näkökulmien rikkautta. Kompleksisuusajattelun periaatteen mukaisesti tietämyksemme kompleksisesta ilmiöstä on aina rajallista. Parhaaseen mahdolliseen tietämykseen voimme päästä yhdistelemällä erilaisia näkökulmia.

On tärkeää ymmärtää, kuinka merkittävässä asemassa ihmistenväliset vuorovaikutussuhteet ovat organisaation toiminnan kannalta. Niin viralliset kuin epäviralliset vuorovaikutussuhteet voivat muokata organisaatioiden toimintaa suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan. Niiden kompleksinen dynamiikka tekee organisaation toiminnasta yllätyksellistä ja ennalta-arvaamatonta. Mikäli organisaatio on kompleksinen ilmiö, ei riitä, että sen toiminnassa huomioidaan vain sosiaalinen toiminta. Huomioon tulee ottaa myös organisatoriset rakenteet ja artefaktit sekä organisaation ulkoiset tekijät.

Stacey ym. (2000) ajatuksen kaltaisesti organisaation rajat sisäisestä ja ulkoisesta hämärtyvät. Tilanne on haasteellinen, sillä organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä on valtava määrä. Niistä ei pysty esittämään tyhjentävää listaa ja niiden ilmeneminen on kontekstisidonnaista. Ristiriitaisesti kuitenkin juuri nämä erilaiset, jopa hyvin mitättömiltä tuntuvat, tekijät ovat olennaisia organisaation toiminnan kannalta. Niistä voi kompleksisessa toimintadynamiikassa kasvaa käännteentekeviä vaikutuksia. Tällaisten seikkojen sisäistäminen suuntaa uudelleen sitä, mitä muutosjohtajuudella tarkoitetaan tai mitä siltä organisaatiossa vaaditaan.



Organisaatio kompleksisena ilmiönä:

- Organisaatio toimii kompleksisen toimintadynamiikan mukaan.
- Organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden välillä on voimakas keskinäisriippuvaisuus.
- Tekijöitä on lukematon määrä ja niiden absoluuttinen hahmottaminen on mahdotonta, mutta hyvin oleellista.
- Organisaation sosiaalisen verkoston merkitys kasvaa ja organisaation rajat hämärtyvät.

#### *Pirullisen ongelman vaikutukset muutosjohtajuuteen*

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitä vaikutuksia pirullisella ongelmalla on muutosjohtajuuteen organisaatiossa. Luvuissa 3.1 ja 3.2 syvennyttiin pirulliseen ongelmaan. Täällä sitä kuvattiin Rittelin ja Webberin (1973) 10 -kohtaisella listauksella sekä Conklinin (2005) 6 -kohtaisella listauksella. Lisäksi pirullisen ongelman kuvausta kehitettiin edelleen luvussa 3.2.

Niin Rittelin ja Webberin (1973) kuin Conklinin (2005) pirullisen ongelman kuvaukset ovat alan kirjallisuudessa hyväksytyjä sekä laajasti käytettyjä. Ne konkretisoivat hyvin pirullisen ongelman luonnetta. Ne kuitenkin sopivat lähes mihin tahansa ongelmaan. Useimmista kesyistä ongelmista pystyy mielikuvitusta käyttäen löytämään suurimman osan pirullisen ongelman kuvauksista. Pirullisen ongelman kuvaukset ovat toisiaan täydentäviä eivätkä poissulkevia. Näin myös kesyn ongelman pystyy helposti perustelemaan pirulliseksi.

Tämä on pulmallista, jos pirullisen ongelman kuvausta hyödynnetään käytännön johtamistyössä. Vaarana on, että esimerkiksi ongelmanratkaisumenetelmät ohjautuvat tarpeettoman raskaisiin prosesseihin kesyjen ongelmien tilanteessa. Toisaalta pirullisen ongelman ratkaisumenetelmän hyödyntäminen kesyn ongelman yhteydessä ei sinänsä haittaa ongelmanratkaisua. Menetelmä ei vain ole optimoitu tällaiseen tilanteeseen ja kuluttaa tarpeettomasti resursseja.

Pirullisen ongelman teoria on vahvasti painottunut kuvamaan pirullista ongelmaa ja sitä tilannetta kun pirullinen ongelma on jo olemassa. Olisi merkittävää hyödyntää pirullisen ongelman kuvausta entistä enemmän pirullisten ongelmien ennaltaehkäisyyn. Jos organisaatiossa on tulossa muutos, missä pystytään näkemään

jo etukäteen pirullisen ongelman tekijöitä, on mahdollista heti alusta alkaen hyödyntää pirulliselle ongelmalle sopivia ongelmanratkaisumenetelmiä sekä johtamistyyliä.

Pirulliset ongelmat muokkaavat muutosjohtajuutta organisaatiossa (Lindell 2011b). Pirulliset ongelmat peräänkuuluttavat muutosjohtajuuden käytännöiltä samoja ominaisuuksia, mistä itse ongelma rakentuu. Lähtökohtaisesti pirullinen ongelma nähtiin kompleksiselle dynamiikalle perustuvana ongelmana. Näin muutosjohtajuuden tulee operoida tässä samassa toimintadynamiikassa.

Muutosjohtajuus nähtiin rakentuvan ja muokkautuvan Lindellin (2010) esittelemän kompleksisen prosessin mukaisen organisaation tavoin ihmisten vuorovaikutuksista ja sosiaalisesta toiminnasta. Tämän lisäksi muutosjohtajuuden muotoutumiseen vaikuttavat myös organisatoriset rakenteet ja artefaktit sekä organisaation ulkoiset tekijät. Muutosjohtajuuden kokonaisuus rakentuu kompleksisen dynamiikan mukaisesti lukemattomista toisiinsa vaikuttavista tekijöistä. Kaikkia näitä tekijöitä ei ole mahdollista ottaa huomioon.

Edellä mainittu näkemys muutosjohtajuudesta yleistää sen kaikkialle organisaatioon. Näin muutosjohtajuus ei välttämättä rajaudu tiettyyn organisatoriseen asemaan. Se nähdään toimintana, mitä kautta muutoksia saadaan aikaiseksi organisaatiossa. Nämä toimet voivat olla virallisia muutosprosesseja, mutta yhtä lailla epävirallisia vuorovaikutuksia, missä pienistä vaikutuksista kasvaa suuria lopputuloksia.

Pirullisten ongelmien yhteydessä muutosjohtajuus tavoittelee parhaita mahdollisia ratkaisuja. Mitä tulee johtamisen jakoon entiteettisen ja relationaalisen näkökulman välillä, muutosjohtajuus voi hyötyä näistä molemmista (ks. esim. Lindell & Juppo 2013). Muutosjohtajuus pirullisten ongelmien yhteydessä painottuu moninäänisyyden ja moninäkökulmaisuuuden hyödyntäminen ja tätä kautta parhaiden mahdollisten ratkaisuiden saavuttamiseen.

Tärkeäksi ominaisuudeksi muutosjohtajuudessa pirullisen ongelman yhteydessä nähtiin, että se operoi ongelman sosiaalisen kontekstin kautta. Tällä tarkoitettiin kaikkia niitä ihmisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jotka liittyvät ongelmaan. Muutosjohtajuus nähdään niinä vuorovaikutuksina, jotka saavat muutoksia aikaan organisaatiossa. Luvussa 3 kyseistä ideaa on edelleen kehitetty pidemmälle muutosagenttien avulla (vrt. Battilana ja Cassiaron 2013). Muutosagentit ovat organisaation sosiaalisessa verkostossa merkittävässä asemassa olevia henkilöitä. He onnistuvat puhumaan ihmisiä muutoksen puolelle ja saamaan näin muutosta aikaiseksi organisaatiossa. Edelleen luvussa 3.4 tähän toimintaan linkitettiin ajatus merkityksel-

listen toisten tuomasta muutosvoimasta erityisesti responsiivisten vuorovaikutusten avulla.

Muutosjohtajuus pirullisen ongelman yhteydessä:

- Ottaa huomioon pirullisen ongelman laajan kokonaisuuden epävirallisesta sosiaalisesta verkostosta organisaation viralliseen rakenteeseen.
- Muutosjohtajuus painottaa yhteistoimintaa ja moniäänisyyttä.
- Muutosjohtajuus on jatkuvaa toimintaa kaikkialla organisaatiossa, ja se ei ole sidottu organisatoriseen asemaan.

### *Organisaatioraadilla pirullisia ongelmia ratkomaan*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta selvitettiin, millaisena organisaatio näyttäytyisi kompleksisena ilmiönä. Toisin sanoen, mikä on pirullisen ongelman muodostumisen takana. Toinen tutkimuskysymys selvitti, miten pirullinen ongelma vaikuttaa muutosjohtajuuteen. Tuloksena oli, että muutosjohtajuus heijastaa pirullisen ongelman ominaisuuksia. Kolmas tutkimuskysymys selvittää, miten kahden ensimmäisen kysymyksen sisältö voitaisiin tuoda käytäntöön. Miten voidaan ratkoa pirullisia ongelmia organisaatiossa ja saada muutosta aikaiseksi?

Kompleksisen organisaation ja pirullisen ongelman lähtökohdista tässä työssä kehitettiin muutosmenetelmä organisaatioraati. Se tuo käytäntöön muutosjohtajuuden pirullisten ongelmien yhteydessä. Menetelmän pohjana on deliberatiivinen kansalaisraati -malli (ks. esim Jefferson Center 2004). Organisaatioraadin toimivuutta kokeiltiin kahdessa käytännön kokeilussa. Kansalaisraatimalliin tehtiin muutoksia, jotta se soveltuu paremmin organisatoriseen yhteyteen (vrt. Lindell 2014). Sen toimivuutta arvioitiin organisaatioraatien jälkikäteiskyselyjen avulla. Kyselyt rakennettiin Carsonin ja Hartz-Karpin (2005) deliberatiivisen demokratian ideaalitekijöihin perustuen. Painotus näissä tekijöissä oli edustavuudella ja deliberatiivisella keskustelulla.

Lähtökohtana oli, että organisaatioraati kerää maksimissaan noin 24 -henkilön ryhmään edustavasti pirullisen ongelman sosiaalisen kontekstin. Deliberatiivisen demokratian mukaisesti pieni edustava ryhmä voidaan nähdä edustavan myös laajemman kohdejoukon mielipidettä. Organisaatioraatikokeiluissa edustava ryhmä muodostettiin asenteellisten tekijöiden sekä organisaation demografisten tekijöiden mukaan. Asetelma toimi saadun palautteen valossa erinomaisesti. (ks. Lindell 2014.)

Pirullisen ongelman ja kompleksisuuden lähtökohdista raadin edustavuus on kuitenkin mahdollista rakentaa kattavammaksi. Organisaatio kompleksisena ilmiönä ja muutosjohtajuus pirullisen ongelman yhteydessä nojaavat voimakkaasti sosiaalisiin verkostoihin. Luvussa 3.4 edustavuuden ideaa kehitettiin eteenpäin. Yhdeksi organisaatioraadin edustavuuden mittapuuksi lisättiin Battilanan ja Cassiaron (2013) organisaation verkostanalyttisen ulottuvuus. Luvussa 3.4 esitetään, että raatiin tulisi sisältyä organisaatioiden epävirallisissa sosiaalisissa verkostoissa merkittävässä asemassa olevia henkilöitä eli muutosagentteja.

Ajatus muutosagenttien sisällyttämisestä organisaatioraadin kokoonpanoon vietiin lisäksi pidemmälle linkittämällä se responsiivisen vuorovaikutuksen yhteyteen. Muutosagentit voivat potentiaalisesti tuoda käytäntöön responsiivisen vuorovaikutuksen organisaatiota muuttavaa vaikutusta (vrt. Lindell 2010). Muutosagentit toimivat responsiivisen vuorovaikutuksen kautta. Heidän sanomansa saa herkästi vastakaikua organisaatiosta. Näin he saattavat onnistua myös viemään muutoksia organisaatiossa läpi.

Luvussa 3 esitettiin edelleen uusi idea siitä, kuinka organisaatioraati voi teoretisoidusti ehkäistä muutosagenttien tuomia ongelmia. Ongelmana muutosagenttien kanssa on, että ne pystyvät todennäköisesti puskemaan läpi myös ei niin toimivia muutoksia (Battilana & Cassiaro 2013). Tässä edustavuudeltaan kattava ja moniääninen organisaatioraati nähtiin varmistamassa muutosten paremmuus. Raadissa muutosideat synnytetään moniäänisesti perinpohjaisen deliberatiivisen pohdinnan tuloksena. Tällaisia ideoita on teoretisoidusti muutosagentin turvallista viedä organisaatiossa läpi. Näin voidaan saavuttaa Rittelin ja Webberin (1973) mainitsema paras mahdollinen ratkaisu pirulliseen ongelmaan.

Kun organisaatioraatia tarkastelee suhteessa muutosjohtajuuteen pirullisen ongelman yhteydessä, konkretisoi se ajatuksen relaatioista muutosjohtajuuden ilmenemismuotona. Organisaatioraadissa vuorovaikutteisen toiminnan tuloksena saadaan aikaan ratkaisuehdotuksia pirulliselle ongelmalle. Ratkaisuehdotusten toteuttaminen saattaa muuttaa organisaatiota ja näin toimia muutosjohtajuuden muotona. Muutosjohtajuus näyttäytyy näin enemmän toimintana kuin asemaan liittyvänä ominaisuutena. Virallisesti osoitetut johtajat saattavat olla itse mukana näissä vuorovaikutuksissa, joilla luodaan ratkaisuja pirulliseen ongelmaan. Vastaavasti he voivat mahdollistaa tällaisten vuorovaikutusten toteutumisen. Mahdollistaminen voi tapahtua esimerkiksi sallimalla vuorovaikutteisen ja moniäänisen menetelmän, kuten organisaatioraadin, hyödyntämisen.

On kuitenkin hyvä muistaa, että pelkkä vuorovaikutteinen ja moniääninen menetelmä ei välttämättä johda pitkälle, jos se ei kytkeydy organisaation muuhun toimintaan. Se, miten kytkeytyminen tapahtuu, on hyvin organisaatiokohtaista ja

saattaa itseorganisoitua emergentisti. Jälleen virallisesti osoitetun johtajan tehtävänä on kompleksisuuden periaatteiden mukaisesti (vrt. Mitleton-Kelly 2003) mahdollistaa itseorganisoituminen organisatorisissa rakenteissa ja toimintatavoissa.

On hyvä muistaa, että organisaatioraadin yhteydessä on kysymys laajemmasta kokonaisuudesta kuin vain deliberatiivisesta muutosmenetelmästä. Kyse on enemmän *deliberatiivisesta muutosideologiasta*. Se sisältää raatiprosessin lisäksi moniäänisen toiminnan leviämisen organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Vaikka organisaatioraadin keskustelut käydään paikallistasolla, ei se kuitenkaan tarkoita niiden jäämistä sinne (vrt. Luoma, Hämäläinen & Saarinen 2007). Keskustelut saattavat löytää kannatusta myös laajemmin. Muutosagenttien kautta edettynä tämä kannatus on teoretisoidusti voimakasta.

Deliberatiivinen muutosideologia:

- Muutos deliberatiivisesti synnytettyjen muutosideoiden kautta.
- Muutos lähtee liikkeelle asenteellisesti, demografisesti ja verkostanalyytisesti edustavista keskusteluista. Täältä se leviää laajempaan organisaatioon.
- Organisaation rakenne ja toimintatavat tukevat tätä toimintaa.

### *Lopuksi*

Tutkimuksessa esitetyt huomiot organisaatiosta kompleksisena ilmiönä, muutosjohtajuudesta pirullisen ongelman yhteydessä sekä organisaatioraadista pirullisen ongelman ratkaisijana ja deliberatiivisen muutosideologian jalkauttajana esittävät yhden näkökulman siihen, kuinka organisaatiomuutokset voisivat onnistua paremmin pirullisten ongelmien yhteydessä. On hyvä vielä lopuksi korostaa, että työn kantavana teemana oli kompleksisuusajattelu. Sen perimmäinen filosofia on korostaa tietämyksemme rajallisuutta kompleksista ilmiöistä, kuten organisaatiosta, muutosjohtajuudesta tai pirullisista ongelmista. Tietämyksen rajallisuutta ei pystytä koskaan karsimaan kokonaan pois. Erilaisia lähestymistapoja hyödyntämällä voimme päästä kuitenkin parhaaseen mahdolliseen tietämykseen.

Menetelmänä organisaatioraati tarjoaa kompleksisen ilmiön tarkasteluun lähestymistavan. Tämä lähestymistapa ei varmasti yksinään onnistu muutoksia saamaan aikaiseksi, mutta osaltaan täydentää muita lähestymistapoja. Tästä syystä tutkimuksessa ei pyritty vertaamaan organisaatioraatia muihin vastaaviin menetelmiin.

Aiemmin todettiin, että AI oli innoittajana organisaatioraadin syntymiselle. Se ei sopinut vallitsevaan tilanteeseen organisaatiossa ja näin kehitys kulki kohti organisaatioraatia (vrt. Lindell 2014.) Organisaatioraadista muovattiin menetelmä, joka sopii organisaatioihin, missä useita näkökantoja tulee kytkeä esimerkiksi suunnittelu-, kehitys- tai päätöksentekotyöhön, mutta vain pienempi joukko ihmisiä on mahdollisuus irrottaa mukaan päivittäisistä työtehtävistä. Tarkoitus ei kuitenkaan ole osoittaa sen paremmuutta AI -menetelmään suhteutettuna. Kyse on enemmänkin yhdestä lähestymisestä kompleksiseen ilmiöön. Pirullisen ongelman tavoin eri näkökantoja on useita, mutta ei yhtä totuutta.

Tutkimuksen raatikokeilujen valossa organisaatioraati menetelmänä toimii. Lisää tutkimusta kuitenkin vaadittaisiin siitä, minkälainen vaikuttavuus organisaatioraatitoiminnalla voi olla. Voiko se todella saada aikaan muutoksia organisaatiossa? Lisäksi tutkimuksessa esitettiin, että muutosagenttien sisällyttäminen raatiin saattaisi olla perusteltua. Myös agenttien hyödyn osoittaminen vaatii osakseen lisää tutkimuksellista huomiota.

Yhtenä tutkimuksen rajoitteena voidaan nostaa esiin sen yleistettävyyden. Organisaatioraati on nähty toimivan kahdessa kokeilussa. Kysymykseksi nousee tarkoitako se, että se toimisi myös muissa organisaatioissa. Kysymys on sama, mitä voidaan esittää yleensä toimintatutkimuksen yhteydessä (ks. esim. Kuula 1999). Uskon, että vastausta tähän ei ole olemassa. Organisaatiot kompleksisina ilmiöinä ovat keskenään hyvin erilaisia. Tämä tarkoittaa, että se mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa. Lisäksi kompleksisen ilmiön ja pirullisen ongelman ominaisuuksiin kuuluu merkittävänä tekijänä, että toimintamallit ja ratkaisut eivät ole yleistettävissä.

Kompleksinen yhteys tekee myös organisaatioraadista kompleksisen. Sen toimivuus riippuu paljolti siihen liittyvistä tekijöistä. Näitä voivat olla siihen osallistuvat ja sen järjestävät ihmiset sekä taas toisaalta se laajempi organisaatio ja ympäristö, missä se toteutetaan. Samansuuntaisia huomioita on myös Kuula (1999) tehnyt työkonferenssien suhteen, joksi myös organisaatioraati voidaan nähdä. Hän painotti, kuinka voimakkaasti järjestäjän persoona voi vaikuttaa konferenssin onnistumiseen. Tämä saattaa olla myös seikka, joka on vain hyväksyttävä osaksi tällaisten menetelmien ja laajemmin kompleksisen muutoksen toteuttamista sekä pirullisten ongelmien ratkaisemista. Lichtenstein (1997) summaa, että kompleksisessa muutoksessa onnistuminen saattaa vaatia hyvää tahtoa (grace), hieman taikaa (magic) ja jokin verran ihmeitä (miracles).

## Lähteet

- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future. A Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley & Sons.
- Balint, P. J., Stewart, R. E., Desai, A. & Walters, R. C. (2006). *Managing Wicked Environmental Problems: Integrating Public Participation and Adaptive Management*. Paper Presented at the 2006 National Convention of the Society of American Foresters, Pittsburgh, PA, October 25-29.
- Bamford, D. & Daniel, S. (2005). A Case Study of Change Management Effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management* 5: 4, 391-406.
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2013). The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review* 91: 7-8, 62-68.
- Beeson, I. & Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 13: 2, 178-189.
- Benhabib, S. (ed.) (1996). *Democracy and Difference: Contesting the Boundaries of the Political*. Princeton University Press.
- Bennis, W. (1963). A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change. *Administrative Science Quarterly* 8: 2, 125-165.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus. (Alkuteos *The Social Construction of Reality*. 1966.)
- Bovaird, T. (2008). Emergent strategic management and planning mechanisms. *Public Management Review* 10: 3, 319-340.
- Burnes, B. (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. London: Pitman Publishing.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change". *Management Decision* 34: 10, 11-18.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41: 6, 977-1002.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science* 43: 213, 213-231.
- Bushe, G. R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D.,

Burnes, B. & Hassard, J. (eds.). *The Routledge Companion To Organizational Change*. Oxford: Routledge. 87-103.

Camillus, J. C. (2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review* 86, 98-101.

Cappella, J. (1994). The management of conversational interaction in adults. In M. L. Knapp & G. R. Miller (eds.) *The handbook of interpersonal communication* 2nd edition. Thousand Oaks: Sage. 380-419.

Carson, L. & Hartz-Karp, J. (2005). Adapting and combining deliberative designs: Juries, polls and forums. In J. Gastil & P. Levine (eds.). *Deliberative democracy handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 111-119.

Chambers, S. (2003). Deliberative democratic theory. *Annual Review of Political Science* 6, 307-326.

Checkland, P. B. (1985). From optimizing to learning: A development of systems thinking for the 1990's. *Journal of the operational research society* 36, 757-767.

Churchman, C. W. (1967). Wicked problems. *Management Science* 14: 4, 141-142.

Clarke, M. & Stewart, J. (2000). Handling the Wicked Issues. In C. Davies, L. Finlay & A. Bullman (eds.). *Changing Practice in Health and Social Care*. London: Sage. 377-386.

Clark, P. A. (1973). *Action Research and Organizational Change*. Harpercollins.

Cohen, J. (1989). Deliberative Democracy and Democratic Legitimacy. In A. Hamlin & P. Pettit (eds.). *The Good Polity*. Oxford: Blackwell. 17-34.

Cohen, J. (1996). Procedure and Substance in Deliberative Democracy. In S. Benhabib (ed.). *Democracy and Difference: Changing Boundaries of the Political*. Princeton: Princeton University Press. 95-119.

Cohen, J. (2009). *Philosophy, Politics, Democracy: Selected Essays*. Harvard University Press.

Collins, D. (1998). *Organizational change*. London: Routledge.

Conklin, J. (2005). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. New York, NY: Wiley.

Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (eds). *Research in Organizational Change And Development*. Stamford, CT: JAI Press. 129-169.



- Crosby, N. & Nethercut, D. (2005). Citizens juries: Creating a trustworthy voice of the people. In J. Gastil & P. Levine (eds.). *Deliberative democracy handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 111-119.
- Cross, R., Borgatti, S. P. & Parker, A. (2002). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*. 44: 2, 25-46.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations* 64, 1425-1449.
- Elster J. (1998). *Deliberative Democracy*. Cambridge University Press.
- Fernandez, S. & Pitts, D. W. (2007). Under what conditions do public managers favor and pursue organizational change? *American Review of Public Administration* 37: 3, 324-341.
- Fishkin, J. S. & Rosell S. A. (2004). ChoiceDialogues and deliberative polls: Two approaches to deliberative democracy. *National Civic Review* 93: 4, 55-63.
- Fishkin, J. S. (2009). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. Oxford: Oxford University Press.
- Garfinkel, H. (1991). *Studies in Ethnomethodology*. Polity.
- Geenens, R. (2007). The Deliberative Model of Democracy: Two Critical Remarks. *Ratio Juris* 20: 3, 355-77.
- Gergen, M. & Gergen K. J. (2003). *Social Construction: A Reader*. SAGE Publications Ltd.
- Glouberman, S. & Zimmerman B. (2002). *Complicated and complex systems: what would successful reform of Medicare look like?* Commission on the Future of Health Care in Canada.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology* 78: 6, 1360-1380.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). Introduction: Action Research, Diversity, and Democracy. In D.J. Greenwood & M. Levin (eds.). *Introduction to Action Research*. London: SAGE Publications. 3-12.
- Griffin, D. & Stacey, R. (eds.) (2005). *Complexity and the Experience of Leading Organizations*. London: Routledge.

Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: the social construction of leadership. *Human relations* 58: 11, 1467-1493.

Grint, K. (1998). Determining the indeterminacies of change leadership. *Management Decision* 36: 8, 503-508.

Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development. Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal*. Volume 1. Stockholm: Arbetslivs centrum & Assen: Van Gorcum.

Gutmann, A. & Thompson, D. (2004). *Why deliberative democracy?* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Gutmann, A. & Thompson, D. (2002). Deliberative Democracy Beyond Process. *Journal of Political Philosophy* 10, 153-174.

Habermas, J. (1985). *Reason and the rationalization of society (The Theory of Communicative Action, Vol. 1)*. Boston, MA: Beacon Press.

Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*, tr. William Rehg. Cambridge, MA: MIT Press.

Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriati. Tampereen yliopistopaino.

Hart, E. & Bond, M. (1995). *Action research for health and social care: a guide to practice*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

Hartz-Karp, J. (2007). How and Why Deliberative Democracy Enables Co-Intelligence and Brings Wisdom to Governance. *Journal of Public Deliberation* 3: 1.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills, A. (2008). *Understanding Organizational Change*. Routledge: Oxon.

Herne, K. & Setälä, M. (2005). Deliberatiivisen demokratian ihanteet ja kokeilut. *Politiikka* 47, 175–188.

Hisschemöller, M. & Hoppe, R. (1995-1996). Coping with Intractable Controversies: The Case for Problem Structuring in Policy Design and Analysis. *Knowledge and Policy* 8: 4, 40-60.

Jalonen, H. (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka*, 48:2, 115–216.

Jalonen H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Tampereen teknillinen yliopisto.

Jantsch, E. (1980). *The self-organizing universe: scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution*. Pergamon Pres.

Jefferson center (2004). *Citizens Jury Handbook*. Jefferson center.

Jekunen A., Vartiainen P., Raisio H., Lindell J. & Niemi T. (2013). Organisaatioraadeista apu erikoissairaanhoidon kehittämiseen. *Suomen Lääkäri lehti* 68: 23, 1712-1713.

Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto.

Kallio, T. J. (2006). Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *LTA* 4/06.

Kant, I. 1784 (1996). ‘An Answer to the Question: What is Enlightenment?’ (1784). In J. Mary (ed.). *Kant, Practical Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press. 11-22.

Kashefi, E. & Mort, M. (2004). Grounded citizens’ juries: A tool for health activism? *Health Expectations* 7, 290-302.

Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe. The search for the laws of self-organization and complexity*. Oxford: Oxford university press.

Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). *The action research reader* (3rd ed.). Geelong: Deakin University Press.

Kilduff, M. & Dougherty, D. (2000). Change and development in a pluralistic world: The view from the classics. *Academy of Management Journal* 25, 777-782.

Koskiaho, B. (toim.) (1986). *Kompleksisuus ja yhteiskuntatieteet*. Seminaariraportti, Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan laitos.

Kotter J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2006). Leading Change – Why Transformation Efforts Fail? *Harvard Business Review* 85: 1, 96–103.

Kritsonis, A. (2004). Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity* 8: 1 1-7.

Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Vastapaino.

Laitinen, I., Jalonen, H. & Stenvall, J. (2014). *Se toimii sittenkin: Kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Lappalainen, T. (2012). Kuinka yliopistouudistuksesta tuli kaikkien aikojen Fiasko? *Suomen Kuvalehti*, 43/2012. Saatavilla: <http://suomenkuvalehti./jutut/kotimaa/kuinka-yliopistouudistuksesta-tuli-kaikkien-aikojen-fiasko>.

Lichtenstein, M. (1997). Grace, magic and miracles: A “chaotic logic” of organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management* 10: 5, 393-411.

Lindell, J. & Juppola V. (2013). A Multidimensional Approach to Change Management – The Synthesis of the Entity and the Relational Perspective. *International Journal of Arts and Sciences*.

Lindell, J. (2010). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 29: 4, 299–314.

Lindell, J. (2011a). Kompleksisuusteoriakin on systeemiajattelua. *Hallinnontutkimus* 30: 3, 246-248.

Lindell, J. (2011b). Ongelmat muokkaamassa johtajuutta: Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6: 6, 24–30.

Lindell, J. (2011c). Vaasan yliopiston Yliopistoraadin loppuraportti.

Lindell J. (2014). Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting. *Tertiary education and management* 20: 1, 30-43.

Lindell, J., Ollila, S. & Vartiainen, P. (2015). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa K. Lehto (toim.). *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2. 86-100.

Lindeman, A., Niiranen-Linkama, P. & Veistilä, M. (2012). Kiperät ongelmat ja monialainen ongelmanratkaisu metodologisen tarkastelun välineinä ylemmissä AMK –koulutusohjelmissä. Teoksessa A. Töytäri (toim.). *Kehittyvä YAMK – Työelämää uudistavaa osaamista*. HAMK Julkaisut.

- Lueddeke, G. (1999). Toward a Constructivist Framework for Guiding Change and Innovation in Higher Education. *The Journal of Higher Education* 70: 3, 235-260.
- Lundström, N. (2012). *Perhosista pyörremyrskyjä. Aluekehittäminen kompleksisessa ympäristössä*. Lisensiaatintyö, Vaasan yliopisto.
- Lundström, N. (2015). Aluekehittämisen pirullinen peli. Väitöskirja, Vaasan yliopisto.
- Lundström, N., Raisio, H., Vartiainen, P. & Lindell, J. (2016). Wicked games changing the storyline of urban planning. *Landscape and Urban Planning* 154, 20–28.
- Luoma, J. (2007). Coping with Complexity: Systems Thinking, Complex Responsive Processes, and Systems Intelligence. *7th International Conference of Complex Systems*, October 28 - November 2, Boston, MA.
- Luoma, J., Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (2007). *Coping with complexity: Systems thinking, complex responsive processes, and systems intelligence* (working paper). Finland: Helsinki University of Technology, Systems Laboratory.
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-2. painos*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Madison (1788). Federalist paper No. 38. Luettu 22.9.2016. [http://avalon.law.yale.edu/18th\\_century/fed38.asp](http://avalon.law.yale.edu/18th_century/fed38.asp)
- Mandelbrot, B. B. (1997). *Fractals and scaling in finance: discontinuity, concentration, risk*. New York: Springer.
- Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Estlund, D., Follesdal, A., Fung, A. & Marti, J. L. (2009). The place of self-interest and the role of power in deliberative democracy. *The Journal of Political Philosophy* 18, 64–100.
- March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational change. *Administrative Science Quarterly* 40, 278–287.
- Marion R. & Uhl-Bien M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12: 4, 389–418.
- Mintrom, M. (2003). Market organizations and deliberative democracy: Choice and Voice in Public Service Delivery. *Administration and Society*, 35, 52-81.
- Kreuter, M. W., De Rosa, C., Howze, E. H. & Baldwin, G. T. (2004). Understanding wicked problems: a key to advancing environmental health promotion. *Health Education Behaviour* 31: 4, 441-454.

McConduit-Digs, E., Govan, R. H. & Washington, C. (eds.) (2015). *State of Black New Orleans 10 years post-Katrina*. Urban league of greater New Orleanse.

Merilä, A. (2008). *Muutoskyky ja laatu perustaisen kunnan tuloksellisuus – Tapaus Utajärvi*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky. 80-147.

Mills, J. H., Kelly, D. & Mills, A.J. (2008). *Understanding organizational change*. London: Routledge.

Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. In E. Mitleton-Kelly (ed.). *Complex systems and evolutionary perspectives of organisations: The application of complexity theory to organisations*. Emerald: Bingley. 23–50.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.

Nabatchi, T. (2010). Addressing the citizenship and democratic deficits: The potential of deliberative democracy for public administration. *The American Review of Public Administration* 40, 376–399.

Nadel, S. F. (1957/2004). *The Theory of Social Structure*. Routledge.

Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisuja.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1994). Beyond the charismatic leader. Leadership and organizational change. In C. E. Schneier, C. J. Russell, R. W. Beatty & L. S. Baird, L.S. (eds.). *The training and development sourcebook. 2nd edition*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc.. 278–292.

Norton, B. (2012). The Ways of Wickedness: Analyzing Messiness with Messy Tools. *J Agric Environ Ethics* 25, 447–465.

O’Neil A. & Jabri M. (2007). Legitimation and group conversational practices: implications for managing change. *Leadership & Organization Development Journal* 28: 6, 571–588.

Paton, R.A. & McCalman, J. (2008). *Change management. A guide to effective implementations*. Thousand oaks: SAGE Publications.

Pekonen, K. (2011). *Puhe eduskunnassa*. Tampere: Vastapaino.

- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44, 697–713.
- Phelps, R. & Hase, S. (2002). Complexity and action research: exploring the theoretical and methodological connection. *Educational Action Research* 10: 3, 507–524.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. New York: Bantman books.
- Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 25, 7–23.
- Raisio, H. & Vartiainen, P. (2011). *Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa*. Suomen kuntaliitto.
- Raisio, H. (2007). Yksinkertaiset terveydenhuollon reformit kyseenalaistettuina: Tarkoituksena luoda ideaalimalli laajalle terveydenhuollon reformille. *Hallinnon tutkimus* 26: 3, 18–34.
- Raisio, H. (2010). *Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation*. Acta Wasaensia no 228. Social and Health Management 5. Universitas Wasaensisi 2010. Vaasa: Vaasa University.
- Ravetz, J. R. (1971). *Scientific knowledge and its social problems*. Oxford: Oxford university press.
- Rawls, J. (1993). *Political liberalism*. Quadrige.
- Rhodes, M. L. (2008). Complexity and emergence in public management. *Public Management Review* 10: 3, 361–379.
- Richardson, K. & Cilliers, P. (2001). What is complexity science: a view from different directions. *Emergence* 3: 1, 5–23.
- Richardson, K. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence: Complexity and Organization* 10: 2, 13–26.
- Rittel, H. W. J. & Webber M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4: 2, 155–169.
- Ritzer, G. (2007). *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Wiley-Blackwell.



- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review* 1: 1, 1–19.
- Roberts, N. (2004). Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation. *American Review of Public Administration*, 34: 4, 315-353.
- Ropo, A. (2005). Tulevaisuuden johtajuus – elämää ja estetiikkaa. (Luettu 11.2.2009) [http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/kty\\_75v\\_ropo.pdf](http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/kty_75v_ropo.pdf).
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. The fifth discipline*. Nicholas Brealey Publishing.
- Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schon, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new desing for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1973). The structure of ill-structured problems. *Artificial Intelligence* 4, 181-201.
- Sotarauta, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa: pehmeä startegia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Stacey, R. D. & Griffin, D. (2005). *A complexity perspective on researching organizations: taking experience seriously*. Oxon: Routledge.
- Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*. 16: 6, 477-495.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. New York: Routledge.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism. 2nd edition*. London: Routledge.
- Stacey, R. D. (2012). *The Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the challenge of complexity*. Routledge.
- Stacey, R. D. (2015). Understanding organization as Complex Responsive Process of Relating. In R. Bushe & J. Marshak (eds.) *Dialogic Organization Development*. 151-176.



Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking*. Washington DC: Routledge.

Stacey, R. D. (1991). *The chaos frontier: Creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Stanley, D. (2009). Complex Responsive Processes: An Alternative Interpretation of Knowledge, Knowing, and Understanding. *An International Journal of Complexity and Education* 6: 1, 29-39.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Stenvall, J., Nyholm, I. & Rannisto P. (2014). Polyhous leadership and middle managers. *International Journal of Leadership in Public Services* 10: 3, 172-184.

Stenvall, J., Johansson, J., Pekkola, E. & Ursin, K. (2015). Hallintotiede. Teoksessa I. Karppi (toim.). *Governance : Hallinnan uusia ulottuvuuksia*. Tampere: Tampereen yliopisto. 47-53.

Suchman, A. L. (2002). *An Introduction to Complex Responsive Process: Theory and Implications for Organizational Change Initiatives* (draft).

Sullivan, H. S. (1966). *Conceptions of Modern Psychiatry*. New York: W. W. Norton & Company.

Susman, G. I. & Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly* 23: 4, 582-60.

Temmes, M. (2010). Harri Raision väitöstilaisuus, Vaasan yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17: 6, 654–676.

Uusiautti S., Syväjärvi A., Stenvall J., Perttula, J. & Määttä, K. (2012). “It’s more like a growth process than a bunch of answers” University leaders describe themselves as leaders *Procedia. Social and Behavioral Sciences* 69, 828–837

Van Bueren, E. M., Klijn, E. & Koppenjan, J. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*. 13: 2, 193-212.

Van Oosten, E. (2006). Intentional change theory at the organizational level: a case study. *Journal of Management Development*. 25: 7, 707-717.

Vartiainen, P. (2012). Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa E. Hyyryläinen (toim.). *Näkökulmia hallintotieteisiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. Hallintotieteet 1.

Vartiainen P. (2005). Wicked health care issues: an analysis of Finnish and Swedish health care reforms. *Advances in Health Care Management: International Health Care Management* 5, 163–186.

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

Waddock, S., Meszoely, G., Waddell, S. & Dentoni D. (2015). *Journal of Organizational Change Management* 28: 6, 993-1012.

Wang, S. (2002). Wicked problems and metaforestry: Is the era of management over? *The Forestry Chronicle* 78: 4, 505-510.

Weber, E.P. & Khademian, A.M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review* 68: 2, 334–349.

Willamo, R. (2005). *Kokonaisvaltainen lähestymistapa ympäristönsuojelutieteessä: sisällön moniulotteisuus ympäristönsuojelun haasteena*. Helsinki: Yliopistopaino.

Xiang, W. N. (2013). Working with wicked problems in socio-ecological systems: Awareness, acceptance, and adaptation. Editorial. *Landscape and Urban Planning* 110, 1-4.

Zaheeruddin, A., & Klein, H. (2009). Open and free deliberation: A prerequisite for positive design. *Information and organization* 19, 186-197.

Zimmerman, B., Lindberg, C. & Plsek, P. (2008). *Edgework: Insights from complexity science for health care leaders*. Irving, Texas: VHA Inc.

## LIITE

Työpanokseni artikkelissa 3

**Artikkeli 3.** A multidimensional approach to change management – The synthesis of the entity and the relational perspective.

Artikkelia ei ole käytetty aiemmin osana väitöskirjaa. Kirjoitin artikkelin yhteistyössä Virpi Jupon kanssa seuraavalla tavalla:

- Johdanto ja johtopäätökset: yhteistyössä Jupon kanssa
- Enteettinäkökulma: Juppo
- Relationaalinen näkökulma: Lindell

## Muutos systeemittä ymmärrettävässä organisaatiossa

Juha Lindell

### ABSTRACT

#### Organisational change: Beyond a system-view

Finnish society confronts major challenges due to its ageing population. Public sector welfare services must change to meet these challenges. Major changes in organisations, public or private, are always difficult. Organisational change always basically comes down to people or individuals. This paper considers how change can emerge from the people in an organisation. Change is typically dictated from the upper level of the organisational hierarchy. However, change dictated from above may not meet an organisation's real needs. This can cause major problems, and change can easily fail. This paper recommends that decisions concerning organisational change be taken across the entire organisational hierarchy. The paper argues that the typical top-down approach to organisational change is based on a view of the organisation as a system. A system-view, however, reduces the complexity of organisations and hence might foster change unrelated to the requirements of organisational reality. The paper therefore develops a view of organisations as a complex responsive process of relating and of interaction between individuals, which also contains planning systems. In this view, systems in the organisation may be used as planning tools, for example to manage change and to create appropriate conditions for responsive relating.

### JOHDANTO

Uudenlaiselle muutosjohtamiselle on polttava tilaus hyvinvointipalvelujärjestelmässä. Yleisesti on tiedossa, että järjestelmä on nyt ja tulevaisuudessa suurten muotospaineiden kohteena esimerkiksi ikääntyvien kasvavan määrän vuoksi. Hyvinvointipalveluiden kannalta tämä tarkoittaa, että palveluita tarvitaan entistä enemmän ja edelleenkin niukoilla resursseilla. Tähän järjestelmä ei kuitenkaan nykyisessä muodossaan välttämättä kykene vastaamaan. Muutoksia kaivataan, jotta tulevaisuuden haasteista suoriuduttaisiin. Kuitenkin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin tapauksessa muutokset kohtasivat lehtitietojen mukaan vastustusta psykiatrian tulosyksikössä sekä kirurgisessa sairaalassa (Leivonniemi 2008; Punkka-Hänninen 2008). Tyytymättömyyttä aiheutti eritoten henkilöstön huomioimisen puute muutoksen suunnittelussa. Myös kansainvälisesti terveydenhuollon puolella on koettu ongelmia autoritäärisissä muutoksissa (esim. Pearcey and Draper, 1996). Yhdeksi syyksi tähän on esitetty terveyden huollon organisaatioiden organisatiokulttuurien kompleksisuutta ja vaativuutta sekä moniulotteista toimintaympäristöä (Vartiainen 2005). Organisaatioiden kompleksisten muotospaasteiden ratkominen saattaa vaatia autoritäärisyyden sijaan muita keinoja. Conklin (2006) näkee ratkaisun tällaisiin ongelmiin löytyvän jaetusta ymmärryksestä (shared understanding) ja kollektiivisesta älykkyyydestä (collective intelligence).

Aula on todennut (2000) ihmisten vastustavan itse muutoksen sijaan tapaa, jolla se toteutetaan. Muutoksen toteuttamisessa on nähtävissä kaksi päätapaa. 'Top-down'-tyyppinen muutos on johtajavetoinen ja ylemmän hierarkkisen tason aikaan saama (Weick & Quinn 1999); muu henkilöstö toimii tämän kontrollissa. 'Bottom-up'-tavassa muutos lähtee alhaalta päin, tukeutuen sosiaaliseen rakenteeseen ja edellyttäen ihmisten laajaa osallistumista (Brown 2002); henkilöstön osallistuessa muutokseen sitoutuminen sen toteuttamiseen on suurempaa ja onnistumismahdollisuudet kasvavat. Ajatusta tukee myös Aulan (2000, 53–54) havainto, että ihmisten kautta käsitteistä tulee yhteisiä ja siten organisaatioissa vallitsevia. Top-down muutoksissa vaarana on, että ihmiset, joita muutokset koskevat, eivät osoita niille vastakaikua; muutokset eivät välttämättä toteudu halutussa määrin.

### Tutkimustehtävä

Muutosjohtamiskirjallisuudessa ei esiinny selvää tai hallitsevaa ajatussuuntausta. Lewinin (1975) voimakenttämallia pidetään ensimmäisenä muutosjohtamisteorian, jonka jälkeen haarautuminen eri suuntauksiin on ollut voimakasta; esimerkiksi systeemiteoria (Nadler & Thusman 1997), strategisuus ja rationaalisuus (esim. Mintzberg 1980; Thompson 1990), lineaarinen ja systeeminen muutosjohtamisteoria (Kotter 1996), kompleksisuusajatteluun perustuva muutosjohtamisteoria (Boyatzis 2006) sekä yksilöiden emergenttiin kommunikaatioon perustuva dynaaminen organisaation muutos (Stacey 2000).

Oletan tässä artikkelissa, että muutosten toteuttamistapaan vaikuttaa, miten organisaatio ymmärretään. Esitän, että nykyisin yleisin tapa ymmärtää organisaatio on nähdä se systeeminä; johtajan ohjaamana systemaattisena kokonaisuutena. Organisaation ymmärtäminen systeeminä saattaa suunnata muutoksen toteuttamista autoritäärisesti top-down tavaksi, joka ei välttämättä riitä kompleksisista muutoshasteista selviämiseksi. Ralph Stacey, tutkimuksissaan kompleksis-responsiivisesta prosessista (CRPR, complex responsive process of relating), pyrkii selvittämään, mitä organisaatioissa todella tapahtuu (esim. Stacey 2000). Staceyn mukaan todellisuudessa organisaatiot toimivat

responsiivisen paikallistason vuorovaikutuksen voimin. Huomio keskittyy yksilöidenväliseen vuorovaikutukseen; muutokset organisaatioissa tapahtuvat vuorovaikutuksen kautta ja toimijoina ovat vuorovaikutuksen osapuolet – yksilöt. Näin organisaatio ohjautuu osallistavampaan suuntaan muutoksissaan ja toiminnassaan, kuten Suchman (2006) osoittaa esittäessään RCC:n (relationship centered care) teoreettiseksi pohjaksi CRPR-ajattelua.

Lisäksi tukeudun ajatukseen, että kompleksiset muutoshasteet olisi mahdollista ratkaista Conklinin (2006) mukaisesti yksilöistä lähtevällä osallistavalla tavalla. Osallistavan muutostavan uskon toteutuvan kompleksis-responsiivisena prosessina ymmärrettävässä organisaatioissa ja sen mahdollistamassa tavassa suunnitella sekä hallita muutosta paremmin kuin systeemijattelussa. Haluan korostaa, että näen CRPR:n organisaatioissa ihmisten ajattelutapana ja perimmäisenä filosofiana, miten ymmärretään organisaation toiminta. Kysymys ei ole välineestä tai muutoksentekotavasta, jolla kompleksisia muutosongelmia voitaisiin ratkoa, vaan siitä ajattelupohjasta, mikä mielestäni mahdollistaa kompleksisten muutosongelmien käsittelemisen tavalla, joka todellisesti osallistaa erilaiset yksilöt. Tarkoitukseni onkin tässä artikkelissa rakentaa CRPR:n näkökulmasta pohjaa *erilaiselle muutosjohtamiselle, tarkastelemalla ideaalityypin kaltaisesti systeemin ja CRPR:n eroja organisaation ymmärtämistavassa suunnittelussa, hallinnassa sekä muutosjohtamismallin tarkoituksen uudelleen määrittymisessä.*

### SYSTEEMI JA KOMPLEKSIS-RESPONSIIVINEN VUOROVAIKUTUSPROSESSI

Pyrin seuraavaksi käsittelemään systeemijattelun ja CRPR:n näkökulmia organisaatioon vertailun avulla. Luon aluksi katsauksen näiden kahden näkökulman historiaan ja teoreettiseen ajatuspohjaan. Tämän jälkeen erottelen organisaation toimintaan vaikuttavia olosuhteita organisaation näyttäytymisen, koostumisen, tulevaisuuden näkemisen, käyttäytymisen, toimintadynamiikan, rajojen sekä teleologisuuden suhteen. Nämä ovat tekijöitä, joissa näkökulmien erot valottuvat selkeimmin toisiinsa nähden. CRPR-näkökulmaa on hyödynnetty kotimaisessa tutkimuksessa verrattain vähän. Kivelä (2010, 54)

tiedostaa Stacey'n ja kumppaneiden tutkimukset, Jalonen (2007, 29) puolestaan vetää yhteyksiä Stacey'n ym. työhön kunnallisen valmistusjärjestelmän yhteydessä sekä Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007) kompleksisissa muutostilanteissa. Näissä tutkimuksissa Stacey'n CRPR-näkökulmaa ei ole hyödynnetty organisaation ymmärtämiseen, siksi perehdyn siihen syvällisemmin.

### Systemi

Tänä päivänä organisaatio ymmärretään usein systeeminä, joka pohjautuu systeemiajatteluun (ks. esim. Checkland 1993; Morgan 2006). Systeemiajattelu jakautuu moniin suuntauksiin (ks. esim. Hammond 2003). Systeemin yleisenä ominaisuutena voidaan pitää hakeutumista kohti tasapainotilaa (Stacey, Griffin & Shaw 2000, 65; Hammond 2003, 66). Erilaiset poikkeamat tasapainosta aktivoivat systeemin, joka pyrkii taakaisin tasapainotilaan (Stacey ym. 2000, 69).

Nykyinen organisaatioajattelu on Stacey'n ym. (2000, 7, 5) mukaan lähtöisin 1900-luvun alusta insinööreiltä, jotka kehittivät tieteellistä johtamistapaa. Systemaattisuutta sinänsä esiintyi kuitenkin esimerkiksi militaarisisissa organisaatioissa jo huomattavasti aikaisemmin (Morgan 2006). Systeemiorganisaatio rakentuu ideaalisesti rationaalisten ja suoraviivaisten suunnitelmien varaan. Nämä laatii organisaatioissa hierarkkisesti korkein taso. Suunnitelmien avulla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. (Stacey ym. 2000, 158; Morgan 2007, 39.) Tällainen ajatusmalli kielii organisaation ymmärtämisestä algoritmisenä: organisaation toiminta voidaan suunnitella ja ennakoita matemaattisten laskelmien avulla. Morganin (2006) mukaan tämä korostuu erityisesti hyvin koneenomaisissa systeemeissä; organisaatioissa jokainen tekee vain tiettyä omaa tehtäväänsä, kokoonpanolinjan tapaan.

Organisaatioissa vallitsee kahtiajako ja tasoerittely suunnitelmien tekijöiden sekä suunnitelmien toteuttajien välillä. Alkujaan ajatuksena oli, että johtajat/suunnittelijat ajattelevat ja työn suorittajat eivät (Morgan 2006, 25). Suunnitelmien tekijät seisovat ikään kuin niiden prosessien ulkopuolella, joita he suunnittelevat. Organisaatio ajatellaan näin systeeminä, joka on sitä muodostavia ihmisiä ylemmällä ontologisella tasolla. (Stacey & Griffin 2005, 8–9.)

Tasoerittelyä pystyy selkeästi ilmaisemaan teleologisen erittelyn kautta. Teleologinen ajattelu pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi jostain ilmiöstä tulee sellainen, mikä siitä tulee (Stacey ym. 2000, 13; Webster's 2005, 1256). Systeeminä ymmärrettävää organisaatiota kuvaa rationalistinen ja formatiivinen teleologia. Päätöksentekijä, joka tekee suunnitelmia, kuuluu rationalistisen teleologian alle. Päätöksentekijän toiminta on huomattavan rationaalista, koska hän on hierarkkisesti muiden yläpuolella organisaatioissa. Päätöksentekijän toiminnan vapaus on suurta ja sitä rajoittavat lähinnä yleiset eettiset säännöt sekä oma rationaalinen päämäärä (Stacey ym. 2000, 147). Formattiivisen teleologian alle kuuluvat kaikki muut organisaatioissa. He toteuttavat päätöksentekijän suunnitelmia organisaation rajojen sisällä, annettujen mallien mukaan ja rajoittuneella toiminnanvapaudella (Stacey ym. 2000, 96).

Systeeminä ymmärrettävä organisaatio näkee tulevaisuutensa tunnettuna. Vain tunnettua tulevaisuutta voidaan rationaalisesti suunnitella. Organisaatio etenee kohti kypsää muotoa, joka sijaitsee tulevaisuudessa. Kypsä muoto tunnetaan osittain jo etukäteen ja näin organisaatio jokaisessa nykyhetkessä ”kuorii” esiin kypsää muotoa. Johtajat suunnittelevat makrotasoisia malleja, joita noudattamalla systeemi siirtyy kohti kypsempää muotoa. (Stacey ym. 2000, 133.)

Systeeminä ymmärrettävän organisaation voidaan ajatella olevan kuin puu. Puuntaimi muistuttaa aikuista puuta eli ns. kypsää muotoa, vaikka se ei täysin samanlainen olekaan. Puun tulevaisuus tiedetään: taimesta tulee kasvamaan aikuinen puu, joka jossain vaiheessa saavuttaa elinkykynsä rajat ja hajoaa. Tällaisen systeemin toiminta on luonteeltaan vääjäämätöntä ja ennalta määrättyä eli determinististä. Deterministiseen systeemiin kuuluu olennaisesti ajatus syyn ja seurauksen ehdottomuudesta. Tietystä syystä seuraa aina tietty seuraus. (Prigogine & Stengers 1984, 60.) Deterministinen systeemi ei kykene radikaalisti muuttamaan muotoaan. Systeemi vain kehittyy kohti kypsää muotoa. Muutokset rajoittavat tätä kehitystä. Utta tuovat muutokset toteutuvat harvoin deterministisellä tavalla.

Puusta käy hyvin ilmi systeemin tunnusomainen piirre, nimittäin rajat. On helppo erottaa mihin puu loppuu, ja mistä ympäröivä maa-

ilma alkaa. Systeemiorganisaatiolla on Stacey'n ym. (2000, 77) mielestä aina rajat. Rationaalinen suunnittelija vaatii toimiakseen rajat, jotta suunnitelmia on mahdollisuus tehdä. Organisaation rajat on tarpeellista hahmottaa, jotta rationaalisia suunnitelmia on mahdollisuus kohdentaa menestyksekkäästi; ketkä kuuluvat organisaation piiriin ja ketkä eivät.

Rajojen määrittämistä helpottaa huomattavasti systeemiajattelun tapa käsitellä organisaatiotodellisuutta pelkistettynä, jopa mekanistisena mallina (esim. Morgan 2006). Systeemi redusoi todellisen maailman kompleksisia ilmiöitä (Stacey ym. 2000, 17). Systeemiajattelussa organisaatio nähdään reduktionistisesti. Reduktionismilla tarkoitetaan kompleksisen tiedon tai ilmiön hahmottamista yksinkertaisesti (Pesonen 1999, 106; Webster's 2005, 1044). Redusointi ilmenee mm. organisaation jakamisena osiin, kuten osastoihin ja tulosyksiköihin. Organisaatio koostuu kokonaisuuden osista. Mahdollisuus määritellä kokonaisuus seuraa näkemyksestä, jonka mukaan organisaatiolle on olemassa selvät rajat.

### **Kompleksis-responsiivinen vuorovaikutusprosessi**

CRPR edustaa systeemiin nähden uudempaa tapaa ymmärtää organisaatio (esim. Cookie-Davies ym. 2007). Teoreettisen pohjansa tämä näkökulma hakee kompleksisuusteorioista. Kompleksisuusajattelulla pyritään lähtökohtaisesti ilmiöiden eri tekijöiden tai osien välisten suhteiden epälineaarisen, paradoksaalisen sekä emergentisti itseorganisoituvan vuorovaikutusdynamiikan ymmärtämiseen (ks. esim. Kauffman 1993, 1995, 2000, 2008; Stacey 1993, 1991, 1996, 2000, 2005; Lewin 1993). Lisäksi CRPR pohjaa ajatuksiaan mm. sosiaalipsykologiaan (esim. Mead 1972) ja sosiologiaan (esim. Elias 1978).

Sana kompleksisuus (complexity) voidaan suomentaa monimutkaisuudeksi tai monitulkintaisuudeksi, mutta kompleksisuusteoriaa ei voida ajatella esimerkiksi monimutkaisuusteoriaksi, sillä kompleksisuuden vastakohta ei ole yksinkertaisuus. Vastakohtaksi voidaan ajatella enemmänkin kuuluvan reduktionismin ja pelkistämisen. Inhimillisen toiminnan ompleksisuuden yleisinä piirteinä voidaan pitää monitulkintaisuutta, joka ilmenee ilmaisujen moni-

naisuutena tai monikäsitteisyytenä. (Koskiahon 1986, 10, 24.) Kompleksisuus voidaan ymmärtää olennaiseksi ja luonnolliseksi osaksi minkä tahansa järjestelmän tai systeemin toimintaa (Jalonen 2006, 115, 117).

Systeemikompleksisuuden käsitettä käytetään (ks. esim. Kauffman 2000; Morgan 2006; Mandelbrot 1997; Prigogine & Stengers 1984) vahvasti matemaattisesti painottuneilla aloilla. Tällöin puhutaan kovasta kompleksisuudesta. Kompleksisuusteoria voidaan jakaa karkeasti kahteen leiriin, kovaan ja pehmeään kompleksisuuteen, sen mukaan missä yhteydessä niitä käytetään. Matemaattisilla aloilla kompleksisuusteoria näyttävät algoritmisina sekä positivistisesti suuntautuneina. Phelanin (2001) mukaan algoritmisten tietokonemallien ja todellisen maailman ilmiöiden väliltä on helppo löytää yhdenmukaisuuksia tai yhtymäkohtia, mutta erityisen vaikeaa on saada nämä mallit tuottamaan yhdenmukaisia ja vahvistettavissa olevia säännönmukaisuuksia todellisesta elämästä. Matemaattinen lähestymistapa ei ainkaan CRPR:n näkökulmasta istu muutosjohtamisen yhteyteen. Muutosjohtamisessa on tässä yhteydessä kyse ihmisistä ja ihminen ei esimerkiksi Kauffmanin (2010) mielestä toimi ja ajattele algoritmisesti. Richardsonin ja Cilliersin (2001) mukaan kompleksisuusteorioita käytetään yhteiskuntatieteissä pehmeämmässä muodossa metaforisena työkaluna. Pehmeämmän kompleksisuuden näkökulma soveltuu näin myös muutosjohtamisen yhteyteen huomattavasti kovaa paremmin.

### **Systeemitön organisaatio**

CRPR näkökulma pyrkii systeemittömään tapaan ymmärtää organisaatio. Tällä systeemittömyydellä ei tarkoiteta, ettei organisaatiossa olisi systeemejä laisinkaan vaan, että itse organisaatio ymmärretään systeemin sijaan kompleksisena vuorovaikutusprosessina. Organisaatiossa saattaa toimia useita systeemejä liittyen esimerkiksi suunnitteluun. Tällainen systeemi voisi olla esimerkiksi muutosjohtamismalli. Ymmärrettäessä organisaatio CRPR:nä Stacey'n ym. (2000) ja Stacey'n ym. (2005) tapaan nousevat yksilöt ja yksilöidenväliset vuorovaikutukset organisaatiossa toiminnan keskiöön suunnittelusysteemien sijaan.

Taulukko 1. Systeemisen ja kompleksis-responsiivisen organisaationäkökulman vertailu.

		ORGANISAATION YMMÄRTÄMISTAPA	
		Systeemi	Kompleksis-responsiivinen vuorovaikutusprosessi
ELEMENTIT	Organisaation näyttäytyminen	Redusoitu malli todellisuuden kompleksisesta ilmiöstä.	Satunnainen pelkistämätön vuorovaikutusverkosto.
	Organisaation koostuu	Kokonaisuuden osista.	Erilaisista yksilöistä; ihmisistä.
	Tulevaisuus	Tunnettu tulevaisuus, jossa esiintyy organisaation kypsempi muoto.	Tuntematon tulevaisuus, jota jokaisessa nykyhetkessä uudelleen rakennetaan.
	Organisaation käyttäytyminen	Determinististä ja lineaarista.	Kompleksista ja epälineaarista.
	Toimintadynamiikka	Tasapainotila.	Paradoksaalinen tila, jossa vallitsee tasapaino ja kaaos samaan aikaan.
	Organisaation rajat	Päätöksentekijän ympärillä ei rajoja, mutta systeemin ympärillä selvä raja.	Rajoja ei esiinny.
	Teleologia	Rationalistinen (päätöksentekijä). Formatiivinen (systeemi).	Transformatiivinen.
	Suunnittelu	Rationaalista ja johtajavetoista strategioiden luontia, millä edetään tulevaisuuteen.	Paikallisuudesta ja yksilöiden välisistä responsiivisista vuorovaikutussuhteista emergentisti itseorganisoituen nousevat suunnitelmat.
	Hallinta	Johtajavetoiset suunnittelu- ja valvontasysteemit.	Yksilöiden erilaisuuteen ja responsiivisiin vuorovaikutuksiin perustuva transformatiivisen verkostodynamiikan tuoma hallinta.
	Muutosjohtamismalli	Lineaarinen ja johtajavetoisen suunnittelusysteemi.	Kompleksinen suunnittelusysteemi, joka on yksilölähtöinen sekä vuorovaikutuskeskeinen ja tunnustaa todellisuuden epälineaarisuuden sekä paradoksaalisuuden.



Organisaatiot näyttäytyvät Stacey'n näkökulmasta satunnaisina paikallistason vuorovaikutusverkostoina (ks. taulukko 1). Paikallistason vuorovaikutuksella Stacey ym. (2005, 8–9) tarkoittavat nimenomaan somaattisia, ihmisruumiiden välisiä responsiivisia vuorovaikutussuhteita. Responsiiviset vuorovaikutukset kuvaavat tässä yhteydessä tavanomaisia viestien lähettämistä ja vastaanottamista vuorotellen yksilöiden välillä. Responsiivista vuorovaikutusta ei voida kuitenkaan redusoida tarkoittamaan kahden monologin jatkumoa. Tärkein ominaisuus responsiivisessa vuorovaikutuksessa on, että nämä lähetettävät ja vastaanotettavat viestit muokkaavat toisiaan responsiivisuuden ansiosta muotoon, jota ne eivät muutoin olisi. (Capellan 1994, 380–419.) Tällä tavoin esimerkiksi muutoksen suunta voi saada ennalta arvaamattoman ja ennen näkemättömän käänteen responsiivisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikuttavat yksilöt muotoilevat näin vuorovaikutuksen viestit juuri heidän yksilöllisten lähtökohtiensa ohjailemaan uniikkiin muotoon, jota ei missään muussa vuorovaikutuksessa välttämättä saavuteta.

Responsiiviset vuorovaikutussuhteet ovat hyvin alkuarvoherkkiä eli herkkiä alkutilanteiden muutoksille. Alkuarvoherkissä ilmiöissä pienet virheet ja epätarkkuudet voivat toistuaan vahvistua ja levitä laajemmaksi ilmiöksi sekä muuttaa koko tilanteen. (Hietarinta 1999, ks. myös Prigogine & Stengers 1984, 73.) Mahdollisuus on siis olemassa, että hyvin pieni eroavaisuus responsiivisissa vuorovaikutussuhteissa voi muuttaa tilanteen organisaatiossa täysin toiseksi. Tällainen eroavaisuus voi olla esimerkiksi muutos yksilöiden näkökannoissa. CRPR-organisaatio on sitä herkempi muutoksille mitä tarkemmin alkuarvoherkkyys sen toiminnassa hyödynnetään.

### Organisaation toimintaolosuhteet

CRPR-näkökulmassa organisaatiota ei jaeta hierarkkisiin tasoihin, kuten systeemisajattelussa. Organisaatiot ymmärretään ihmisten yhdistämisprosesseina. Kaikki organisaatioissa tapahtuu samanaikaisissa yhteistoiminnallisissa tai konsensuaalisissa ja ristiriitaisissa tai kilpailevissa suhteissa ihmisten välillä. (Stacey ym. 2005, 3, 8–9.) Kukaan ei voi astua vuorovaikutusten ulkopuolelle suunnittelemaan niitä. Suunnittelija

on tällöin osa sitä prosessia, jota hän suunnittelee. Näin organisaation vuorovaikutusten ympärille ei voida myöskään piirtää mitään rajaa (ks. taulukko 1). (Stacey ym. 2000, 132–133.) Tasoerittelyn poistuminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita hierarkkisuuden poistumista organisaatorakenteista. Tasoerittelyn poistumisella viitataan ontologisten tasojen poistumiseen, ei hierarkkisen organisaatorakenteen madaltumiseen. Tosin ontologisten tasoerittelyn poistumisella on saattaa olla hierarkkisuutta purkava vaikutus.

CRPR-näkökulmassa ihmisen vapaus organisaatiossa ei rajoitu rationalistisen teleologian omaaviin päätöksentekijöihin, kuten systeemisajattelussa. Tasoerittelyn poistuessa kaikki organisaatiossa omaavat samat mahdollisuudet vapauteen; mahdollisuus luovuuteen ja innovatiivisiin muutoksiin. Aulan (2000, 135) mukaan muutos on jatkuvaa ja vaatii suunnittelemattomuutta ja luovuutta. Ihmisen toiminnan vapaus on oleellinen osa onnistuvaa muutosta ”muutos lähtee muuttujista itsestään”.

CRPR:nä ymmärrettävää organisaatiota edustaa yksi teleologia, systeemin kahden sijaan. Syy tähän on, että organisaatiossa ei tehdä tasoerittelyä johtajan/suunnittelijan ja suunnitelman toteuttajien välillä. On olemassa ainoastaan somaattista vuorovaikutusta, jota ei jaeta eri ontologisille tasoille. Organisaatiota kuvaa transformatiivinen teleologia. Tällöin organisaation tulevaisuudessa ei ole systeemisajattelun edustamalla tavalla kypsää muotoa (puuesimerkki), vaan tulevaisuus on jatkuvan rakentamisen alainen ja näyttäytyy kompleksisena sekä paradoksaalisena. Tämä eroaa vahvasti systeeminä ymmärrettävän organisaation osittain tunnetusta tulevaisuudesta ja deterministisestä luonteesta (vrt. taulukko 1).

Yhden ontologisen tason organisaatiossa kaikki omaavat lähtökohtaisesti samat mahdollisuudet vapauteen. Toimintaa rajoittavat systeemiorganisaation suunnitelmien ja kontrollon sijaan somaattisissa vuorovaikutuksissa piilevät emergentisti itseorganisoituvat pakottavat tekijät. Emergenssillä viitataan olennaisesti uudenlaisen kvaliteetin ilmaantumiseen ikään kuin itsestään (Valpola 2000). Suunnittelun sijaan itsenäiset toimijat synnyttävät uutta tietoa lukuisissa paikallistason responsiivisissa vuorovaikutussuhteissa (Stacey ym. 2005, 7.)

Itseorganisoitumisella puolestaan viitataan prosessiin, jonka ansiosta asioita tapahtuu ilman näkyvää syytä. Asioita vain yksinkertaisesti tapahtuu (Cilliers 1998, 89–112). Kompleksis-responsiivisen prosessin yhteydessä itseorganisoituminen ilmenee yksilöiden välisissä somaattisissa vuorovaikutussuhteissa. Täältä sikiää alkuarvoherkkyyden ansiosta emergentisti laajemmalle leviävä ilmiö, ilman ohjelmoimista tai suunnittelua. (Stacey ym. 2005, 7.)

Emergenssi sekä itseorganisoituminen mutkistavat organisaatiotodellisuuden kausaaliyh-teyksiä: tietystä syystä ei enää synny tiettyä tai arvattavaa seurausta. Kausaalisuus ja käyttäytyminen ovat muuttuneet systeemiorganisaatiolle tunnusomaisesta lineaarisesta epälineaariseksi. Lineaarinen kausaalisuus tarkoittaa yhteyttä, jossa toisen arvon kasvaessa toinen arvo kasvaa tai pienenee samassa suhteessa. Epälineaarinen kausaalisuus taas merkitsee mutkikkaampaa yhteyttä, jossa suhteellinen muutos on erisuuruinen muuttujien eri arvoilla (Willamo 2005, 94). Esimiesten valvonnan määrä ja sen aiheuttamat seuraukset ovat hyvä esimerkki epälinearisesta syysuhteisuudesta. Yksilöt suhtautuvat hyvin eritavoin tällaiseen valvontaan. Toiset eivät – kärkeä – tee työpaikalla mitään ilman valvontaa. Toiset taas vastaavasti ovat parhaimmillaan juuri silloin, kun valvontaa esiintyy vähän. Johtajien kasvattaessa valvonnan määrää organisaatioissa saattaa siitä seurata hyvin erilaisia vaikutuksia yksilöllisistä lähtökohdista riippuen.

Stacey ym. (2000, 5) mukaan elämä organisaatioissa on nähtävä epälineaarisen syysuhteisuuden lisäksi paradoksaalisena. Organisaatiotodellisuus on hänen mukaansa oleellisesti paradoksaalista. Jotta organisaatiotodellisuuden luonteen kykenisi ymmärtämään siten kuin se Staceyn ym. (emt.) mukaan jokapäiväisessä elämässä käyttäytyy, tulisi sen toimintadynamiikka ymmärtää lineaarisen ja vakaan tasapainon sijaan epälineaarisenä sekä paradoksaalisena kaaoksen reunalla toimimisena.

CRPR:n näkökulmasta kaaoksen reunalla tilalla tarkoitetaan olosuhteita, jotka ovat vakaan ja epävakaa paradoksi. Systeemi pyrkii vakaaseen tasapainotilaan ja tämän vastakohdaksi voidaan ajatella täysin epävakaa kaaos. Tila kaaoksen reunalla on vakaa tasapaino ja epävakaa kaaos samaan aikaan; kaaoksen reunalla toimivassa organisaatioissa, ilmenee järjestys ja kaaos

samaan aikaan. (Stacey ym. 2000, 111–112.) Osittain epävakaa tila kaaoksen reunalla on ilmeisesti vaikeammin hallittavissa kuin vakaa tasapainotila. Etuna kaaoksenreunalla tilassa saattaa kuitenkin olla sen tarjoama suuri muutosmahdollisuuksien määrä verrattuna tasapainoon.

Tällainen ymmärrys jokapäiväisestä elämästä organisaatioissa saattaa muuttaa suhtautumista suunnitteluun ja hallintaan. Mitä hyötyä tällaisesta ymmärryksestä sitten on? Lähtökohtana on, että mitä todenmukaisemmin organisaatio pystytään ymmärtämään, sitä paremmin myös muutokset saadaan onnistumaan, sillä yksi syy muutosten epäonnistumiseen on se, että ne eivät vastaa organisaatiotodellisuudessa vallitsevia yhteyksiä.

## SUUNNITTELU CRPR-ORGANISAATIOSSA

Alkuarvoherkkyyden luojana organisaatioissa toimivat keskenään vuorovaikuttavat erilaiset yksilöt. Ilman vuorovaikutusta yksilöiden ajatukset eivät jakaudu organisaation jäsenten kesken ja ilman responsiivista vuorovaikutusta ajatukset eivät muokkaa toisiaan. Alkuarvoherkkyyden hyödyntäminen peräänkuuluttaa vuorovaikutusten ja yksilöllisten näkökantojen huomioon ottamista organisaation toiminnassa. Tässä valossa johtajavetoinen muutos ei juuri hyödynnä alkuarvoherkkyyttä ja sen muutoskapasiteettia; suunnittelu lähtee johtajasta. Tällainen organisaatio ei CRPR-näkökulmasta ole muutosherkkä.

Systeemissä suunnittelu on johtajavetoista ja rationaalista (Stacey ym. 2000). Perustana on tulevaisuudessa siintävä organisaation kypsä muoto. Toiminnan päämäärän ollessa selkeä siihen voidaan hakeutua toteuttamalla lineaarisia malleja ja rationaalisia suunnitelmia. Ennalta arvaamatonta tulevaisuutta ei voida kuitenkaan tarkasti suunnitella. Marionin (1999) mukaan järjestys – esimerkiksi organisaation kulkusuunta – ilmestyy emergentisti vuorovaikutusten takia huolimatta niiden rationaalisuudesta tai irrationaalisuudesta. Juuri irrationaalisuuden ja sattumanvaraisuuden luonne synnyttää emergentisti uusia rakenteita, erityisesti tilassa kaaoksen reunalla (emt.). Aulan (2000, 31–32) mielestä on turhaa laatia tarkkoja tulevaisuuden strategioita ja pyrkiä ennustamaan, missä orga-

nisaatio on neljän tai viiden vuoden päästä. On parempi tehdä nykyhetkisiä ratkaisuja ja katsoa, mitä tapahtuu, ja jatkaa niillä ratkaisuilla, jotka toimivat. Kaaoksen reunan salaisuus on paikallisuudesta nousevissa strategioissa. Tällaisia strategioita ja suunnitelmia voivat olla responsiivisissa vuorovaikutuksissa emergentisti nousevat ja leviävät toimintavaihtoehdot (taulukko 1).

Systeemin on vaikea hyödyntää paikallisuudesta kumpuavia strategioita, koska se Stacey'n ym. (2000) mukaan unohtaa yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet. Systeemiajattelusta ei juuri ole apua, kun yritetään CRPR-näkökulmasta selittää, miten uutuus tai uusi asia nousee esiin. Todellinen uutuus majoilee niissä ihmistenvälisissä responsiivisissa vuorovaikutuksissa, joita systeemi ei ota huomioon. Synnä tähän on Stacey'n ym. (2000) mukaan systeeminä ymmärrettävän organisaation suunnitelmien johtajakeskeisyys. Ylimmän johdon on luovutettava strategioiden suunnittelumonopolistaan ja tuotava prosessiin mukaan aiemmin vaiennettuja ääniä, kuten nuoremmat ja uudemmat työntekijät. Tämä takaa mielipiteiden moninaisuuden. Erilaiset mielipiteet häivytetään usein organisaatioissa häiriötermien alle. (Aula 2000, 129, 59–60.)

Responsiivisissa vuorovaikutussuhteissa pillevän muutuskapasiteetti on mahdollista onnistua hyödyntämään, kun suunnitteluun otetaan mukaan yksilöt organisatorisesta asemasta riippumatta. Tätä CRPR:nä ymmärrettävä organisaatio tekee; yksilöt ja yksilöiden väliset responsiiviset vuorovaikutussuhteet nousevat toiminnan keskiöön. Tarkkoja strategisia suunnitelmia tulevaisuudesta ei tällöin organisaatiossa esiinny. Suunnitelmat ovat olemassa vain siinä määrin kuin ihmiset ottavat ne mukaan paikallisiin vuorovaikutussuhteisiinsa. Stacey'n ym. (2005, 8–9) mukaan kaikista voimakkain – eli se, jolla on suurin valta vuorovaikutussuhteissa – laatii organisatoriset suunnitelmat. Suunnitelmat ymmärretään viitteinä, jotka odottavat vastausta yksilöiltä heidän paikallisissa responsiivisissa vuorovaikutussuhteissaan.

Voimakkain voi valita omat toimintarajansa, mutta hän ei kykene valitsemaan vastauksia, joita tulee muilta yksilöiltä vuorovaikutussuhteissa. Vastaukset tuottavat ennakoimattomia tuloksia ja kehityskulkuja. Kaaoksen reunalla uutuus ilmestyy emergentisti radikaalilla ja ennalta ar-

vaamattomalla tavalla. Tämä tarkoittaa Stacey'n ym. (2000, 111–112) mukaan sitä, että organisatorista muutosta ei aiheuta strateginen suunta tai johtajan tekemä valinta, vaan vuorovaikutuksen luonne ihmissuhteissa ja ihmisten välinen yhteistoiminta organisaatiossa. Toiminnan monimuotoisuus nousee erilaisten tulkintojen kautta. Yksilöiden aiheuttamat tulkinnalliset erot ovat erilaisuuden ja uutuuden luoja. Näissä jatkuvissa tulkintojen monimuotoisuuksissa yksilölliset ja kollektiiviset identiteetit jatkuvasti muuttuvat ja potentiaalisesti muuttavat muotoaan. (Stacey ym. 2000, 189.)

Kaaoksen reunalla vallitseva paradoksaalinen tila pitää yllä mahdollisuuden samaan aikaan jatkuvuuteen ja radikaaliin muodonmuutokseen. Rationaalisuus puolestaan sotii kaaoksen reunalla olemista vastaan. On olemassa enemmänkin vain yksi ja oikea suunta. Organisaatiotodellisuuden toiminta on harvoin täysin rationaalista. Aina on olemassa tekijöitä, joita emme voi tai osaa ottaa huomioon, kuten rajoitettu rationaalisuus (Simon 1947; 1977). Ihmisten tehdessä päätöksiä on olemassa paljon tekijöitä, joita ei tiedetä tai ymmärretä; ihmisten päätökset ovat usein melko irratoriaalisia. Stacey'n ym. (2000, 174) mukaan ihmisen valinnat ja toiminta eivät ole rationaalisia eivätkä irratoriaalisia, loogisia ja järjelleviä tai tiedostamattomia, vaan molempia samaan aikaan perustuen ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden muotoon. Reaalielämä on luonteeltaan huomattavan paradoksaalista rationaalisen toiminnan sijaan.

Ajatuksena lineaarista mallia noudattelevassa muutoksessa on Aulan (2000, 20–21) mukaan se, että organisaation tulevaisuus on tiedettävissä ja sitä pystytään ainakin jollain tasolla ennustamaan. Ennustettavaan tulevaisuuteen liittyvät käsitykset, että organisaatio voi saavuttaa parhaat mahdolliset toimintatavat, jotka säilyttävät tehokkuutensa pitkän aikaa. Todellisuudessa parhaat toimintatavat eivät välttämättä säily tehokkaimpina kovinkaan pitkään. Muutosmallien ja niihin liittyvien systeemien tarkka strateginen suunnittelu ottaa valmistuakseen aikansa. Ongelmana voi kuitenkin olla, että systeemin suunnitelman valmistuessa organisaatiotodellisuus on mennyt jo eteenpäin. Tällaisissa tapauksissa perustavanlaatuinen muutos nousee aina organisaation ulkopuolelta. Organisatoriset systeemit ja mekanismit ovat formalisointeja jo

ilmenneistä muutoksista. Systeemin suunnittelu tulee aina hieman jälkijunassa. (Stacey ym. 2000, 60.) Stacey (2001) korostaakin reaali maailman luonteenpiirteinä ennustamattomuutta sekä paradoksaalisuutta, jonka vuoksi erityisesti pitkän aikavälin ennustukset tulevasta voivat olla epäluotettavia.

### HALLINTA CRPR-ORGANISAATIOSSA

Systeemiorganisaatio ja CRPR ymmärtävät organisaation hallinnan toisistaan poikkeavalla tavalla. Systeemin mukaisen organisaation muutos ja hallinta lähtee päätöksentekijän suunnitelmista, kuten makrotasoisista muutosmalleista (ks. esim. Checkland 1993; Kanter 1983, 1996; Thompson 1990). Systeemi muuttuu toteuttamalla ylempältä tasolta annettua mallia. CRPR-organisaatioissa muutosta ja hallintaa ei varsinaisesti suunnitella ylempään tason toimesta, vaan verkostodynamiikka hallitsee tilannetta.

Organisaation johtaja, jolla on kaikki langat käsissään ja asiat hallinnassa, on CRPR:n näkökulmasta utopiaa. Se, että asiat eivät ole hallinnassa, ei tarkoita välttämättä johtajan epäpätevyyttä, vaan se saattaa johtua pikemminkin reaalielämän kompleksisesta luonteesta (Stacey 1991). Systeemiajattelun mukaisessa organisaatioissa johtajalla voi olla organisaatio hallinnassa. Syynä tähän saattaa olla, että systeemiksi ymmärrettynä organisaatio näyttäytyy johtajalle pelkistettynä mallina, jota on verrattain helppo hallita. Tällainen hallinta voi kuitenkin tarkoittaa organisaation suunnittelu-, valvonta- ja raportointijärjestelmien hallinnassa olemista. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että organisaation toiminta olisi näin hallinnassa ja toimintapätevyys saavutettu (Aula 2000, 30–31). Organisaatioissa on asioita, joita ei virallisen rakenteen kautta pystytä hallitsemaan. Pelkistetty, usein mekanistisen kaltainen malli ei useinkaan vastaa todellisuutta organisaatioissa, joissa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Tällainen malli saattaa aiheuttaa ongelmia muutoksissa, koska sen pohjalta tehty suunnitelma voi johtaa sivuraiteelle. Morgan (2006, 22) tunnistaa saman ongelman mekanistisuuden kanssa todeten, että ”olemme tekemisissä ihmisten kanssa koneen osien sijaan”. Systeemin mukaisen organisaation hallinta jättää helposti huomioimatta virallisen systeemin ulkopuoliset asiat. Ilman huomiota

jäävät tällöin somaattiset ja responsiiviset vuorovaikutussuhteet eli CRPR-organisaation ydin.

CRPR näkee paikallistason vuorovaikutusten yksityiskohdat pelkistämättä yksilöä kokonaisuuden osaksi systeemiajattelun tapan. Jos systeemin suunnittelussa otettaisiin huomioon kaikki ne moninaisuudet, joita CRPR näkee yksilöissä, organisaation rajat saattaisivat levitä valtavan laajalle. Tällöin organisaation hallinta olisi johtajan toimesta miltei mahdotonta. Organisaatiotodellisuudessa tähän todennäköisesti reagoitaisiin kasvattamalla hallintakoneiston kokoa. CRPR:ssä vastaavanlaista ongelmaa hallinnan kanssa ei esiinny samassa määrin, koska verkostodynamiikka hallitsee tilannetta ja organisaation rajattomuus ja heterogeenisyys eivät ole ongelma. Suunnitellut ja standardoidut säännöt, toimintatavat ja systeemit eivät ole niitä asioita, jotka saavat organisaation toimimaan (Staceyn ym. 2000, 59). Tästä näkökulmasta on vaikea kuvitella, että ylimmällä johdolla olisi kaikki se viisaus, joka vaaditaan kompleksisessä todellisuudessa toimimiseen. Koemme epävarman todellisuuden ristiriitaisesti, mutta uskomme silti johtajien pystyvän valitsemaan organisaation suunnan (Stacey 2010). Morgan (2006) jatkaa samoilla linjoilla, koska hänen mielestään suurin osa nykyorganisaatioiden ongelmista johtuu juuri klassisen johtamisteorian mukaan tuomista johtamisopeista, jotka perustuvat suurelta osin työn suunnittelijoiden/johtajien ja suorittajien kahtiajakoon. Organisaatioon vaikuttavia ratkaisuja tulisi Aulan (2000, 31–32) mukaan tehdä kaikkialla organisaatioissa asemaan katsomatta (ks. tauluko 1).

Organisaatioissa on jäsenten välillä paljon epävirallisia, vapaasti valittuja ja päivittäisiä vuorovaikutussuhteita, joita ei voida kontrolloida tai hallita (Stacey ym. 2000, 60). Staceyn ym. (2000) mukaan näyttäisi siltä, että nämä itseorganisoituvat epäviralliset vuorovaikutussuhteet ovat se keino, jolla asiat saadaan organisaatioissa tehtyä joka tapauksessa. 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 varmasti ovat kokeneet, että näin ei kuitenkaan välttämättä aina ole. Vaikka suunnitelman

toiminnassa ilmenee ongelmia, voidaan asiat silti saada päivittäin tehtyä ja ”puhuttua läpi”. Voima, joka tällaisessa tilanteessa saa asiat menemään eteenpäin, on CRPR näkökulmasta 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. Nämä ohjaavat ja pakottavat yksilöitä heidän työssään. (Stacey ym. 2000, 60.)

Somaattiset vuorovaikutussuhteet eli kompleksis-responsiivinen prosessi voidaan ymmärtää Staceyn ym. (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 sekä samaan aikaan kiistelemään ja kisailemaan toistensa kanssa hyvin sivistyneellä tavalla. Ihmisten toimintaan vaikuttaa aina ryhmän tai yhteisön mielipide, joka on voimakas sosiaalisen hallinnan muoto. Yksilön minä muodostuu sosiaalisten prosessien kautta, mutta samaan aikaan minä myös muodostaa sosiaalisia prosesseja. Sosiaaliset prosessit muodostuvat, kun monet ihmiset vuorovaikuttavat keskenään saman asian parissa paikallistasolla. Näissä tilanteissa kommunikaatio ei ole vain signaalin lähettämistä ja vastaanottamista, vaan kompleksista sosiaalisuutta: responsiivisia prosesseja minän muotoutumisesta (self-formation). Tilanteessa vallitsee paradoksaalisuus. Yksilöt voivat kilpailla tai olla yhteistoiminnassa samaan aikaan. Minä muodostaa samaan aikaan prosessia, kun prosessi muodostaa minää jne.

2. *Vallan merkitys vuorovaikutussuhteissa.* Valta on osatekijänä kaikissa ihmisten välisissä suhte- tai vuorovaikutustoiminnoissa (Elias 1978). Astuessamme vuorovaikutussuhteeseen, me rajoitamme muita ja muut rajoittavat meitä. Samoin me mahdollistamme joitakin asioita muille ja muut mahdollistavat joitakin asioita meille. Suhteissa vallalla tarkoitetaan näitä rajoittavia sekä mahdollistavia toimia. Näin vallan tasapaino kallistuu joidenkin hyväksi ja samalla joitakin vastaan riippuen siitä, millaisia tarpeita henkilöillä on toisiaan kohtaan. Syntyy ryhmiä tai ryhmittymiä, joihin toiset kuuluvat ja toiset eivät. Ihmisten väliset suhteet luovat komplek-

sisten kuvioiden avulla yksilöllisen ja kollektiivisen identiteetin.

3. *Vuorovaikutuksen vaihtoehtojen arviointi ja valinta.* Ihmiset joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Valinnat tehdään tiedostetusti tai tiedostamatta halujen ja aikomusten pohjalta. Normit ja arvot tarjoavat kriteerit, joiden pohjalta valitaan halujen ja toimintamahdollisuuksien välillä. Arvoista ja normeista muodostuu muiden vuorovaikutuksessa ideologia; pohja, minkä mukaan toimintaa arvioidaan ja muodostetaan valtasuhteet. Arvot, normit ja ideologia tulkitaan ja uudelleen tulkitaan suhteessa jokaiseen tilanteeseen sekä nykyhetkeen (Stacey ym. 2005, 4–7). Me kaikki olemme sosiaalisuutemme ansiosta hyväksyneet normeja ryhmästä ja yhteiskunnasta, johon kuulumme. Tämä supistaa niitä mahdollisuuksia, joita voimme käyttää yksittäisissä toiminnoissa ja tilanteissa. Arvot nousevat esille sosiaalisissa prosesseissa minäkuvan muotoutumisen yhteydessä ja avaavat mahdollisuuksia toimintaan. Arvot sukeltavat esiin (emergenssi) kiihkeissä vuorovaikutuskokemuksissa. Arvoihin ollaan vahvasti sitoutuneita. Ideologia tuo tiedostamattomasti luonnollisen tuntuista voimaa tai valtaa suhteisiin.

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

### Pakottavien konfliktien tuoma hallinta

Pakottavia konflikteja syntyy lähes kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteen muodostaminen ja ylläpitäminen rajoittaa yk-

silön päätöksiä ja toimenpiteitä, koska vuorovaikutuksessa kaikilla osapuolilla on omat ideologiansa ja identiteettinsä sekä tarkoituksenmukaiset toimintansa. Vuorovaikutustilanteessa eri osapuolet toimivat omista lähtökohdistaan ja näkökulmistaan. Näkökulmien ja lähtökohtien ollessa riittävän erilaiset ilmaantuu mahdollisuus vuorovaikuttajien väliselle konfliktille. Konflikti on pakottava, koska ilman sen ratkaisemista vuorovaikutus ja toiminta organisaatiossa eivät voi jatkua.

Konfliktista yli pääseminen edellyttää usein vallan kallistumista vuorovaikutussuhteessa toisen osapuolen hyväksi. Konflikti voi vallan kallistumisen lisäksi saada ratkaisunsa täysin uudesta vaihtoehdosta, joka nousee emergentisti osapuolten välisissä responsiivisissa vuorovaikutuksissa. Tällöin syntyy mahdollisuus edetä menneen toistamisesta spontaaniin muodonmuutokseen (Stacey ym. 2000, 34).

Yksikään yksilö ei Staceyn ym. (2000, 115) mukaan hallitse organisaation evoluutiota, mutta silti organisaatio kehittyy säilyttäen hallittavuutensa. Hallinta kumpuaa pakottavista konflikteista. Pakottavien konfliktien avulla säilytetään riittävä hallinta verkostossa kaaoksen reunalla. Organisaatiossa monet yksilöt seuraavat samoja sääntöjä ja siten eri toimintavaihtoehtoihin on olemassa useita erilaisia reaktioita. Jokainen yksilö antaa oman tarkoituksenmukaisen vastauksensa kuhunkin kysymykseen. Tällaisessa verkostossa häiriöiden läpipääsy muutostilanteissa on huomattavan vaikeaa. Yksilöiden jatkuvasti arvioidessa toimintavaihtoehtoja ja muutoksen etenemistä, huonot muutosideat karsiutuvat todennäköisesti pois. Erilaisuus verkostossa tarjoaa mahdollisuuden toimintavaihtoehtojen monipuolisempaan arviointiin. Juuri tämä ominaisuus antaa vakautta ja hallintaa kaaoksen reunalla toimivalle organisaatiolle CRPR-näkökulmasta. Staceyn ym. (2000) mukaan vakaus ja hallinta muutokseen kaaoksen reunalla tulevat verkoston sisäisestä, itseorganisoiuvasta dynamiikasta, eivätkä tietyistä strategisesta suunnitelmasta tai kontrollista.

### MUUTOSJOHTAMISMALLI

Kun organisaatio ymmärretään CRPR:n mukaisesti yksilölähtöisenä ja vuorovaikutuskeskeisenä, myös muutosjohtamismallissa huo-

mio kääntyy näihin ominaisuuksiin. Tärkeäksi tekijäksi nousee se, että muutosjohtamismalli huomaa organisaatiossa paikallistason responsiiviset vuorovaikutussuhteet ja ottaa huomioon organisaation toiminnassa piilevän epälineaarisuuden, alkuarvoherkkyyden sekä paradoksaalisuuden (taulukko 1). Linearisesta prosessista koostuva muutosjohtamismalli ei välttämättä toimi halutulla tavalla edellä mainitussa ympäristössä. Esimerkkejä tällaisista malleista ovat Kotterin (1996) sekä Kouzesin ja Posnerin (2008) mallit. Kotterin (1996, 29–139) mallissa muutos toteutetaan kahdeksan vaiheen kautta, ikään kuin yleisen reseptin avulla. Se on suunnattu systeemin ulkopuoliselle suunnittelijalle/ johtajalle. Ongelmaksi tässä muodostuu helposti se, että päätöksentekijät eivät kohtaa niitä, joita päätökset koskevat (Aula 2000, 55). Malli on hyvin lineaarinen ja 'top-down'-tyyppinen, joten selvästi vastakohtaisen esimerkin CRPR:n lähtökohtiin nähden.

Kotterin malli osallistaa henkilöstöä muutokseen muutosvastarinnan minimoiseksi. Muutosjohtamiskirjallisuudessa muutosvastarinta näyttäytyy yhtenä muutoksen haasteista (esim. Kanter 1983, 1997; Kotter 1990, 1996; Morgan 2006). Useasti muutosvastarinta on suurinta 'top-down'-tyyppisissä muutoksissa. Silloin kun muutos ei lähde yksilöstä, yksilö kokee helposti olevansa voimaton muutoksen kourissa ja saattaa alkaa vastustaa muutosta (esim. Kanter 1983, 94; Kotter 1996). Tällainen autoritäärinen 'top-down'-muutos on tyypillistä konemaisena systeeminä ymmärrettävälle organisaatiolle (Morgan 2006, 18). Kun organisaatio ymmärretään CRPR:n näkökulmasta, on tilanne toinen. Muutosjohtamismalli lähtee liikkeelle yksilöstä, koska yksilöt ovat responsiivisen vuorovaikutuksen osapuolia.

Stacey (2001) on Kotterin kanssa eri linjoilla. Muutosta voi hallita vain rajallisesti silloin, kun se on vahvasti ennustamaton. CRPR:n yhteydessä muutosjohtamismallin tulisi tarjota muutosreseptin sijaan työkalu, jonka avulla pyrittäisiin luomaan suotuisia olosuhteita esimerkiksi responsiiviselle vuorovaikutukselle, itseorganisointiselle sekä alkuarvoherkkyyden hyödyntämiselle.

Edellä mainituista lähtökohdista CRPR organisaatioon soveltuu paremmin aiotun muutoksen teorian (intentional change theory, ICT)



kaltainen muutosjohtamismalli (esim. Boyatzis 2006). Tällainen muutos perustuu kompleksisuusajattelulle ja tunnistaa epälineaariset syysuhteet. Näin muutosjohtamismalli ottaa huomioon alkuarvoherkkyyden organisaation toiminnassa. Pienien erojen vahvistumisista yksilöiden välillä voi kasvaa suuria tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation muutokseen ja toimintaan. Erityisen tärkeä huomio ICT-mallista on vuorovaikutussuhteiden ja vuorovaikutusverkoston sekä yksilökeskeisyyden huomioon ottaminen muutostilanteissa (Smith 2006). Smith (2006) ruotii vuorovaikutussuhteita ja vuorovaikutusverkostoja Granovetterin (1973) ajatusten pohjalta.

ICT-muutostoteutetaan viisivaiheisen, toistuvana syklinä toimivan prosessin avulla (Boyatzis 2006): 1) *ideaaliminä ja henkilökohtainen visio*, 2) *todellinen minä ja sen vertaaminen ideaaliin minäkuvaan*, 3) *oppimisagenda ja -suunnitelma*, 4) *kokeilu ja käytäntö uuden käyttäytymisen, ajatusten, tunteiden ja sääntöjen kanssa* sekä 5) *luotettavat tai täydentävät (resonant) ihmissuhteet*. Boyatzis (2006, 608) kuvaa muutosta kolmella tekijällä, jotka vangitsevat muutosprosessin olennaisen luonteen. *ICT-muutos on syysuhteisuudeltaan epälineaarista, emergentisti itseorganisoi- tuvaa tasapainon ja epätasapainon välillä sekä fraktaalista. Fraktaalisuudella tarkoitetaan ilmiön eri tasojen välistä samankaltaisuutta (ks. esim. Mandelbrot 1997, 152–155). ICT-mallin yhteydessä tämä tarkoittaa sitä, että sama 5-vaiheinen prosessi toimii eri ilmenemismuodoilla niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Näin malli soveltuu kompleksisen responsiivisen prosessin mukaiseen organisaatioon; organisaatiota ei jaeta ontologisesti eri tasoille.*

*Yksi Kotterin mallin ja ICT-mallin välinen ero on siinä, että Kotter kertoo vahvasti, mitä tulee tehdä, jotta muutos saadaan suoritettua, ICT-malli puolestaan luo enemmänkin puitteita muutoksen onnistumiselle. ICT-malli auttaa yksilöitä selvittämään ideaalin ja todellisen minäkuvan avulla, mikä on yksilön haluttu tulevaisuudenkuva sekä missä tällä hetkellä mennään verrattuna tähän. Tavoitteena on parantaa yksilöiden itsetietoisuutta. Yksilöt pyritään saamaan tietoisiksi omista kyvyistään, heikkouksistaan ja päämääristään. Yksilön toiminnan tarkoituksenmukaisuus kasvaa, kun he ovat tietoisia siitä, mitä he haluavat ja mihin he pystyvät. Tarkoituksenmukaisen toi-*

*minnan edellytys on tietoinen valinta. Ihmiset muuttuvat halutuilla tavoilla, mutta eivät ilman tarkoituksenmukaista toimintaa (Boyatzis 2006, 619). Tarkoituksenmukainen muutos on haluttua ja tarkkaan harkittua (Howard 2006, 660). Itsetietoisuus ja tarkoituksenmukaisuus saavat yksilön toimimaan ryhmissä aktiivisemmin sekä ilmaisemaan voimakkaammin näkökantojaan. Näin on suuri mahdollisuus, että myös vuorovaikutus yksilöiden välillä saa responsiivisia piirteitä. Mielenpitoisuuden moninaisuus auttaa tekemään organisaatiossa täydellisempiä ja toimivampia päätöksiä. Samalla voi ilmaantua konfliktien pakottava voima, joka hallitsee muutosta ja sitä verkostoa, jossa muutos etenee.*

ICT:n tarkoituksenmukaisuuden CRPR-organisaation yhteydessä saattaisi näyttäytyä luonteeltaan enemmän paradoksaalisena, koska Stacey'n ym. (2000) mukaan tämä on vallitseva tila organisaatiotodellisuudessa. Paradoksaalisissa tarkoituksenmukaisuudessa jokaisessa hetkessä piilee mahdollisuus vanhan jatkumiseen tai jonkin uuden syntymiseen. Tällainen tarkoituksenmukaisuus voisi ilmetä esimerkiksi uusien mielenpitoisuuden ja tapojen nopeampana omaksumisena. Ihmiset tiedostaisivat näin sen, että harvemmin he tietävät asioista absoluuttisesti kaikkea. Uuden tiedon emergenssi omasta tarkoituksenmukaisesta toiminnasta ja sitä ohjaavasta tietopohjasta saattaisi olla mahdollisempaa.

CRPR-näkökulmassa tarkoituksenmukaisuutta muovaava ja radikaalisti muuttava tieto nousee paikallistason ihmisten välisissä responsiivisissa vuorovaikutussuhteissa. Näin muutos muovautuu ja muuttuu siihen muotoon, joka on perustellusti tarkoituksenmukainen myös organisaation kannalta. ICT-malli toimii johtajavetoisesti esimerkiksi ideaalin minäkuvan ja todellisen minäkuvan määrittelemisessä, mutta nämä suunnitelmat otetaan huomioon vain siinä määrin, kun yksilöt hyväksyvät ne osaksi paikallistason vuorovaikutuksia. Lisäksi tässä yhteydessä myös johtajat ovat ICT-mallin toiminnan kohteena, kun systeemin mukaisessa organisaatiossa he ovat usein vain sen käyttäjiä/ohjaajia. Näin yksilön toiminnan vapaus lisääntyy ja samalla mahdollisuus luovuuteen (esim. Morgan 2006). Luovuus taas lisää organisaation mahdollisuutta muuttua täysin uuteen suuntaan ja itseorganisoi- tuu emergentisti sekä antaa mahdollisuuden verkostodynamiikkaan

perustuvan hallinnan toimimiselle. Emergenssi mahdollistaa jonkin aidosti uuden kvaliteetin syntymisen. Näin voidaan osaltaan saavuttaa esimerkiksi johtava markkina-asema tai tehokkaammin toimiva organisaatio. Tärkein etu ICT:n käytössä kuitenkin on yksilölähtöisyyden ja vuorovaikutuskeskeisyyden nouseminen muutoksen keskioon. Näin yksilö ei välttämättä tunne oloaan täysin voimattomaksi muutoksen edessä, vaan kykenee vaikuttamaan asioiden kulkuun. Tarkoituksenmukaisesti ja itsetietoisesti toimivat yksilöt mahdollistavat CRPR:n näkökulmasta organisaation tarkoituksenmukaisemman toiminnan.

### PÄÄTELMÄT

Lähtökohtani tässä artikkelissa oli, että autoritäärinen, 'top-down'-tyylin muutosjohtaminen aiheuttaa ongelmia organisaatioiden kompleksisissa muutoshaasteissa sekä monimuotoisissa toimintaympäristöissä. Kompleksiset muutoshaasteet vaativat osallistavia tekniikoita sekä 'bottom-up'-tyyliä. Oletukseni oli, että muutosten toteuttamistapa on sidoksissa perinteeseen, jolla organisaatio ymmärretään. Systeemiajattelussa organisaatio ohjautuu herkemmin 'top-down', CRPR-organisaatio puolestaan 'bottom-up'. Esittelin, kuinka perustavanlaatuisen ymmärtämisen muutos organisaation luonteesta saattaisi muuttaa muutosten aikaansaamistapaa organisaatiossa. Pyrkimyksenäni oli rakentaa CRPR:n näkökulmasta pohjaa erilaiselle muutosjohtamiselle, vertailemalla systeemin ja CRPR:n eroja organisaation ymmärtämistavassa, suunnittelussa, hallinnassa sekä hyödynnettävässä muutosjohtamismallissa ja sen tarkoituksen uudelleen määrittymisessä.

Vertailussa CRPR osoittautui yksilöiden osallistumista, yksilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja organisaatiotodellisuuden ennalta arvaamattomuutta ja paradoksaalisuutta korostavaksi näkökulmaksi. Nämä korostukset heijastuivat voimakkaasti myös organisaation suunnittelu- sekä hallintatapoihin. Täytyy kuitenkin muistaa, että edellä oleva käsittely tehtiin ideaalityyppien tasolla ja että kummankaan näkökulman mukainen organisaatio ei ilmene todellisuudessa näin puhtaana ilmiönä. Todellisuudessa ei välttämättä esiinny yhtä selvää näkökulmaa organisaation näyttäytymisessä, vaan osia eri näkökulmista on

nähtävissä samaan aikaan ja päällekkäin. Näin myöskään en ajattele, että olisi olemassa yhtä oikeaa teoriaa lähestyä organisaatiota muutoksen yhteydessä. On olemassa erilaisia näkökulmia katsoa organisaatiota. Lisäksi Stacey'n näkemys systeemin kaltaisesta organisaatiosta on luotu selvästi kärjistäen. Esiintyykö systeemi tällaisena? Toisaalta ideaalityypittelyn kaltaisissa teksteissä kärjistyksellä saattaa olla vertailua selventävä tekijä.

Tässä artikkelissa pyrin selvittämään näkökulmaa organisaation sellaiseen ymmärtämisen tapaan, joka korostaisi yksilöiden laajempaa huomioon ottamista organisaatiossa, ikään kuin vastaläkkeenä johtajavetoisuudelle. CRPR-näkökulmassa organisaatio nähdään yksilöiden välisenä vuorovaikutusverkostona, johon johtaja kuuluu ja jonka toimintaan hän osallistuu. Johtaja on muutoksissa osa sitä prosessia, jota hän pyrkii suunnittelemaan/hallitsemaan. Johtaja on yksi vuorovaikuttaja muiden joukossa ja kaikki vuorovaikutus tapahtuu samalla ontologisella tasolla. Johtajan tekemät suunnitelmat eivät toteudu auktoriteetin avulla, vaan organisaation vuorovaikutusverkoston osoittaman vastakaipun myötä (respons). Käytännössä vastakaiku voisi ilmetä huomiona, jota yksilöt osoittavat suunnitelmia kohtaan niin hyvässä kuin huonossa mielessä. Jos johtajan suunnitelmat esiintyvät responsiivisissa vuorovaikutuksissa, voivat ne potentiaalisesti muokata toisten yksilöiden näkökantoja ja sitä myöden organisaation toimintaa. Vastaavasti vuorovaikutuksissa voivat toisten yksilöiden näkökannat muokata johtajan suunnitelmia. Muutoksen suunta muuttuu perustellun argumentin myötä organisaation alkuarvoherkkyyden vuoksi. Näin ilmenee paradoksaalinen ja vuorovaikutteinen luonteenpiirre johtajan tekemien suunnitelmien kohdalla. Suunnitelmat muokkaavat vuorovaikutusverkostoa samalla kun vuorovaikutusverkosto muokkaa suunnitelmia. Näin myös muutosjohtamismallin yhteydessä johtaja imaistaan mukaan malliin; johtaja ei ole vain mallin ulkopuolinen tarkkailija ja käyttäjä, vaan osa tätä prosessia.

CRPR-näkökulmasta organisaation erilaiset systeemit, kuten raportointijärjestelmät ja muutosjohtamismallit, toimivat työkaluina, joilla luodaan suotuisaa maaperää responsiivisille vuorovaikutussuhteille, esimerkiksi ICT-malle. Sen



tehtävänä on saada aikaan itsetietoisia ja omia näkökantojaan esittäviä ja puolustavia sekä vuorovaikuttavia yksilöitä. Asioihin tartutaan ja halutaan vaikuttaa, niin positiivisissa kuin negatiivisissakin kysymyksissä. Vuorovaikutteisuuden myötä yhteistoiminnan kasvu on organisaatiossa todennäköisempää. On hyvin mahdollista, että somaattisissa vuorovaikutuksissa responsiivisuuden perustavanlaatuisen ominaisuus eli vastauksen saaminen keskustelukumppanilta täyttyy. Tämä on vaatimuksena, jotta vuorovaikutusverkoston dynamiikkaan perustuva hallinta ja suunnittelu toimisivat. Vastausten saaminen vuorovaikutuksissa ei yksinään riitä. ICT-malli, kasvattamalla yksilöiden itsetietoisuutta, lisää heidän toimintansa tarkoituksenmukaisuutta. Tarkoituksenmukaisesti toimiva yksilö toimii todennäköisesti responsiivisissa vuorovaikutuksissa tarkoituksenmukaisesti ja näin mahdollistaa CRPR:n mukaisen organisaation hallinnan ja suunnittelun toimimisen. Toimintavaihtoehdot joutuvat tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi, mikä on yksi Stacey'n mainitsemista hallinnan ulottuvuuksista. Tarkoituksenmukaisesti toimivat yksilöt ovat todennäköisesti sitoutuneita näkökantoihinsa, mistä syystä pakottavan konfliktin ja emergentin toimintavaihtoehdon ilmaantuminen on mahdollista. Omasta näkökannasta ei päästetä irti ilman kattavia perusteluja tai vastaavasti voimasuhteiden ollessa tasan täytyy ratkaisu löytyä jostakin muusta vaihtoehdosta.

Perustellut argumentit vuorovaikutussuhteissa muokkaavat todennäköisemmin osapuolten näkökantoja kuin perusteettomat mielipiteet. Idealisesti valta vuorovaikutussuhteessa kallistuu parhaan argumentin hyväksi. CRPR-näkökulmasta Kotterin kahdeksankohtainen muutosjohtamismalli ei onnistuisi ICT:n tavoin auttamaan muutoksen hallinnan ja suunnittelun toteutumisessa, eikä myöskään edistäisi alkuarvoherkkyyden hyödyntämistä aktivoimalla yksilöitä yhteistoimintaan organisaatiossa. CRPR-organisaation alkuarvoja ovat yksilöiden reaktiot vuorovaikutussuhteissa, erilaiset mielipiteet ja näkökulmat kysymyksiin. Organisaation ym-

märtäminen responsiivisten vuorovaikutusten verkostona ilman tasoerittelyä sekä hallinnan ja suunnittelun luonteen ymmärtäminen vuorovaikutuksiin perustuvana korostaa yksilöiden keskeistä roolia organisaatiossa ja painottaa alkuarvoherkkyyden huomioimista.

Alkuarvoherkkyys on se seikka, joka tekee organisaatiosta CRPR:n tapauksessa muutosherkän ja paradoksaalisesti tarjoaa myös hallintaa ja tasapainoa muutoksissa. Alkuarvoherkkyys voidaan hyödyntää ottamalla yksilöiden erilaiset mielipiteet huomioon. Tämä puolestaan peräänkuuluttaa osallistavien ja yhteistoiminnallisten muutostekniikoiden ja 'bottom-up'-tyylinen muutoksen toteuttamistavan hyödyntämistä. Varsinkin osallistavalta muutostekniikalta vaaditaan paljon. Eri mielipiteet on saatava todellisesti mukaan. Tämä tarkoittaa myös yksilöitä, jotka eivät halua osallistua luontaisesti keskusteluun muutoksesta. Lisäksi haasteena on saada yksilöiden argumentit kehittyneemmiksi ja perustelluiksi, jotta ne todellisesti voivat vaikuttaa responsiivisissa vuorovaikutuksissa. Jos onnistutaan kytkemään yksilöt muutokseen, on mahdollista saavuttaa kollektiivinen älykkyys sekä jaettu ymmärrys muutoksesta ja samalla parantaa muutoksen onnistumismahdollisuuksia kompleksisissa muutoskysymyksissä.

Organisaation perusluonteen ymmärtäminen CRPR-näkökulman kautta yhdistettynä ICT:n kaltaiseen muutosmalliin saattaisi auttaa 'bottom-up'-tyylin muutoksen sekä yhteistoiminnallisten ja osallistavien muutostekniikoiden juurruttamisessa organisaatioon. Uskon, että näin yksilöissä piilevä muutoskapasiteetti saadaan hyödynnettyä ja ulottuvilla olisi työkaluja kompleksisten muutosongelmien selättämiseen. Mielessä tulee kuitenkin pitää, että CRPR-filosofialle perustuva muutoksentehtävä vaatii runsaasti lisätutkimusta ja etenkin empiiristä näyttöä toimivuudestaan yleensä ja etenkin suomalaisissa organisaatioissa. Suurimman tilauksen uskon sille löytyvän sosiaali- ja terveyssektoreiden moniulotteisista muutoksista.

## LÄHTEET

- Aula, Pekka (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. Juva: WSOY.
- Boyatzis, Richard E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25(7), 607–623.
- Brown, Odgen JR. (2002). Macroergonomics methods: Participation. Teoksessa Hendrick, Hall W & Kleiner Brian M. (Eds.), *Macroergonomics: Theory, methods and applications* (s. 25–44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cappella, Joseph (1994). The management of conversational interaction in adults. Teoksessa Knapp, M. L. & Miller, G. R. (Eds.), *The handbook of interpersonal communication* (s. 380–419). 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage.
- Checkland, Peter (1993). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cilliers, Paul (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Conklin, Jeff (2006). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cookie-Davis, Terry & Cicmil, Svetlana & Crawford, Lynn & Richardson, Kurt (2007). We're not in Kansas anymore, Toto: Mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management. *Project Management Journal*, 38(2), 50–61.
- Elias, Nortbert (1978/1939). *The civilizing process: The history of manners*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gleick, James (1989). *Kaaos*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Granovetter, Mark (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Hammond, Depora (2003). *Science of synthesis: Exploring the social implications of general systems theory*. Colorado: University press of Colorado.
- Herbert, Simon A. (1947). *Administrative behaviour*. New York: McMillan.
- Herbert, Simon A. (1977). *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hietarinta, Jarmo (1999). Kaaos ja Koherenssi: Virkaanastujaisesityelmä 14.4.1999. *Teoreettisen fysiikan laboratorio, Fysiikan laitos, Turun yliopisto*. Haettu sivulta [http://vanha.physics.utu.fi/theory/kirjoituksia/kaaos\\_koherenssi.html](http://vanha.physics.utu.fi/theory/kirjoituksia/kaaos_koherenssi.html).
- 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), 115–216.
- Jalonen, Harri (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983). *The change masters*. London: George Allen & Unwin.
- Kanter, Rosabeth Moss (1997). *Rosabeth Kanter Moss on the frontiers of management*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Kauffman, Stuart A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. New York: Oxford University Press.
- Kauffman, Stuart A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. London: Penguin.
- Kauffman, Stuart A. (2000). *Investigations*. Oxford: Oxford University Press.
- Kauffman, Stuart A. (2008). *Reinventing the sacred: A new view of science, reason and religion*. New York: Basic Books.
- Kauffman, Stuart A. (2010). *Is mind algorithm?* Julkaisematon luento, Tampereen teknillinen yliopisto 9.4.2010. Tampere.
- Kivelä, Juhani (2010). *Valtiokonsernin ohjauksen tila – tuki vai taakka?* Tampere: Tampere university press.
- Koskiahho, Briitta (toim.) (1986). *Kompleksisuus ja yhteiskuntatieteet*. Seminaariraportti Tampereen yliopisto Sosiaalipoliittikan laitos.
- Kotter, John P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kouzes, James M. & Posner Barry Z. (2008). *The leadership challenge* (4<sup>th</sup> edition). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Leivonniemi, Samuli (2008). Husin psykiatrian työntekijät keräävät nimiä johtajansa erottamiseksi. *Helsingin sanomat*, 13.11.2008.
- Lewin, Kurt (1975). *Field theory in social science*. Westport: Greewood Press Publisher.
- Lewin, Roger (1993). *Complexity: Life at the edge of chaos*. London: Dent.
- Mandelbrot, Benoit B. (1997). *Fractals and scaling in finance: Discontinuity, concentration, risk*. New York: Springer.
- Marion, Russ (1999). *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social systems*. London: Sage Publications.
- Mead, George Herbert (1972/1934). *Mind, self, and*

- society: *From the standpoint of social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mintzberg, Henry (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Morgan, Gareth (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Nadler, David & Tushman Michael (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture* (2<sup>nd</sup> edition). Oxford University Press: New York.
- Pesonen, Heikki (toim.) (1999). *Uskontotieteen ikuisuuskyseksiä*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Uskontotieteen laitos.
- Pearcey P. & Draper P. (1996). Using the diffusion of innovation model to influence practice: A case study. *Journal of Advanced Nursing*, 23(4), 714–721.
- Phelan, Steven E. (2001). What is complexity science, really? *Emergence*, 3(1), 120–136.
- Prigogine, Ilya & Stengers Isabella (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York: Bantman books.
- Punkka-Hänninen, Päivi (2008). Hoitajat kritisoivat Husissa suunniteltuja uudistuksia. *Helsingin sanomat*, 21.9.2008.
- Richardson, K. & Cilliers Paul (2001). What is complexity science: A view from different direction. *Emergence*, 3(1), 5–23.
- Smith, Melvin L. (2006). Social capital and intentional change: Exploring the role of social networks on individual change efforts. *Journal of Management Development*, 25(7), 718–731.
- Stacey, Ralph D. (1991). *the chaos frontier: Creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Stacey, Ralph D. (1993). *Strategic management and organisational dynamics*. London: Pitman.
- Stacey, Ralph D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Stacey, Ralph D. & Griffin, Douglas & Shaw, Patricia (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking*. Washington DC: Routledge.
- Stacey, Ralph D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. New York: Routledge.
- Stacey, Ralph D. & Griffin, Douglas (2005). *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*. Oxon: Routledge.
- Stacey, Ralph D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism* (2<sup>nd</sup> edition). Oxon: Routledge.
- Suchman, Anthony L. (2006). A new theoretical foundation for relationship-centred care. *Journal of General Internal Medicine*, 21(1), 40–44.
- Syvjärvi, Antti & Perttula, Juha & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon Tutkimus*, 26(3), 3–17.
- Thompson, John L. (1990). *Strategic management: Awareness and change*. London: Chapman and Hall.
- Valpola, Veli (2000). *Suuri sivistyssanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, Pirkko (2005). Wicked health care issues: An analysis of Finnish and Swedish health care reforms. *Advances in Health Care Management: International Health Care Management*, 5, 163–186.
- Webster's. *Merriam-Webster's collegiate dictionary* (11th ed.). (2005). Springfield, MA: Merriam-Webster.
- Weick, Karl E. & Quinn Robert E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Willamo, Risto (2005). *Kokonaisvaltainen lähestymistapa ympäristönsuojelutieteessä: Sisällön moniulotteisuus ympäristönsuojelun haasteena*. Helsinki: Yliopistopaino.

## **Kompleksisuusteoriakin on systeemiajattelua?**

Vastaus Klaus af Ursinin kommenttiin artikkelistani ”Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa”, *Hallinnon Tutkimus* 30/1, 2011

Juha Lindell

Hallinnon tutkimus -lehden tämän vuoden ensimmäisessä numerossa julkaistu artikkelini ”Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa” on kirvoittanut keskustelua. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun lehtori Klaus af Ursin on antanut artikkeliini ja Ralph Stacey ajatteluun liittyen kommentteja. Teen tässä vastapuheenvuorossa muutaman yleisen huomion Ursinin esittämiin havaintoihin.

Muotoilin artikkelissani systeemisen ja kompleksisen responsiivisen prosessin (CRPR) organisaatioiden eroja ideaalityypin kaltaisesti. CRPR on Ralph Stacey ja kumppaneiden (ks. esim. Stacey ym. 2000) tai ns. ”Herfordshiren koulukunnan” (Kivelä 2010) esittelemä radikaali suuntaus siitä, miten organisaatio toimii tai miksi asiat saadaan organisaatiossa loppujen lopuksi tehtyä. Kompleksisuustieteet, joista myös CRPR-näkökulma osaksi ammentaa teoreettista pohjaansa, on usein jaettu kolmeen luokkaan: kovaan eli neo-reduktionistiseen kompleksisuuteen, pehmeään eli metaforiseen kompleksisuuteen ja niiden välimaastoon sijoittuvaan kompleksisuusajatteluun eli kriittis-pluralistiseen kompleksisuuteen (Richardson & Cilliers 2001; Richardson 2008). Kompleksisuustieteet ovat kehittyvä ja verraten nuori teoriarypäs. Ne hakevat vasta paikkaansa muun muassa suhteessa pohjateorioihinsa, kuten Ursinin kommentissaan esiin nostamaan systeemiteorioiden perheeseen. Lisäksi kompleksisuus terminä on vielä tällä hetkellä melko tuntematon ja se useasti samaistetaan monimutkaisuuteen, vaikka sillä viitataan lähtökohtaisesti muunlaisiin ominaisuuksiin (ks. Lindell 2011).

Kompleksisuustieteiden kova suuntaus, joka ilmenee matemaattisina malleina ja etsii kaiken selittävää lakia, näyttäisi johtavan agenttimalleineen juurensa selkeimmin systeemiteorioista (Morçöl 2006). CRPR-suuntaus puolestaan sijoittuu enemmän pehmeään kompleksisuuteen ja pyrkii tekemään eroa kompleksisuustieteiden ja systeemiteorioiden välillä. Systeemiä kohtaan esittämällään kritiikillä Ralph Stacey kumppaneineen pyrkii perustelemaan, että tällainen ajattelu rajoittaa organisaation toimintaa (Stacey ym. 2000). On kuitenkin hyvä huomata, että Stacey kumppaneineen edustaa radikaalia suuntausta ja monet muut kirjoittajat linjaavat myös pehmeän kompleksisuuden systeemiteorioiden yhteyteen (Morçöl 2006; Richardson & Cilliers 2001). Jotta asiat eivät pysyisi liian helppoina, kovan ja pehmeän kompleksisuuden välille sijoittuva

kompleksisuusajattelu asemoituu suhteessa systeemiteorioihin monitulkintaiseen sekä - että - tilanteeseen. Se ei tavallaan myönnä olevansa suoraan osa systeemiteorioita tunnistaen, että ne eivät välttämättä ole sopivin pohja kompleksisuusajattelulle, mutta toisaalta tunnustaa vahvan johdannaisuutensa näihin (ks. esim. Merali & Allen 2011). Toisin sanoen ei ole olemassa yhtä tiettyä totuutta, jonka mukaan voisimme todeta, että kompleksisuustieteet ovat yksioikoisesti osa systeemiteoriaa. On pikemminkin olemassa useita näkökulmia asiasta. Kompleksisuusajattelu tunnistaa tietämyksemme rajallisuuden, eikä näin painota yhden oikean totuuden olemassaoloa. Stacey kumppaneineen, artikkelissa käyttämieni lähteiden valossa (ks. esim. Stacey ym. 2000; Stacey 2001; Stacey & Griffin 2005), painottaa kompleksisuustieteiden ja systeemiteorioiden eroa. Tämä on heidän näkökulmansa asiaan. Samoin artikkelissani esitetty huomio, että CRPR edustaa systeemiin nähden uudempaa tapaa ymmärtää organisaatio, ei ole yksi ainoa ja vallitseva totuus, vaan se näkökulma, joka on käytetystä lähteestä käynyt ilmi (ks. Cookie-Davis ym. 2007).

CRPR-näkökulman omaksumisen myötä mukana tulee myös sen esittämä systeemikriittisyys. Tein artikkelini ideaalityypittelyn avulla enkä siksi kohdistanut suuremmin kritiikkiä CRPR-ajattelua tai Stacey'n ja kumppaneiden systeemikritiikkiä kohtaan. Tämän tekijän myös Ursin puheenvuorossaan poimi esiin: ”Nopeasti käy ilmi, että kirjoittaja ei puhu organisaatiosta systeemiajattelun mukaisesti, tai jos puhuu, niin hän viittaa organisaatioon suljettuna systeeminä”. Stacey'n ja kumppaneiden tapa nähdä systeemi on myös aikaisemmin kerännyt kritiikkiä (ks. esim. Zhu 2007). Zhu (2007) esittää, että Stacey ja kumppanit saattavat nähdä systeemiset organisaatiot kapeakatseisesti. Tämän asian nostan myös itse esiin artikkelissani: ”Stacey'n näkemys systeemin kaltaisesta organisaatiosta on luotu selvästi kärjistäen. Esiintyykö systeemi tällaisena?” (Lindell 2011, 68). Lisäksi en myöskään artikkelissani esitä, että CRPR-suuntaus olisi vaihtoehto Stacey'n kuvaamalle systeemille organisaatiolle. Esitän enemmänkin, että se on yksi täydentävä näkökulma, kuinka organisaatiota voisi ymmärtää: ”Todellisuudessa ei välttämättä esiinny yhtä selvää näkökulmaa organisaation näyttäytymisestä, vaan osia eri näkökulmista on nähtävissä samaan aikaan ja päällekkäin. Näin en myöskään ajattele, että olisi yhtä oikeaa teoriaa lähestyä organisaatiota muutoksen yhteydessä.” (Lindell 2011, 68.) Perimmäinen ajatukseni on, että CRPR ja systeeminen ajattelu ovat enemmänkin toisiaan täydentäviä kuin pois sulkevia näkökulmia.

Ståhlen ja Grönroosin (1999) organisaation ympäristön kolmijaossa asemoisin Ursinin tavoin CRPR:n organisaation orgaaniseen sekä kaoottiseen tai dynaamiseen ympäristöön. Artikkelissani ajoin kuitenkin takaa organisaation ymmärtämistä CRPR:nä. Kyse on siitä, kuinka ajatteleme organisaation toimivan. On tärkeää huomata, että en hyödynnä CRPR:ää, kuten Stacey kumppaneineen tekee, eli tavallaan välineenä (ei varmasti paras sana tähän), jossa ihmisten

ajatukset ja kokemukset erilaisista arjen tilanteista näyttäytyvät tutkimusaineistona (ks. esim Stacey & Griffin 2005). Jos hyödyntäisin CRPR:ää em. tavalla, se kohdistuisi entistä voimakkaammin Ursinin mainitsemiin Ståhlen ja Grönroosin (1999) orgaaniseen sekä kaottiseen tai dynaamiseen ympäristöön. Tarkoitukseni artikkelissani oli CRPR:n avulla ikään kuin kaivaa esiin organisaatiosta yksilöiden väliset vuorovaikutukset riippumatta yksilön organisatorisesta asemasta tai Stacey'n ym. (2000) esittämästä ontologisesta tasosta. Huomio kiinnitettäisiin tällöin ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin ja niissä puheenvuoroihin, jotka muokkaavat toisiaan. Tästä näkökulmasta jokainen organisaation nykyhetki voitaisiin puheenvuorojen muodossa kerätä paperille. Jos nämä puheenvuorot kirjoitettaisiin ylös nimettöminä, olisi todennäköisesti hyvin vaikea lähteä luomaan niille hierarkiaa tai Ståhlen ja Grönroosin kaltaista ympäristökolmijakoa. Tästä näkökulmasta on tärkeää kiinnittää huomiota yksilöiden välisiin vuorovaikutuksiin, niiden muodostamiin verkostoihin ja niissä piileviin organisaatiota muuttaviin voimiin. Täällä emergenssejä syntyy ja esimerkiksi uusia toimintatapoja leviää vuorovaikutusverkostossa.

On helppo yhtyä Ursinin puheenvuoron ajatukseen, että organisaation uudistuminen tapahtuu vuorovaikutuksen syövereissä paikallisissa tilanteissa. Haluaisin kuitenkin painottaa kompleksisuustieteisiin liittyvää monitahoisuutta ja yhden tietyn totuuden sijaan Morganin (2007) kaltaista lähestymistä eli että on monia erilaisia näkökulmia katsoa organisaatiota. Artikkeleihin valitsemani CRPR-näkökulma käyttämieni lähteiden valossa tekee eron systeemisen ajattelun ja hyödyntämänsä kompleksisuustieteellisen suuntauksen välille. Tämä on yksi näkökulma asiaan, samoin kuten Ursinin tarjoama kompleksisen systeemin näkökulma. Mielestäni kompleksinen organisaatio kaikessa monimuotoisuudessaan vaatii tutkimuksellisten näkökulmien rikkautta ja hyödyntämistä. Kulloisenkin tutkimuksen kontekstista riippuen toinen näkökulma saattaa olla hyödyllisempi kuin toinen.

Organisaatioon tutkimiseen pätee mielestäni hyvin esimerkki elefantista ja kuudesta sokeasta miehestä, jotka pyrkivät kuvailemaan tunnustelemalla, miltä elefantti näyttää. He kaikki tunnustelivat elefanttia eri kohdista ja saivat kaikki erilaisen käsityksen siitä, minkälainen elefantti on. Kysymys kuuluu, kuka heistä oli oikeassa? Kukaan heistä ei kykene yksinään kuvaamaan elefantin todellista olemusta, mutta kun heidän kaikkien näkökulmat liitetään yhteen, saadaan melko hyvä käsitys siitä, miltä elefantti näyttää. (Spiritual Education.)



**LÄHTEET**

Cookie-Davis, Terry & Cicmil, Svetlana & Crawford, Lynn & Richardson, Kurt (2007). We're not in Kansas anymore, Toto: mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management. *Project Management Journal*, 38(2), 50-61.

Kivelä, Juhani (2010). *Valtion konsernin ohjauksen tila – tuki vai taakka?* Tampere: Tampere university press.

Lindell, Juha (2011). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 56–71.

Merali, Yasmin & Allen, Peter (2011). Complexity and systems thinking. Teoksessa Allen, P. & Maquire, S. & Mckelvey, B. (Eds.), *The SAGE handbook of complexity and management* (s. 31–52). SAGE Publications Ltd.

Morçöl, Göktuğ (2006). *Handbook of decision making*. New York: CRC Press.

Morgan, Gareth (2007). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.

Richardson, K.A. & Cilliers, P. (2001). Special editors' introduction: What is complexity science? A view from different direction. *Emergence*, 3(1), 5–23.

Richardson, K.A. (2008). *Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management*. *E:CO*, 10(2), 13–26.

Spiritual education (2008). [www.spiritual-education.org/blindmenelephants.pdf](http://www.spiritual-education.org/blindmenelephants.pdf). Haettu 16.9.2011.

Stacey, Ralph D. & Griffin, Douglas (2005). *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*. Oxon: Routledge.

Stacey, Ralph D. & Griffin, Douglas & Shaw, Patricia (2000). *Complexity and management: FAD or radical challenge to systems thinking*. Washington DC: Routledge.

Stacey, Ralph D. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. New York: Routledge.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri (1999). *Knowledge management*. Helsinki: WSOY.

Zhichang, Zhu (2007). Complexity science, systems thinking and pragmatic sensibility. *Systems Research and Behavioral Science*, 24(4), 445–464.





Juha Lindell, HTM, tutkija, Vaasan yliopisto

Hyväksytty julkaistavaksi 7.10.2011

## Ongelmat muokkaamassa johtajuutta – organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä

### TIIVISTELMÄ

Pirulliset ongelmat ovat vaikeita ratkaista, ja niitä esiintyy erityisesti julkisissa organisaatioissa kuten terveydenhuollossa. Ne vaativat ongelman ratkaisulta ja johtamiselta oman lähestymisensä. Organisaatiomuutokset ovat haastavia ja onnistuvat harvoin niin kuin olisi ollut tarkoitus. Yksi syy tähän saattaa olla ongelman ymmärtäminen ja johtaminen sopimattomalla tavalla.

Pyrin selvittämään teoreettis- käsitteellisen tarkastelun avulla, mitä organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen tarkoittavat pirullisen ongelman yhteydessä pehmeän kompleksisuuden näkökulmasta.

Ongelmien yhteydessä organisaatiomuutos näyttäytyy organisaation sosiaalisen vuorovaikutusprosessin päättymättömänä ilmiönä, jota sosiaalisessa prosessissa virtaava keskustelu tuottaa. Muutosta tuotetaan yhteistoiminnallisesti ja se kulkee käsi kädessä kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan kanssa. Muutosjohtaminen on sulautunut muuhun johtamiseen ja määritetty muutosjohtamiseksi vaikutustensa perusteella. Se on sosiaalisen vuorovaikutusprosessin kautta emergentisti ilmenevää yhteistoiminnallista johtajuutta, johon johtaja voi vaikuttaa, mutta jota hän ei voi määrätä tai kontrolloida.

### ASIASANAT

muutosjohtaminen, yhteistoiminta, osallistaminen

### ABSTRACT

**Wicked problems are difficult to solve and among other public sector organizations healthcare organizations are the place where the wicked problems especially appear.**

Wicked problems need altered way to manage and solve. We all know that organizational changes are challenging and that they usually don't come out as expected. One factor that could lead to this is wicked problems and the unsuitable way to understand and manage them.

I try through theoretic conceptual study to figure out what organizational change and change management means in context of wicked problems, from the perspective of soft complexity.

In context of wicked problems organizational change is seen as an endless phenomenon that is produced by the fluid conversation of social interaction process and is collaborative ability which is embedded to organizations general functions. Change management is embedded to general management and is specified as a change management due its impact. It is collaborative leadership that appears emergently through social interaction process. Leader can influence its appearance, but leader can not command or control it.

### KEYWORDS

change management, collaboration, participation

Pirulliset ongelmat ovat ansainneet nimensä, niitä on vaikea ymmärtää, määritellä ja ratkaista perinteisin menetelmin. Jos niitä pyrkii ratkaisemaan, ne todennäköisesti tekevät kaikkea muuta kuin ratkeavat. Ne ovat kytkeytyneitä ja kietoutuneita toisiinsa eivätkä halua ratketa yksinkertaisin keinoin (Vartiainen 2005 ja 2008). Pirullisia ongelmia esiintyy erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa kaikilla tasoilla ja kaikissa maissa (Beincke 2009). Terveystieteiden ei ole tässä poikkeus, sillä monimuotoiset organisaatiot, jossa yhdistyvät ammattijohtaminen, vahvat professiot ja poliittiset tekijät (Mark ja Scott 1992), muovaavat alan ydintoiminnoista kaotettuja ja kompleksisia (Mark ja Critten 1998).

Muutos on asia, jota usein pidetään organisaatioissa vaikeana tapahtumana mutta jota vaaditaan, koska ilman muutosta ei yleensä tapahdu kehitystä. Niinpä toimiva muutosjohtaminen on yksi menestyvän organisaation tärkeimmistä ominaisuuksista. Näyttäisi kuitenkin siltä, että harvoin muutoksia saadaan riittävässä määrin onnistumaan. Yhdeksi syyksi ongelmaan esitän sitä, että pirullisten muutosongelmien ymmärtämiseen sopimattomalla tavalla, mikä saattaa johtaa niiden yhteydessä toimimattomiin ratkaisumenetelmiin ja muutoksen epäonnistumiseen.

### TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Grint (2005) luokittelee ongelmat kriittisiin (critical), kesyihin (tame) ja pirullisiin (wicked). Hänen mukaansa kukin luokka vaativat erilaiset johtamistavat. Kriittinen vaatii komentavaa, kesy laskelmoivaa ja pirullinen ihmisulottuvuuteen kohdistuvaa johtamistapaa. Ajatus siitä, että erityyppiset ongelmat vaativat erilaisia tekijöitä johtamistavoilta, ei ole uusi. Esimerkiksi kotimaisessa kirjallisuudessa tällaisia tutkimuksia on tehty ennenkin (Sotarauta 1996, Jalonen 2007 ja Raisio 2010). Eron aikaisempiin tutkimuksiin tarkoitukseni on tässä artikkelissa tarkastella yhteiskunnallisuuden sijasta organisaatioyhteyttä, josta kotimaista tutkimusta on tehty vähän (ks. esim. Laihonon 2009).

Teoreettinen lähestymiseni on Raision (2010) ja Jalosen (2007) tavoin kompleksisuustieteissä, mutta painotukseni ovat erilaiset. Kompleksisuustieteet sisältävät useita eri teorioita. Phelan (2001) jakaa kompleksisuusteoria koviin eli positivistisiin (ks. Kauffman 1995) sekä pehmeisiin eli metaforisiin teorioihin (ks. Stacey ym. 2000). Pehmeämmät teoriat kasataan usein kompleksisuusajattelunimikkeeseen alle. Tässä artikkelissa hyödynnän pehmeämpää kompleksisuutta (ks. esim. Stacey ym. 2000, Stacey 2010), joka kiinnittää huomionsa organisaation jäsenten sosiaaliseen ja vuorovaikutteiseen toimintaan. Näkökulma painottaa kommunikatiivisia tekijöitä organisaatioissa. Asiat organisaatioissa tapahtuvat ihmisten välisen vuorovaikutuksen ansiosta – myös muutos. Organisaatio voidaan ymmärtää tästä näkökulmasta sosiaalisena vuorovaikutusprosessina (Lindell 2011).

Pirullinen ongelma vaatii ratkettakseen tiettyjä ratkaisutapoja. Esitän, että näiden ratkaisutapojen ominaisuudet tulisivat toistua myös johtamisessa. Pyrin tässä artikkelissa pirullisen ongelman määrittämisen ja ratkaisutekijöiden teoreettis-käsitteellisen tarkastelun kautta selvittämään, mitä organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen voisivat tarkoittaa pirullisten ongelmien yhteydessä kompleksisuusnäkökulmasta. Pirullisen ongelman, kompleksisuusnäkökulman ja muutoksen yhdistävät tutkimukset organisaatioyhteydessä ovat kotimaisessa kirjallisuudessa

harvinaisia.

Pureudun ensin pirullisen ongelman määrittelmään, ja nostan esiin, mitä vaaditaan se vaatii ratkaisu- ja johtamistavalta. Tämän jälkeen jatkan siihen, miten organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen saattaisivat hahmottaa pirullisen ongelman yhteydessä.

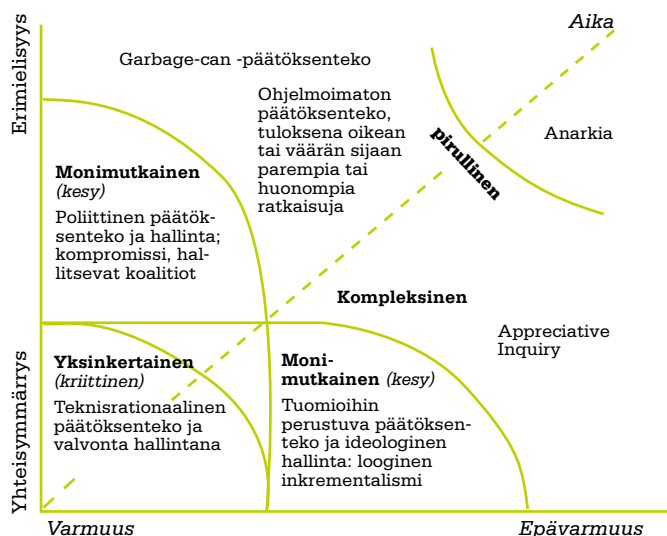
### Mikä on pirullinen ongelma?

Ongelmat voidaan jakaa ominaisuuksiensa mukaan kriittisiin, kesyihin ja pirullisiin (Rittel ja Webber 1973, Grint 2005). Ongelman kompleksisuus kasvaa siirryttäessä kohti pirullisia ongelmia (Kreuter ym. 2004). Stacey (1991) matriisia hyödyntäen ongelmien luonnetta voidaan havainnollistaa vallitsevan yksimielisyyden tai erimielisyyden, varmuuden tai epävarmuuden sekä ongelman ratkaisuun käytetyn ajan suhteen (kuvio 1). Epävarmuudella tarkoitetaan ongelman kannalta merkittävän tekijän ennustamattomuutta (Balint ym. 2006).

Varmuudessa ja yhteisymmärryksessä ongelmat ovat kesyitä tai kriittisiä. Erimielisyyden ja epävarmuuden lisääntyessä ongelmat muuttuvat pirullisiksi. Anarkiassa vallitsee sekasorto ja kaos. Kriittinen ja kesy ongelma ovat luonteeltaan yksinkertaisia tai monimutkaisia. Kriittisen ongelman johtamistapa on komentaminen (command and control) ja kesyn hallinnointi (management). Suurimman eron näiden ongelmatyyppien välillä muodostaa ratkaisemiseen vaadittava aika. Pirulliset ongelmat ovat luonteeltaan kompleksisia ja eroavat kriittisestä ja kesyistä erityisesti ratkaisutapansa suhteen.

Rittel ja Webber (1973) kuvailevat pirullista ongelmaa kymmenen kohtaa käsittävällä luettelolla, joka sisältää päällekkäisyyksiä. Conklin (2005) on tiivistänyt pirullisen ongelman olemuksen kymmenen kohdan pohjalta kuuteen kohtaan:

1. *Pirullista ongelmaa ymmärtää vasta perehtymällä sen asiasuhteiden.* Ongelmaa oppii ymmärtämään erilaisten ratkaisuehdotusten ilmaantuessa ja paljastaessa siitä uuden puolen, joka vaatii ehkä uusia ratkaisuja. Toisin sanoen pirullinen ongelma



Kuvio 1. Kesyy ja pirullinen ongelma sekä niiden ratkaisutavat mukailen Zimmermann ym. (2008).

ratkaistaan vuorovaikutteisesti sen määrittymisen kanssa. Ongelman ratkaisut muokkaavat sen määrittelmää ja vastavuoroisesti määrittelmä muokkaa sen ratkaisuja. Pirullisen ongelman määrittelemisen tyhjentävästi on mahdotonta, sillä se rakentuu keskinäisesti lukkiutuvista osaongelmista ja määrittyy sen mukaan, keneltä siitä tiedustele. Organisaation sidosryhmät ja lopulta yksittäiset ihmiset määrittelevät ongelman ja siihen hyväksyttävän ratkaisun omista näkökulmistaan.

2. *Pirullisen ongelman ratkaisemisessa ei ole olemassa selkeää alkua tai loppua, vaan resurssien puitteissa on metsätetty riittävän hyviä ratkaisuja.*

3. *Pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä, vaan ne ovat parempia tai huonompia.* Ratkaisut määritellään sosiaalisessa kontekstissa, missä osapuolet ovat tasapuolisesti varustautuneet ja oikeutettuja arvioimaan niitä. Arviot ovat riippuvaisia kunkin yksilön arvoista sekä tavoitteista ja vaihtelevat suuresti.

4. *Jokainen pirullinen ongelma on uniikki.* Sosiaalisessa kontekstissa on olemassa niin paljon tekijöitä ja olosuhteita, että kahta samanlaista pirullista ongelmaa ei ole olemassa. Ratkaisut tehdään aina mittatilaustyönä.

5. *Jokainen ratkaisu pirulliseen ongelmaan toimii uniikisti vain yhden ongelman yhteydessä.* Ongelmasta voi oppia vain kokeilemalla ratkaisua. Jokainen ratkaisu sisältää ennakoimattomia seurauksia, jotka todennäköisesti muodostavat uuden pirullisen ongelman.

6. *Pirullisiin ongelmiin ei ole määriteltävissä olevaa ratkaisujoukkoa.* Kyse on luovuudesta keksiä potentiaalisia ratkaisuja ja sen määrittelystä, mitkä ovat ratkaisut ovat päteviä, mitä pitäisi tavoitella ja jalostaa toimeenpanosteelle.

Pirullisten ongelmien johtamiseksi Grint (2005) ehdottaa yhteistoiminnallista johtajuutta (leadership).

## PIRULLISEN ONGELMAN RATKAISEMINEN

### Ongelman luonne ja ratkaisutapa

Ongelman luonne vaikuttaa ratkaisutapaan. Kriittinen ongelma vaatii nopeita ratkaisuja. Sydänkohtaus voidaan nähdä kriittisenä ongelmana. Tällöin nopea ja autoritäärinen toiminta voi säästää potilaan hengen. Kesy ongelma, kuten lääkkeen annoskoko, voidaan ratkaista laskemalla. Pirulliset ongelmat, kuten työkyvyn ylläpitäminen, vaativat ratkaisuiltaan erilaisia tekijöitä kuin aiemmat. Pirullisen ongelman ratkaiseminen kesyn ongelman tavalla ei onnistu, vaan ”kesyttämisen” saattaa pahentaa tilannetta ja vaikeuttaa ratkaisua. Ongelmatyyppien ratkaisumenetelmiä on koottu kuvioon 1.

Kriittinen ja kesy ongelma kuuluvat yksinkertaisuuden tai monimutkaisuuden ja pirullinen kompleksisuuden alueelle (kuvio 1). Kompleksisuuden alueella perinteiset ongelmanratkaisumenetelmät eivät suuren erimielisyyden ja epävarmuuden vuoksi päde, koska monitulkintaisuus kasvaa ja ennustettavuus heikkenee. Kaivataan lähestymistapoja, jotka mahdollistavat näiden tekijöiden huomioimisen. ”Appreciative inquiry”-menetelmä (AI) ratkoo kompleksisen alueen ongelmia pienryhmäkeskusteluiden ja positiivisen lähestymisen voimin. Menetelmässä ongelmaa katsotaan eri näkökulmista, ja usein koko organisaatio osallistetaan prosessiin (Cooperrider ja Srivastva 1987). Osallistamisella tarkoitetaan kommunikatiivisia prosesseja, joihin organisaation osalliset kytetään analysoinnin suun-

nittelun ja valinnan aikaansaamiseksi (Balint ym. 2006). Pirullisen ongelman määrittelmä ehdottaa heikon ennustettavuuden sietämiseen luovuutta ja monitulkintaisuuden käsittelemiseen sosiaalisen kontekstin kautta tapahtuvaa ongelmanratkaisua.

### Sosiaalinen konteksti

Pirullisen ongelman pystyy lähtökohtaisesti ratkaisemaan sitä paremmin, mitä paremmin sen kykenee määrittelemään. Conklinin (2005) pirullisen ongelman määrittelmän ensimmäinen kohta painottaa, että pirullisen ongelman määrittelevät ihmiset omista lähtökohdistaan. Mikäli kaikkien yksilöiden ääni organisaatiossa saataisiin kuuluviin, ratkaisuisissa saatettaisiin onnistua kattavammin. Conklinin (2005) mukaan pirulliset ongelmat syntyvät pääosin inhimillisen toiminnan seurauksena. Hän ehdottaa, että pirullinen ongelma tulisi määritellä ja ratkoa sosiaalisen kontekstinsa kautta. Sosiaalisella kontekstilla tarkoitetaan tietoisia ihmisiä vuorovaikutteisesti yhdistävää heterogeenista sosiaalista prosessia, jossa alituisesti syntyy uusia ajatuksia ja jossa moninaisuuden kasvun myötä kilpailu sekä erimielisyydet lisääntyvät (Rittel ym. 1973). Tällainen sosiaalinen prosessi voi ilmetä organisaation jäsenten välisinä keskusteluin.

Sosiaalinen konteksti voi edistää mutta myös haitata pirullisen ongelman ratkaisua. Kyse on sosiaalisista verkostovoimista. Muutos voi epäonnistua niiden vaikutuksesta, ja siksi niiden ymmärtäminen on tärkeää (Stacey 2010). Sosiaalista kontekstia hyödynnettäessä tulisi onnistua näkemään laajempi kuva, johon yksittäiset tavoitteet asetuvat (The co-intelligence institute 2003). Puhutaan viisaudesta, jonka avulla nähdään pitkän tähtäimen seuraukset tämänhetkisessä toiminnassa (Briskin ym. 2009). Viisaus nousee erilaisten näkökulmien välisestä dialogista ja ymmärtämisestä.

Rittelin ym. (1973) kuvaus sosiaalisesta kontekstista esittää tekijöitä, joita vaaditaan pirullisen ongelman ratkaisemiseksi. Kaiken lähtökohtana on itse sosiaalisen kontekstin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen huomioiminen. Syntyvät ajatukset ovat luovuuden lähteitä ja mahdollisia emergenssin synnyttäjiä ja siksi oleellisia pirullisen ongelman ratkaisua ajatellen. Kompleksisuustieteiden yhteydessä emergenssin ilmeneminen vaihtelee valitun näkökulman mukaan. Tässä artikkelissa emergenssillä viitataan yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta suunnittelemattomasti nousevaan ennennäkemättömään kuvioon (Stacey 2010). Kuvio voi olla keskusteluissa nouseva uusi ajatussuuntaus. Sosiaalisen kontekstin Conklin (2005) huomiot ongelmanratkaisussa hyödyntämällä kommunikatiivista ja osallistavaa tekniikkaa. Näin organisaation osallisten merkitys kasvaa verrattuna autoritääriseen ongelman ratkaisuun, jota hyödynnetään kriittisen ongelman yhteydessä. Sosiaalisen kontekstin kuvauksesta nousee esiin myös yhteistoiminnallisuus, joka on oleellinen tekijä vuorovaikutuksessa olevalle ihmisryhmälle. Ilman sitä ihmisten välinen vuorovaikutus ei toteudu.

Sosiaalinen konteksti rakentuu kompleksisesta ja lähes enustamattomasta vuorovaikutusprosessista (Stacey ym. 2000, Zimmermann ym. 2001). Näissä olosuhteissa organisaation on luotettava henkilöstön spontaaniin kykyyn etsiä ja ymmärtää ennakoimattomia tapahtumia sekä tilanteita oman näkemyksensä kautta. Toisin sanoen yksilö uskoo tiettyyn ongelmaan ratkaisevaan tekijään, mikä saa hänet syventymään tähän tarkemmin. Syventyminen ilmenee keskusteluna ongelman eri puolista ja

omasta ratkaisuehdotuksesta. Keskustelua sävyttävät konfliktit, ristiriidat ja poikkeavuudet, jotka kannustavat intuition ja innovaation emergenssiin (Stacey 1991).

Pirullisen ongelman ratkaisemisessa Conklin (2005) nostaa esiin kollektiivisen älykkyyden, jaetun ymmärtämisen ja organisaation vuorovaikutusverkoston hyödyntämisen. Kollektiivinen älykkyyden ja jaettu ymmärrys kytkevät organisaation jäsenet ohjattuihin pienryhmäkeskusteluihin. Näin vuorovaikutuksen kautta yksilöllisistä mielipiteistä kehittyy ryhmälle jaettu ymmärrys ja yhteinen älykkyyden. (Nishiguchin 2001.) Erilaiset yksilöt pystyvät yhteistuumiin vuorovaikutustilanteessa määrittelemään pirullisen ongelman kattavammin sekä tuottamaan siihen enemmän ja parempia ratkaisuehdotuksia verrattuna vuorovaikutusettomassa tilanteessa tapahtuvaan ongelmanratkaisuun. Vuorovaikutustilanteista eristäytyneet yksilöt eivät onnistu kehittämään näkemystään tai luomaan uutta siinä määrin kuin vuorovaikuttavat yksilöt (Stacey 1991).

Pirullisen ongelman määritelmän kuudes kohta korostaa, että ongelmaan ei ole olemassa määriteltävää ratkaisujoukkoa. Koskaan ei voi tietää, onko kaikki mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot huomioitu. Kyse on päätöksenteon rajoittuneesta rationaalisuudesta (ks. Simon 1977). Yhden ihmisen on mahdotonta ottaa pirullisen ongelman ratkaisussa huomioon kaikki vaihtoehdot. Useamman ihmisen tehdessä yhteistyötä ratkaisujen kartoituksessa, vaihtoehdot saattavat tulla kattavammin huomioituiksi. Mikäli organisaatiossa pirullisen ongelman ratkaisuun osallistaa erilaisia ihmisiä, joiden välillä tapahtuu emergenssejä, voi myös ratkaisuvaihtoehtoja löytyä enemmän. Kyse on sosiaalisen kontekstin kautta tapahtuvasta ongelmanratkaisusta.

Pirullinen ongelma vaatii ratkettakseen tiettyjen tekijöiden huomioimisen. Olen edellä pyrkinyt lyhyesti hahmottelemaan niitä. Tekijät voidaan tiivistää kolmeen pariin:

1. sosiaalinen konteksti ja osallisten rooli
2. vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus
3. ennustamattomuus ja kompleksisuus.

Lähtökohtani oli, että pirullisen ongelman kykenee ratkaisemaan kattavammin, jos johtamistapa huomioi ratkaisuun vaadittavat tekijät. Mikäli muutosjohtaminen ja organisaatiomuutos linjataan näiden tekijäparien kautta, saatetaan saavuttaa sellaisia toimintatapoja, joilla pirullisia muutosongelmia kyettään käsittelemään.

## MUUTOSJOHTAMINEN PIRULLISTEN ONGELMIEN YHTEYDESSÄ

### Organisaatiomuutos

Muutoksesta on tullut organisaatioiden pysyvä olotila, ja muutosjohtamisen ongelmat ovat samoja kuin johtamisen ongelmat yleensä (Syväjärvi ym. 2007, Vuorinen 2008). Tämä pätee varsinkin pirullisten ongelmien kanssa, joiden ratkaiseminen on jatkuva prosessi. Pirullinen ongelma haastaa perinteisen näkökulman muutosjohtamiseen (ks. esim. Kotter 1996, Kouzes ja Posner 2008). Eri vaiheiden läpi käytävä melko suoraviivainen muutosprosessi sopii hyvin kesyihin ongelmiin, jotka muutama asian tuntija voi ratkaista suunnitelmallisesti ja lopullisesti.

Pirullinen muutosongelma, kuten työkyvyn ylläpitäminen, ei ratkea näin suoraviivaisesti. Heikko työkyky voi aiheuttaa moti-

vaation puutetta, joka saattaa puolestaan heikentää organisaation kykyä muuttua. Työkyky koetaan subjektiivisesti, ja siihen vaikuttavat lukemattomat ja jatkuvasti muuttuvat tekijät organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Sen vaihtelu voi suurestikin muuttaa organisaation toimintaa. Kysymykset työkyvystä saattavat nousta esiin muutosten yhteydessä, mutta ne eivät ole välttämättä alkaneet muutoksesta. Mikäli muutosongelma määritellään Kotterin (1996) tavoin muutosprosessista alkaneeksi ongelmaksi, on kyseenalaista, ollaanko laisinkaan tekemisissä muutosongelman kanssa.

Pirullisessa yhteydessä muutosongelma voisi olla hedelmällisempää nähdä pirullisen ongelman määritelmän tavoin: pirullisen ongelman muoto paljastuu vasta ratkaisuyritysten ja ongelman määrittymisen kautta. Toisin sanoen pirullisen ongelman luokittelu muutosongelmaksi ei tapahtuisi ainoastaan ongelman syntyhetken perusteella. Jos ongelmaan saatava ratkaisu muuttaa organisaatiota, kyse on ollut muutosongelmasta (Stacey ym. 2000).

Stacey (2010) mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia prosesseja, joissa asioita tapahtuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen vuoksi. Tässä prosessissa ongelmia syntyy, arvioidaan ja ratkotaan vuorovaikutuksen avulla. Tästä näkökulmasta muutosongelmat esiintyvät muiden ongelmien joukossa sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Tällainen näkökulma muutosongelmaan muuttaa organisaatiomuutoksen painotusta strategisuudesta (ks. Kanter 1987, Salminen 1998) emergenttiin suuntaan. Organisaatiomuutos on enemmänkin yksilöiden välistä vuorovaikutusta, josta kumpuaa emergenttejä ideoita, identiteettejä ja käyttäytymistapoja.

Organisaatiomuutos on jotain, mitä tapahtuu osallisten välisten keskusteluiden, ihmissuhteiden rakentamisen ja vuorovaikutuksen luoman sosiaalisen järjestyksen kautta (O'Neil ja Jabri 2007, Uhl-Bien 2006). Organisaatiomuutos ilmenee sosiaalisen kontekstin ilmiönä (O'Neil ja Jabri 2007), joka on kompleksinen, kollektiivinen ja monitasoinen kompetenssi sekä sulautettu toiminnallinen kyky (Economist 2000, Pettigrew ym. 2001, Denis ym. 2001). Keskusteluissa ihmiset synnyttävät organisaatiota muuttavia (Crevani ym. 2009) emergenssejä. Samalla he kehittävät näkökantojaan ja luovat uusia ratkaisuja pirullisiin muutosongelmiin organisaation kaikilla tasoilla.

### Muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä

Pirulliset ongelmat ovat alati läsnä organisaatiossa ja vaativat jatkuvaa huomiota. Huomiointi voisi onnistua, jos johtaminen sisältäisi pirullisen ongelman ratkaisemisessa peräänkuvutetut tekijäparit. Pirullisten ongelmien johtamistavaksi Grint (2005) esittää johtajuutta, joka kykenee toimimaan epävarmuuden olosuhteissa yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti. Stacey (2010) painottama johtajuus operoi pirullisen ongelman ratkaisuun vaikuttavien tekijäparien kautta. Johtajuus kokee emergenssin, toistuu sekä muokkautuu sosiaalisessa prosessissa osallisten välisen vuorovaikutuksen ja valtasuhteiden avulla. Sosiaaliseen prosessiin osallistumalla johtaja voi vaikuttaa sen toimintaan samalla, kun se vaikuttaa johtajan toimintaa. Johtajuus tapahtuu kaikilla tasoilla organisaatiossa vuorovaikutteisesti sekä yhteistoiminnallisesti keskusteluissa ihmisten välillä. Johtaja on yksi keskustelevista ihmisistä.

Stacey (2010) lähtökohdista esitän, että muutosjohtajuus-



della tarkoitetaan pirullisten ongelmien yhteydessä muutakin kuin Kotterin (1996) kaltaisen muutosprosessin läpiviemistä. Sillä tarkoitettaisiin laajasti muuhun johtajuuteen sulautunutta toimintaa, jonka tarkoituksena on mahdollistaa muutos pirullisia muutosongelmia ratkaisemalla. Tämä tapahtuisi organisaation sosiaalisessa prosessissa vuorovaikutteisesti mahdollistaen emergentit ideat, identiteetit ja käyttäytymistavat. Muutosjohtajuuden tärkeänä tehtävänä on rohkaista ihmisiä tutkimaan ennustamatonta tulevaisuutta kehittämällä sosiaalisen prosessin keskusteluja. Jumiutunut ja samaa toistava keskustelu estää organisaation muuttumisen, mutta virtaava keskustelu edistää sitä. (Stacey 2010.) Tällaista muutosjohtajuutta voi olla lähes mahdotonta erottaa muusta johtajuudesta. Kyse on niistä ihmisten välisistä vuorovaikutuksista, joiden ansiosta asiat organisaatiossa saadaan tapahtumaan. Näistä vuorovaikutuksista on vaikea luokitella ne, jotka tuottavat muutosta. Ehdotan, että pirullisten ongelmien yhteydessä muutosjohtajuuden voi erottaa muusta johtajuudesta silloin, kun sen huomion kohteena olevan pirullisen ongelman ratkaisut muuttavat organisaatiota. Toisin sanoen muutosjohtajuuden ymmärtää muutosjohtajuudeksi vasta sen vaikutusten perusteella.

Konkretisoidakseni muutosjohtajuutta pirullisten ongelmien yhteydessä pyrin esittämään sen neljän johtajuussuuntauksen yhdistelmällä. Ongelman luonteen mukaisesti yhdistelmä määrittynyt uniikisti kontekstinsa mukaan. Johtajuussuuntaukset on valikoitu teoreettisen kartoituksen perusteella. Yhdessä ne kattavat pirullisen ongelman ratkaisemiseen vaaditut tekijäparit.

*Kompleksinen johtajuus* on ihmisten välistä vaikutusta, josta syntyy yhteyksiä emergentteihin rakenteisiin organisaatioihin ja niiden välille. Kompleksinen johtajuus on sosiaalisten verkostojen vuorovaikutusdynamiikan (satunnaisuus, riippuvaisuus ja

vuorovaikutus) hyödyntämistä. Johtaja ei pysty ennustamaan tulevaisuutta, vaan mahdollistaa olosuhteita, joissa saavutetaan muun muassa muutos; esimerkiksi mahdollistamalla vuorovaikutteiset rakenteet organisaatiossa, joissa ideat voivat löytää toisensa, kokea emergenssin ja vahvistua. Parhaita ratkaisuja ongelmiin ei välttämättä saada yksittäiseltä yksilöltä, vaan yhteistoiminnallisesti monilta. (Marion ja Uhl-Bien 2001.) Johtajuus perustuu vuorovaikutteisiin ihmissuhteisiin, joissa organisaation osalliset ilmaisevat mahdollisuuksia ja synnyttävät innovaatioita. Keskustelu nähdään luovana mahdollisuutena muutokselle, joka on riippuvainen läsnäolijoiden yhteistyöstä (O'Neil ja Jabri 2007). Johtajan tehtävänä on kehittää verkostoja edistämällä ihmisten välisiä riippuvuussuhteita ja vuorovaikuttavia yhteenliittymiä, jotka käyvät läpi ongelmia (Marion ja Uhl-Pien 2001).

*Relationaalinen johtajuus* on sosiaalinen ja yhdistävä vaikutusprosessi. Johtajuus ei rajaudu hierarkkiseen asemaan tai rooliin (Crevani ym. 2009, Uhl-Bien 2006). Johtaja on yksi vuorovaikuttaja muiden joukossa. Johtajuus on monitahoinen ja toistuva prosessi keskellä ihmissuhdevirtoja, joissa yksilöt ovat riippuvaisia toisistaan eikä kukaan voi vain toteuttaa suunnitelmaansa (Stacey 2007). Ydinkysymyksenä on, kuinka olemme riippuvuussuhteessa toisiimme, kuinka työskentelemme yhdessä ja kuinka johtajuus nousee neuvottelujen kautta sosiaalisessa järjestyksessä organisaation jäsenten välillä. (Uhl-Pien 2006.)

*Sosiaalinen johtajuus* keskittyy ryhmän ylläpitoon ja kehittämiseen sosiopsykologisesta näkökulmasta. Sen tehtävänä on edistää yksilöllisten mielipiteiden kuulumista ja pitää huoli ryhmän emotionaalisesta puolesta. Johtaja keskittyy edistämään sellaisen ympäristön luomista, missä yksilöllisiä eroja kunnioitetaan ja hyödynnetään rakentavasti. Sosiaalisella johtajuus-

Taulukko 1.  
Pirullisen ongelman ratkaisun tekijäparien suhde johtajuussuuntauksiin.

	<b>Sosiaalinen konteksti ja osallisten rooli</b>	<b>Vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus</b>	<b>Ennustamattomuus ja kompleksisuus</b>
<b>Kompleksinen johtajuus</b>	Johtajuus toimii 'bottom up' verkostossa.	Muutos organisaatiossa nousee emergentisti yksilöiden välisistä vuorovaikutuksista.	Ymmärtää vuorovaikutusta koskevan dynamiikan satunnaisena, riippuvaisena ja vuorovaikutteisena. Ennustamaton tulevaisuus.
<b>Sosiaalinen johtajuus</b>	Kehittää ja ylläpitää ryhmää erilaisten ja yksilöllisten mielipiteiden avulla.	Varmistaa jokaisen mielipiteen kuulumisen sekä hoitaa ryhmän emotionaalista puolta.	Käsittelee sosiaalisessa prosessissa syntyviä konflikteja ja estää niiden pahenemisen.
<b>Relationaalinen johtajuus</b>	Johtajuus ei rajaudu hierarkkiseen asemaan tai rooliin.	Johtajuus sijaitsee sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa. Johtaja on yksi ääni muiden joukossa.	Vuorovaikutusten käyttäytyminen on ennustamatonta ja kontrolloimatonta tietyn yksilön toimesta.
<b>Verkostokytköksiin perustuva johtajuus</b>	Johtajuus ei kohdistu tai ole tietyn yksilön kontrollissa. Kerää yhteen yksilöt ratkaisemaan ongelmia, kyse voi olla myös muista kuin virallisista johtajista.	Vastaa kysymykseen, kuinka olemme riippuvuussuhteessa toisiimme. Johtajuus paikallistuu yhdistäviin sosiaalisiin suhteisiin.	Verkostokytköksiin avulla johtaja kykenee sietämään ennustamattomuutta ja kompleksisuutta.

della pyritään ehkäisemään epäkypsien päätösten ja mielipiteiden muotoutumista sekä konfliktien laajentumista. (Barry 1991.)

*Verkostojohtajuus* kerää yhteen tietyt yksilöt, esimerkiksi ratkomaan muutosongelmia. Verkostojohtajuus paikallistuu yksilön ominaisuuksien sijaan ihmisiä yhdistäviin sosiaalisiin suhteisiin. Johtajan vaikutusvalta muodostuu verkostokytöksistä. Johtaja, jonka verkostokytökset muistuttavat organisaatiota pienoisuudessa, on todennäköisesti myös tehokas (Balkundi ja Kilduff 2005.) Taulukossa yksi on yhdistetty johtajuussuuntaukset pirullisen ongelman ratkaisemisen tekijäpareihin.

## PÄÄTELMÄT

Tarkastelin edellä, kuinka pirullisiksi ymmärrettävät muutosongelmat muokkaavat muutosjohtamisen ja organisaatiomuutoksen käsitteitä. Sosiaalisessa prosessissa ilmenevät pirulliset ongelmat esitetään ratkaistaviksi sosiaalisen kontekstinsa kautta. Tiivistin pirullisen ongelman ratkaisuun vaikuttavat sosiaalisen kontekstin tekijät kolmeen tekijäpariin. Näiden kautta tärkeiksi tekijöiksi organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtamisessa muodostui ihmisten välinen yhteistoiminnallinen ja sosiaalinen prosessi, jonka toiminta on ennustamatonta ja kompleksista.

Sosiaalinen prosessi kattaa koko organisaation. Näin myös sen kautta toimiva muutosjohtaminen ja organisaatiomuutos vaikuttavat koko organisaatioon. Pirullisten ongelmien näkökulmasta organisaatiomuutos on jatkuva prosessi, jonka aikaansaamiseksi ei ole olemassa yleistä, oikeaa kaavaa tai mallia, vaan se ratkotaan tapauskohtaisesti jokaisessa uniikissa tilanteessa. Mikäli oletetaan ongelman tyyppin muokkaavan organisaatiomuutosta, voidaan apua muutoksen tekemiseen saada ongelman ratkaisuun vaikuttavista tekijöistä. Näin ajatellen ratkaisutavat määrittävät paljolti myös sen, miten muutosjohtaminen tällai-

nessa yhteydessä rakentuu. Pirullisen ongelman yhteydessä ratkaisuun vaikuttavia tekijöitä voisivat olla esimerkiksi sosiaalisesta kontekstista nousseet kolme tekijäparia (taulukko 2). Vastaavasti, jos organisaatiomuutos asemoituisi kriittiseksi, se hoidettaisiin todennäköisesti autoritäärisesti ja vahvan valvonnan alaisena hyvin nopeasti. Tämä ei kuitenkaan toimi pirullisen ongelman tapauksessa. Siksi onkin tärkeää yhdistää pirullisten ongelmien problematiikka organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen käsitteisiin (taulukko 2), koska ne vaativat erityisiä ratkaisutapoja ja saattavat olla väärin lähestyttynä potentiaalisia organisaatiomuutosten vaikeuttajia.

Pirullisten ongelmien yhteydessä uudet ratkaisut ongelmaan muokkaavat jatkuvasti organisaatiomuutosta, jota ei saada koskaan lopullisesti valmiiksi. Tämä näyttäisi vahvistavan Syväjärven ym. (2007) tavoin käsitystä muutoksen jatkuvuudesta. Kytkeytyneisyytensä vuoksi pirullisia muutosongelmia on vaikea erottaa organisaatiossa muista ongelmista, mikä tukee osaltaan Vuorisen (2008) ajatusta muutosongelmien sisällyttämisestä muihin johtamisen ongelmiin. Organisaatiomuutos näyttäytyykin muuhun toimintaan sulautuneena kykyä kaikkialla organisaatiossa. Toisin sanoen muutokset saattavat vaikuttaa todella laajasti koko organisaatioon. Vaikka muutokset eivät sinänsä käsi kädessä kaiken organisaation toiminnan kanssa. Siksi organisaatiomuutosten yhteydessä kaivataankin viisautta ja arvostelukykyä nähdä laajemmat vaikutukset sekä verkostovoimat tämänhetkessä toiminnassa. Kaivataan herkkyyttä nähdä organisaation sosiaalisessa verkostossa pirullisten muutosongelmien vaikutukset, jotka saattavat edistää tai haitata organisaatiomuutoksen toteutumista.

Taulukko 2.  
Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen suhteutettuna pirulliseen ongelmaan.

PIRULLISEN ONGELMAN PIIRTEET		ORGANISAATIOMUUTOS	MUUTOSJOHTAMINEN
1. Pirullista ongelmaa ymmärtää asiayhteyteen perehtymällä	<p>1. <b>Sosiaalinen konteksti ja osallisten rooli</b></p> <p>2. <b>Vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus</b></p> <p>3. <b>Ennustamattomuus ja kompleksisuus</b></p>	Organisaatiomuutos määrittyy vaikutustensa perusteella	Johtajuutta, joka sijaitsee ja toimii sosiaalisen kontekstin kautta
2. Pirullisen ongelman ratkaisemisessa ei ole selkeää alkua tai loppua		Jatkuva prosessi, joka muotoutuu suunnitelmien lisäksi vuorovaikutuksessa	Jatkuvaa toimintaa, joka on sulautunut muuhun johtamiseen
3. Pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä		Määrittäyty sosiaalisessa kontekstissa yksilöllisistä näkökulmista käsin	Sosiaalisen kontekstin osapuolet muotoilevat muutosjohtamisen ilmenemisen
4. Jokainen pirullinen ongelma on uniikki		Organisaatiomuutos on kompleksinen ja ennustamaton ilmiö, johon ei ole yleistä kaavaa. Se voidaan pyrkiä ratkaisemaan yhteis toiminnallisin keinoin	Sosiaalinen konteksti muokkaa muutosjohtamista tilannekohtaisesti ja levittää johtajuuden muutoksissa yhteistoiminnalliseksi prosessiksi kaikkialle organisaatioon
5. Jokainen ratkaisu pirulliseen ongelmaan toimii uniikisti vain oman ongelmansa kanssa		Organisaatiomuutos ei ole koskaan ratkaistavissa lopullisesti tai suoritettavissa loppuun	Muutosjohtamisen lopullisen muodon määrittää kohdattava ongelma ja sen ratkaisuvaatimukset
6. Pirullisiin ongelmiin ei ole määriteltävissä olevaa ratkaisujoukkoa			

## LÄHTEET

- Balint PJ, Stewart RE, Desai A, Walters LC. 2006. Managing wicked environmental problems: integrating public participation and adaptive management. Paper presented at the 2006 National Convention of the Society of American Foresters, Pittsburgh, PA, October 25–29.
- Balkundi P, Kilduff M. 2005. The ties that lead: a social network approach to leadership. *The leadership quarterly* 16(6), 941–961.
- Barry D. 1991. Managing the boss less team: lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics* 22, 31–47.
- Beinecke RH. 2009. Introduction: leadership for wicked problems: the innovation journal: The public sector innovation journal 14(1), 1–17.
- Briskin A, Erickson S, Ott J, Callahan T. 2009. The power of collective wisdom: and the trap of collective folly. Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.
- Crevani L, Lindgren M, Packendorff J. 2009. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26(1), 77–86.
- Cooperrider DL, Srivastva S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. Teoksessa: Woodman R, Pasmore W (toim.) *Research in organizational change and development* vol 1, 129–169.
- Conklin J. 2005. *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. Wiley, New York.
- Denis JL, Lamothe L, Langley A. 2001. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal* 44(4), 809–837.
- Economist. 2000. Change management: an inside job. *Economist* 15, 61.
- Grint K. 2005. Problems, problems, problems: the social construction of leadership. *Human relations* 58(11), 1467–1493.
- Jalonen H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. TTY, Tampere.
- Kauffman SA. 1995. *At home in the universe: the search for laws of self organization and complexity*. Penguin, London.
- Kotter JP. 1996. *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kouzes JM, Posner BZ. 2008. *The leadership challenge*. Fourth edition. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Kreuter MW, De Rosa C, Howze EH, Baldwin GT. 2004. Understanding wicked problems: a key to advancing environmental health promotion. *Health Education & Behavior* 31(4), 441–454.
- Kanter RM. 1987. *The change masters*. Unwin Paperbacks, London.
- Laihonen H. 2009. *Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat*. TTY, Tampere.
- Lindell J. 2011. Muutos systeemittävästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 30(1), 56–71.
- Marion R, Uhl-Bien M. 2001. Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12(4), 389–418.
- Mark A, Critten P. 1998. Chaos and complexity the future for health care HRM. *Health Manpower Management* 24(4), 139–142.
- Mark A, Scott H. 1992. *Management in the national health service*. Teoksessa: Willcocks L, Harrow J. (toim.) *Rediscovering public services management*. McGraw Hill, London.
- Nishiguchi T. 2001. Coevolution of interorganizational relations. Teoksessa: Nonaka T, Nishiguchi T. (toim.) *Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press, 202–222.
- O’Neil A, Jabri M. 2007. Legitimation and group conversational practices: implications for managing change. *Leadership & Organization Development Journal* 28(6), 571–588.
- Pettigrew AM, Woodman RW, Cameron KS. 2001. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44(4), 697–713.
- Phelan SE. 2001. What is complexity science, really? *Emergence* 3(1), 120–136.
- Raisio H. 2010. *Embracing the wickedness of health care: essays on reforms, wicked problems and public deliberation*. Juvenes Print, Tampere.
- Rittel HWJ, Webber MM. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4 (2), 155–169.
- Salminen A. 1998. *Hallintotiede: organisaatioiden hallinnolliset perusteet 3. painos*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Simon HA. 1977. *The new science of management decision*. Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Sotarauta M. 1996. *Kohti epäselvyyden hallintaa: pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Stacey RD. 1991. *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Stacey RD. 2007. *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. Fifth Edition. Prentice Hall, Harlow.
- Stacey RD. 2010. *Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Second edition. Routledge, London.
- Stacey, RD, Griffin D, Shaw P. 2000. *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking*. Routledge, Washington DC.
- Syvjärvi A, Perttula J, Stenvall J, Majoinen K, Vakkala H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 26(3), 3–17.
- The co-intelligence institute. [www.co-intelligence.org](http://www.co-intelligence.org) [luettu 5.11.2010].
- Uhl-Bien M. 2006. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17(6), 654–676.
- Vartiainen P. 2005. Wicked health care issues: an analysis of Finnish and Swedish health care reforms. *Advances in Health Care Management: International Health Care Management* 5, 163–186.
- Vartiainen P. 2008. Health care management in Finland: an analysis of the wickedness of selected reforms. *Review of Business* 28(2), 41–55.
- Vuorinen R. 2008. *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalaossa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Tampereen yliopiston paino, Tampere.
- Zimmerman B, Lindberg C, Plsek P. 2001. *Edgeware: insights from complexity science for health care leaders*. VHA Inc, Irving, TX.

## **A MULTIDIMENSIONAL APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT – THE SYNTHESIS OF THE ENTITY AND THE RELATIONAL PERSPECTIVE**

**Juha Lindell**

University of Vaasa, Finland

**Virpi Juppö**

University of Vaasa, Finland

### **Abstract**

Organizations around the world are now facing changes to their economic basis, services and structures more than ever before. Highly complex nature of changes today makes the traditional change management theories appear inadequate. Implementing change requires a multidimensional approach. In this theoretical research paper, we propose a synthesis of the entity and relational perspectives on change management. The entity perspective is mainly represented via John P. Kotter's well-known eight-stage model for change management. The relational viewpoint in turn, is mainly represented via Mary Uhl-Bien's relational perspective on change based on the complexity sciences. By integrating these two perspectives we introduce a more comprehensive framework to support change management. In so doing we investigate the content, the process and the context of change. We propose that this multidimensional approach to change management offers options to cope with complex changes, which would ultimately improve the chances of change being conducted successfully.

**Keywords:** change management, complexity

### **Introduction**

Organizations around the world are now facing changes to their economic basis, services and structures more than ever before. The changes have become more holistic and interconnected and affect a larger number of the stakeholders. Stability is no longer the norm, and the environment will become more volatile (Kotter 2006.)

The highly complex nature of changes today makes traditional management and organization theories – with rational, systematic, and often hierarchical, perspectives as their starting point – appear inadequate (e.g. Glouberman & Zimmerman 2002; Stacey 2012). Implementing change requires a multidimensional approach and that calls for the relevant integration of the various change management perspectives, because our knowledge quite often seems incomplete (Lueddeke 1999; Fernandez & Pitts 2007; Richardson & Cilliers 2001).

Many of the approaches to organizational change found in the literature give the impression that change is (or can be) a rational, controlled, and orderly process (e.g. Lewin 1951; Kotter 1995). In practice, however, organizational change is likely to be chaotic, often to involve



shifting goals, discontinuous activities, surprising events, and unexpected combinations of changes and outcomes. Accordingly, change can be understood in relation to the complex dynamic systems or processes within which it takes place. (Pettigrew & Whip 1991; Mitleton-Kelly 2003; Stacey 2001.) There are a variety of change management perspectives and practices to select from (Burnes 2004: 886).

Complexity thinking challenges traditional management and organization theories (the entity perspective) that often use rational, systematic and hierarchical perspectives as starting points. Complexity thinking emphasizes the holistic analysis of the change, where complexity itself creates change and is a natural part of the system or process. Complexity theories and system theories emphasize the ability of an organization to adapt to changes in its environment; the holistic and contextual view of management; and also the inner and outer contingencies of organizations (Mitleton-Kelly 2003; Raisio 2010). Integrating complexity theory perspectives on change management (as the relational perspective does) means the process of change and contingencies for management may be better understood (See Styhre 2002; Mitleton-Kelly 2003; Raisio 2010; Lindell 2011).

In this theoretical research article, we propose the synthesis of the entity and relational perspectives on change management.

The entity perspective sees leadership as a relationship between two social actors, leader and follower. This relationship is quite often imbalanced, and can involve a charismatic leader making plans and then showing followers where to go and to reach the goals of the plan. The entity perspective is mainly represented via John P. Kotter's legendary eight-stage model for change management. We rely on John P. Kotter's article "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail?" and his book "*Leading Change*". Kotter based his analysis in a ten-year study of more than 100 companies that attempted such a transformation.

Relational leadership theory holds that interaction and relationships are constant and determining factors that produce continuity and change in organizations. The core concept of the relational perspective is how the actors are connected. Other tenets are that the dynamics of change management transform from the individual to the collective; the leader's voice is but one among many; and that the best ideas often emerge from interacting aggregates.

The relational viewpoint in turn, is mainly represented via the relational leadership theory introduced by Mary Uhl-Bien (2006). It is based on several relational viewpoints and complexity sciences. Uhl-Bien et al. (2001) and Uhl-Bien (2006) suggest leadership focuses on behaviours that enable effectiveness instead of guiding actions, which largely reflects the influence of complexity. In this way, the conceptualization of leadership is stretched to encapsulate a human relations model heavily influenced by psychology and social psychology.

Our assumption is that the traditional ways of analysing requirements and implementing the subsequent changes will not solve the problem of efficient implementation of the changes. By integrating entity and relational perspectives, we introduce a more comprehensive framework to change management. We propose that this multidimensional approach to change management offers options to cope with complex changes, and will ultimately generate success.

### **The entity and the relational perspective on change management**

Successful change is a result of the interaction between the content of change (the objectives, purpose and goals), the process of change (its implementation) and the organizational context of

change (the internal and external environment). Organizational transformations take place in a historical, cultural, economic and political context (Pettigrew, Ferlie, & McKee 1992). These three aspects – content, process and context – are investigated from the perspective of entity and relational change management.

### **The content of the change**

Demands for change can arise from within the organization or from the outside. To survive, organizations have to adapt their actions to these various changes. Organizational change usually has a goal and a purpose (Eggers et al. 2002).

#### Goals and purpose

Kotter (1996:19) explains why change has to happen. The globalization of markets and competition leads to more hazards and opportunities and this leads to more large-scale change in organizations. The drivers are technological changes, international economic integration, maturation of markets in developed countries and the falls of communist and socialist regimes.

The main reasons behind the changes seen in organizations are reducing costs, improving the quality of products and services, locating opportunities for growth and increasing productivity. *“The basic goal has been the same: to make fundamental changes in how business is conducted in order to help cope with a new, more challenging market environment.”* (Kotter 2006: 3.) Changes occur to help make better products and services that serve real human needs at lower cost (Kotter 1996: 171).

Marion and Uhl-Bien (2001: 391) do not specify the goals of change in the same way Kotter does. Their perspective is far more general: the complex dynamics of organizational change make it unpredictable and co-evolutionary. Co-evolution means that everything is fundamentally connected to everything and evolves together, not alone. It is a given that internal and external factors will affect every organizational change, but because the future is seen as hugely unpredictable it might be impossible to specify what the changes will be or what they will affect. Thus only fundamental considerations can be stated, for example, a statement that the goal is to create or enhance conditions that promote a productive future scenario. In a way this is very close to Kotter’s (2006: 3) statement that the goal of change is to help cope with a new market environment.

Kotter (1996: 17) categorizes changes in organizations as restructuring, reengineering, quality programmes, mergers and acquisitions, cultural renewal, downsizing and strategic redirection. Uhl-Bien (2006: 663) does not distinguish the different kinds of change so clearly. She examines the issue from a perspective similar to that of Sayles (1964), presenting an image of an organization built through ongoing interaction and relationships between people rather than a specific operations model. For example, in this perspective a change resulting in better quality does not necessarily occur as the result of a given quality improvement programme, but might occur when quality thinking establishes itself in people’s interactions and relationships. This could mean that when people start to discuss values, attitudes, ideologies and behaviours, it affects their thoughts and that effect then changes the quality in the organization. However, this line of thought does not exclude the possibility that a quality programme can bring about a change, it would just need to penetrate as far as the values and attitudes of the workforce. This

paradoxical nature of change – where an answer is right and wrong at the same time – is typical of complex phenomena.

## Vision

Conveying the vision of the results of change encourages all the actors to stay on the right course to deliver the ultimate goal of the change. Vision creation is one of the most important stages of the change process as it provides the direction of the move of the organization. However, merely having plans and programmes in place is not sufficient; an organization must have a strategy designed to deliver the vision. Kotter emphasizes the importance of communicating the vision and strategy and teaching new behaviour, especially that of management by example, where managers embody the corporate culture (Kotter 2006: 4, 5, 6).

The relational perspective also recognizes the importance of the vision, but in a slightly different way. Kotter's text gives the impression that the leader essentially owns the vision, and has responsibility for establishing it within the organization through training and communication. Marion and Uhl-Bien (2001: 403) juxtapose this to situation where the leader's actions connect directly to the organization's success or failure. The leader knows where the organization should go and, through example, the leader shows how to get there.

The relational perspective advocates that the vision provides general control and enables organizations to focus and maintain to its complex structure (Marion & Uhl-Bien 2001: 403). A key difference, however, is that the relational perspective considers the leader's voice to be merely one of many (Uhl-Bien 2006). In the context of elucidating the vision, this can mean that leaders have to get it accepted collaboratively as a common goal by way of interactions across the organization. The complex interactions that result both continuously create and shape the vision. It is proposed that individual members of the organization in this case are not just followers of the vision. This opens up the possibility of emergent structures that can produce change in the organization.

Kotter (2006: 4,7) states that the organizational systems and structures have to support the vision. Visioning new possibilities, removing obstacles to change and encouraging new ideas and actions are important. Visioning and strategy formulation play a large role in how the goals of the change are achieved. The relational point of view expresses a similar view of how structures should support the vision. According to Uhl-Bien (2006: 670) the vision is continuously shaped by daily interactions and hence structures need to be open and dynamic to react to the many small alterations that are produced by these same interactions. *“As a process of structuring, or organizing, the focus of investigation in Relational Leadership Theory would be on how relational interactions contribute to the generation and emergence of social order. In contrast to traditional leadership perspectives that view structure as the prescribed framework of the organization, directed by managerial leaders”*. In summary, the leader is not the one who provides the strategy and vision in the relational perspective, the leader's is but one voice among many and success is dependent on whether individuals within the organization are willing to change their routine interaction patterns (Hatch 1997).

## The process of change

Change is quite often seen as a process with different stages. Lewin (1951: 228–229) introduced a three-step model for successful change, which included stages of unfreezing, moving and refreezing. This planned approach to change sees the change as a linear, top-down process which is rationally managed. The processual approach instead sees the change as continuous, unpredictable and essentially political in nature (Beer 2004: 889).

### Role of the leadership

Two of every three change projects fail. Leadership and management are needed to accomplish successful changes (Beer 2004: 886). It is usually possible to lead the change in the desired direction with the help of selected tools and management actions. Successful change management makes it possible to cope with complex changes, and eventually generates the results intended. Kotter (1996: 16) goes on to state that the consequences of common errors in organizational change efforts can be avoided by having a leadership capable of driving the process in a socially healthy way. Change requires the creation of a new system, and that demands leadership. The power of high quality leadership is needed to achieve successful change (Kotter 1996: 16, 20). Kotter (2006: 3) also asserts that a purely managerial mindset is destined to fail. Viewed together, these statements clearly illustrate the entity perspective represented by Kotter.

One difference between the entity and relational perspectives is their usage of the terms leadership and management. In the extracts paraphrased above, Kotter seems to be using the terms leader and manager interchangeably by giving an expression that the manager is the one who executes leadership and so drives or steers organizational changes. On the other hand the manager seems to be the leader. The relational perspective on the matter is somewhat different. The leadership that Kotter proposes above is something that the relational perspective would recognize, but would view as just one form of leadership called managerial leadership (Uhl-Bien et al. 2004). Uhl-Bien et al. (2004) suggest that other leadership forms might also be important and offer the peer and network forms of leadership as examples. Hence the relational point of view sees leadership as a relational process that contributes to the emergence of social order and change through social influence (Uhl-Bien 2006: 667). In other words, leadership and leadership relationships are not restricted to hierarchical positions or roles, meaning that relational leadership can occur throughout the organization (Uhl-Bien 2006: 668).

As mentioned above, Kotter also proposes that it is possible to lead the change in the desired direction with the help of tools and management action. Here the terminological difference also shows quite clearly. Advocates of the relational perspective might argue that it is not possible to lead change in the desired direction only by way of management action because the manager is just one individual in a larger social influence process. This means that while a manager can try to lead the change in the desired direction, if the other individuals in that social influence process, where the change takes place, do not comply the change is most unlikely to follow the desired direction (Uhl-Bien 2006: 671).

The relational perspective suggests the direction of change can be altered by leadership, but is not necessarily referring to management actions when it talks of leadership. Leadership can be any generated social influence that contributes to the emergence of social order and change. It can be seen as an outcome (Uhl-Bien 2006: 667). The idea could be expressed simply as one that holds that any social influence that makes things happen can be leadership. In

summary, both the entity and relational perspective propose that successful changes can be achieved through leadership but they see leadership quite differently.

### Stages of change

In general Kotter (2006: 1) sees the transformation as a process, not an event: there are stages that build upon each other, change takes time and cannot be accelerated. Understanding the stages of change makes a successful transformation more probable. Two main factors that Kotter (2006: 3) highlights are that the change process goes through a series of phases that, in total, usually require a considerable length of time and that critical mistakes in any of the phases can have a devastating impact. Leaders often operate in multiple phases at once (Kotter 1996, 23). The findings lead Kotter to present an eight-phase change model (see Kotter 1996).

The relational perspective does not really see change as operating in different stages. Change is just something that happens in the relational process; often in a quite emergent manner and with unpredictable outcomes. Change can be brought about through an actively relational process of creating (common) understandings on the basis of language. For change to happen demands the co-ordination of people's language and actions related to each other at all levels (Uhl-Bien 2006: 665). Understanding and knowledge can be built up through a process of networking and when such networking occurs on behalf of decision-makers it establishes the context for the generation of social order (ibid: 670, 671).

The change process reveals a fundamental difference between the entity and relational perspectives. The entity point of view concentrates on leadership having to deal with situations that are already being organized (Dachler 1992). In Kotter's scenario, plans for the change are already underway and should then just be realized via leadership. The relational point of view concentrates more on the *process* of organizing (Dachler 1992). Hence, the leadership focuses on the relational dynamics that eventually produce the change. From this standpoint, relational dynamics is the foundation Kotter's eight-phase model is built upon.

### Context of change

As the circumstances and changes in organizations vary case by case, it is important to select the most appropriate change management approach. For example, the contingencies affecting an organization that influence change management include the history of the organization, its age and scale, technology and the external environment (Mintzberg 1979). Ensuring internal and external support for change processes means the changed organization or situation is more likely to be accepted, and the resistance to change is more likely to be reduced.

### Internal and external factors

No matter what the change, it is evident that a large number of people are involved as the process advances. That is why empowering people to act to make the vision a reality is crucial. (Kotter 2006: 4.) People are more willing to help advance change if they see that useful change is possible (Kotter 2006: 6). To establish that change is possible, it is important to celebrate the short-term wins and so create a belief that the change will produce the expected results. These actions aid motivation and are one tool through which to reward people. (Kotter 2006: 7.)



Kotter describes how it is important to understand that a large number of people are involved in the change process and hence that resistance to change should be anticipated. The resistance can be reduced by empowering people and celebrating successful outcomes. The relational point of view sees this aspect in a different light. Strategic reorganization undertaken by top management is fully reliant on the fact that the individuals in the organization are willing to change their daily patterns of interaction (Hatch 1997). This thinking exposes another fundamental difference between the entity and relational perspectives. The entity perspective focuses primarily on the leadership that happens in conditions which are “already being organized”, whereas the relational perspective sees leadership as a “process of organizing” (Uhl-Bien 2006).

In the organizational change context, this could mean that in the entity approach, after the plans for change are formulated or the situation “is already being organized” on behalf of top management, the participation of other people and prevention of resistance might begin. This notion can be seen quite clearly in Kotter’s eight-stage model. In contrast, the relational perspective concentrates on the “process of organizing” which might occur through the utilization of participative change methods right at the beginning of the change process at the point when everything is still open.

Kotter (2006: 4) argues that 75% of the managers have to be in favour of the change. A coalition of key executives and managers that has the power to lead the change is one crucial factor. Such a coalition would later be able to reduce the resistance to change. As Uhl-Bien (2006: 666) states, the relational perspective on leadership and also her relational leadership theory at its core is a process theory of leadership. It approaches leadership as a relational process. This means that it focuses on relational processes where leadership is produced and enabled (Uhl-Bien 2006: 667). This relational process includes the whole organization, not just the holders of managerial titles. From the point of view of titular managers, this could mean that the best solutions to problems are not those that they devise, but those that emerge when integrating aggregates work through issues (Marion & Uhl-Bien 2001: 394).

The coalition mentioned above can sometimes include customers and/or union leaders. (Kotter 2006: 4.) Kotter clearly focuses on activity within the organization and does not describe the external factors very extensively. Uhl-Bien (2006: 662) quotes Abell and Simons (2000) and states that organizational change is a result of the co-ordination of peoples’ language and actions in relation to each other at all levels and to an ever-changing larger socioeconomic environment. Uhl-Bien’s idea seems to be that organizations are always open to the influence of the larger socioeconomic world. To some extent, this is a consequence of relational leadership theory being based on complexity thinking (Marion & Uhl-Bien 2001) which approaches phenomena more holistically. Complex leadership provides linkages within and among organizations (McKelvey 2003).

#### The element of surprise

Organizational change is likely to be chaotic, often involving shifting goals, discontinuous activities, surprising events, and unexpected combinations of changes and outcomes. Every change has an element of surprise and situations arise that are not planned for that have to be dealt with on an ad hoc basis (Juppo 2011: 113). In reality, change is messy and full of surprises. Applying an analytical process that is simple and linear is not productive because multiple change processes are often complex, dynamic, messy and frightening. Organizations are far too

complex to be transformed by one individual (Kotter 2006: 9; 1996: 24, 30). A further complication is the political aspect, where different parties seek to advance different and sometimes conflicting values and interests (Uhl-Bien 2006: 669). These factors can cause multiple realities to emerge in the change (ibid. 661). This is why traditional management might not be sufficient.

Complexity increases the element of surprise in organizations. This can mean for example that actions and factors in organizations are very unpredictable and entwined with each other, causing a shift in causality from linear to nonlinear (Marion & Uhl-Bien 2001). In other words, it is very hard to know the consequences of certain decisions in advance. One reason for this nonlinear causality is the relational network and relational exchange that Uhl-Bien (2006) presented. Thus, a manager's job is certainly not simple and neatly bounded (Ashforth 1999), but is a messy and dynamic social process shaped by interaction with others in the middle of a relational network within and between organizations in a larger socioeconomic reality (Steward 1999). "This relational dialogue enhances the capacity of a system to accomplish leadership tasks at various levels of complexity" (Uhl-Bien 2006: 662).

Radical change in organizations is quite often stimulated by crisis. A crisis creates a sense of urgency and catalyses the change process. Sometimes reforms demand activity not covered by formal structures and protocols (Kotter 2006: 3, 5). The relational perspective also recognizes the role of crises, but it puts them into a relational context. Structures are continuously produced by daily interaction patterns and hence are open to myriad small changes. If these interactions are interrupted by some disturbance like a crisis, the social structure is open to change (Hatch 1997: 180).

### **The best of both worlds of change management**

By integrating the two perspectives introduced above we formulate a more comprehensive framework on change management (Table 1). We propose that this multidimensional approach on change management makes it possible to cope with complex changes, and ultimately generates more successful results than were available before its advent.

Table 1. The best of both worlds.

<b>The goals and purpose</b>	The future is highly unpredictable, so it is questionable how exact change goals and purposes can be. The change goals and purpose might be useful give birth to via collaborative efforts, bearing in mind the relational nature of the process of organizing. The change should have goals and a purpose but the complex reality means they will shift constantly and thus they are most meaningful if capable of adaptation.
<b>Vision</b>	Vision is the ultimate and common or collaborative goal of the change among individuals in the organization and it can be shaped continuously by individuals. The structures of the organization have to support the vision hence they need to be open and dynamic to accept the many minor alterations or emergences delivered by active individuals.

<b>Role of leadership</b>	In change situations, leadership is very important. The multidimensional approach extends the view of what leadership is, and who can produce it to transcend managerial position. A managerial leader can be in charge of organizing a change but has to understand that the leadership that spawns change can come from somewhere other than his or her action. At that point, the manager might be useful to enable these forces.
<b>Stages of the change</b>	The organizing process is always a relational one in organizations. It produces change and stability but is also quite unpredictable. These are the surroundings where organizational changes should come to fruition and hence stages of the change and the change model should reflect these properties.
<b>Internal support and external factors</b>	Changes happen in a relational context full of people within organizations and among them. The organizations operate in a large interconnected socioeconomic process. Hence organizational change could be successful when it is collaboratively organized among internal factors of the organization, while simultaneously bearing in mind the surrounding environment of the organization.
<b>Surprise!</b>	Organizational reality is messy and complex due to its relational and interconnected nature. It is very unpredictable and full of small changes which can require continuous adjustment to the direction and the meaning of the change. This is a factor that will not disappear any time soon and is most likely to become stronger. Scholars and practitioners of change management have to accept the nonlinear reality and find ways to work with it.

The complexity that besets organizations might demand a more comprehensive change framework. That might involve greater emphasis on the informal structures outside the normal assumptions of command and control, as proposed by Uhl-Bien (2006: 663–664). The proposal arises from the finding that when the need for change occurs, individuals interpret actual and potential events in relation to values and interest and make decisions on whether to and how to approach change (Uhl-Bien 2006: 670). Managers should thus be able to register even weak signals of change that might be useful to the whole organization. These weak signals can come from any level of the organization or even from outside it. An organization's external and internal influences seem to co-evolve.

Unpredictable situations and crises should be seen as opportunities to advance the management of an organization. The opportunities can be enhanced if the organization can mobilize its capacity for change upon receipt of even weak signals and individual interpretations. It is important to view the change process as highly interpersonal and demanding participatory means to succeed. These participatory methods allow employees to cooperate in mutually defined change projects (Uhl-Bien 2006: 671). This gives rise to a situation where the manager contributes one voice among others and leadership is seen more as a relational influence than one inherent to the managerial position. Leadership is everybody's responsibility. There is a joint responsibility for structuring an organization; people work together to define and develop the change. In change management interaction dialogue is important. Those processes and relations enable the change to be understood (Uhl-Bien 2006).



Although capable of complementing traditional change management by enhancing understanding of the change process that can in turn improve the odds of success, it should be remembered that both entity and relational approaches complement each other. However, over emphasis on either perspective can severely impede the functioning of an organization.

## **Conclusions**

The current theoretical research paper proposes a synthesis of the entity and relational perspectives on change management. The entity perspective is mainly represented through John P. Kotter's research and the relational viewpoint in turn, is mainly represented via Uhl-Bien's relational perspective on change that is based on the complexity sciences. By integrating these two perspectives we offer a more comprehensive framework for change management. In establishing the framework, the content, the process and the context of the change were investigated. We suggest that this multidimensional approach on change management makes it possible to cope with complex changes and ultimately generates successful results.

This research contributes to the development of the theory on change and change management. It presents a novel approach to analysing and understanding change by combining these two quite different perspectives.

The entity perspective emphasizes the vision, and the communication of that vision. It also promotes coalition and leadership, the example set by the leader, and a supportive internal organizational environment. The relational perspective emphasizes shared leadership, a social process, dialogue and participation, and views leadership as occurring in the relational process. While Kotter argues that leadership drives the change, the relational perspective argues that the relationships in change situations are the new form of leadership. Both perspectives described here suggest that a purely managerial mindset is destined to fail the organization.

The relational perspective offers a wholly new perspective on what change management is and can be. The entity perspective provides managers with practical tools to help lead the change process. Both perspectives offer their own understanding of the complex phenomena.

If managers were to adopt our synthesis on change management it would help them lead the complex change and reform processes more efficiently and effectively; and in a way that could satisfy the expectations of the process and results held by the actors and stakeholders in the change process.

Ultimately, we should bear in mind that whether change is made successfully depends on the employees and other parties to the change deciding to alter their daily patterns of action and interaction (Uhl-Bien 2006: 671). To establish if the results are as promising as the theory suggests we would have to conduct further research to test our model empirically.

## References

- Abell, E., & Simons, S. (2000). How much can you bend before you break: An experience of using constructionist consulting as a tool for organizational learning in the corporate world. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 159–175.
- Ashforth, B. E. (1999). Leadership as an embedded process: Some insights from Sayles' *Managerial Behavior*. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 21–24.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Harlow, London: Prentice Hall.
- Dachler, H. P. (1992). Management and leadership as relational phenomena. In M. v. Cranach, W. Doise, & G. Mugny (Eds.), *Social representations and social bases of knowledge* (pp. 169–178). Lewiston, NY: Hogrefe and Huber.
- Eggers, M., S. James & L. E. Johnson (2002). Unleashing and Combining the Wisdom: Rapid, Whole-Systems Change in Public Organizations. *Public Organization Review: A Global Journal* 2: 223–233.
- Fernandez, S. & D. W. Pitts (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration* 37(3), 324–341.
- Glouberman, S. & Zimmerman, B. & (2002). Complicated and complex systems: What would successful reform of medicare look like? Discussion paper no.8. Commission of the Future of Health Care in Canada.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* 235. University of Vaasa.
- Kotter, J. P. (1995). Muutoksen johtaminen: Miksi muutoshankkeet epäonnistuvat? *Yritystalous* 4, 15–24.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. HBS Press: Boston, Massachusetts.
- Kotter, J. P. (2006). *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail?* *Harvard Business Review* 85: 1, 96–103.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory of Social Science*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lindell, J. (2011). Ongelmat muokkaamassa johtajuutta – organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. *Premissi* 6(6), 24–30.

Lueddeke, G. R. (1999). Toward a Constructivist Framework for Guiding Change and Innovation in Higher Education. *The Journal of Higher Education* 70(3), 235–260.

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389–418.

McKelvey, B. (2003). MicroStrategy from MacroLeadership: distributed intelligence via new science. In: A. Y. Lewin, & H. Volberda (Eds.), *Mobilizing the self-renewing organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.

Mitleton-Kelly, E. (toim.) (2003). *Complex systems and evolutionary perspectives on organization: The application of complexity theory to organizations*. London: Elsevier.

Pettigrew, A. & R. Whipp (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Business.

Pettigrew, A. M. Ferlie, E. & McKee, L. (1992). *Shaping strategic change: Making change in large organizations : the case of the National Health Service*. London, etc: Sage Publications.

Raisio, H. (2010). *Embracing the wickedness of health care. Essays on reforms, wicked problems and public deliberation*. *Acta Wasaensia* 228. Vaasa: University of Vaasa.

Sayles, L. (1964). *Managerial behavior: Administration in complex organizations*. New York: McGraw Hill.

Stewart, R. (1999). Some observations concerning Sayles' managerial behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 17–20.

Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal* 23(6), 343–351.

Uhl-Bien M. 2006. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17(6), 654–676.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2004). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. Paper presented at the National Academy of Management Meeting, New Orleans, LA.

## **Fostering organizational change through deliberations: the deliberative jury in a university setting**

Juha Lindell\*

*Social and Health Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland*

*(Received 20 August 2013; accepted 16 October 2013)*

Universities in Europe face a variety of reform initiatives, and university reform can be seen as a wicked problem that should be resolved through collaborative efforts. In Finland, there has been considerable resistance to proposed reforms, with university personnel complaining that they have not been heard. Students, on the other hand, seem reluctant to participate in the debate. The situation does not lend itself to the collaborative resolution of wicked problems. Organizational changes are liable to failure, if wicked problems are not addressed effectively. This article presents a deliberative jury method in a university setting as a participative way to solve wicked problems and to pave the way for change. The method is tested through two cases in a Finnish university. These cases suggest that students and staff working together can devise and explore more comprehensive solutions to wicked problems, overcome the participation dilemma and generate change in their organization.

**Keywords:** widening access/participation; leadership; higher education policy/development

### **Introduction**

Higher education in universities is the subject of reform in several European countries. In Finland, the changes are related to university funding, and the intended outcome is for universities to contribute more to finance their activities. The proposed changes have sparked resistance, with staff claiming that they were not heard as decisions were made in small closed groups. This does not seem to be the best way forward, and the changes have been powerfully condemned as a fiasco in the media (Suomen Kuvalehti, 2012). Blanchard (2010) argues that 70% of all change initiatives fail because they are done *to* the people in an organization, rather than *with* them.

Students seem to face the opposite problem. According to the International Civic and Citizenship Education Study (ICCS, 2010) report, Finnish youth have a high level of knowledge but they are reluctant to participate. The same phenomenon also occurs in other developed countries (Forbrig, 2005), and this trend seems to be reflected later in their lives (Willms, 2000). According to Kunttu and Huttunen (2009, p. 80), similar participation issues are evident among university students. At its worst, this situation means that a university's personnel *cannot* participate and its students *will not* participate: but, of course, the reality is not as black and white. For instance, students might participate more if offered some alternative way to do so (Junco, Heiberger, & Loken, 2010). According to Neblo, Esterling, Kennedy, Lazer, and Sokhey (2010), people who are

---

\*Email: [juli@uva.fi](mailto:juli@uva.fi)

## 2 J. Lindell

tired of traditional decision-making are attracted to alternative means of participation. Nevertheless, a low level of participation can be an issue when solving wicked problems like university reform.

Implementing change in an organization and failing change efforts are conventionally seen as the fault of management or some other specific entity (Kanter, 1983; Kotter, 1996). This perspective alone might not be adequate in the case of wicked problems (Rittel & Webber, 1973). One reason why changes fail could be that wicked problems are not addressed very effectively (Raisio, 2011; Vartiainen, 2005). O'Neill and Jabri (2007) suggested that there is more to unsuccessful organization changes than merely management implementation failures, and went on to examine the broader social context within which the change takes place. Wicked problems are also said to be solved through the social context they appear in (Conklin, 2005). Bento (2013) leans in the same direction in stating that leaders have to learn to cope with socially constructed resistance.

In this article, the assumption is that organizational changes could succeed better if the focus in the case of wicked problems were on the broader social context of change. The question raised is: *Could a change be better implemented through the social context by using the deliberative jury method?* The article begins with an examination of the concept of the wicked problem. It then addresses change management, and how it is set against its broader social context, from the perspective of complexity. That theoretical analysis is then tested with two cases involving a deliberative jury in a university setting.

### Different kinds of problems

Life in organizations is full of challenges and problems. Some of these problems are more easily and quickly solved than others. Grint (2005) divides such problems into the critical, the tame and the wicked, and states that the job required of a manager differs depending on which of these problem types is being addressed. Critical problems, like treatment for a heart attack, need to be solved quickly under a leader's command. The commands are based on standard procedure that provides the answers. Tame problems, like building a house, need more time to be solved, but they can be also solved by applying standard procedures like making calculations, consulting plans and using experience.

The most difficult case is that of the wicked problem. The concept of the wicked problem was devised by Rittel and Webber (1973). They developed a 10-phase description of a problem that is exceptionally multidimensional and difficult to live with. The original 10-phase list of wicked problem qualities included some that overlapped, and, in response, Conklin (2005) abstracted the 10 phases to six without losing the original essence of the wicked problem concept, while resolving most of the overlap. Conklin's phrasing is used here.

Wicked problems are difficult cases and therefore need to be addressed differently (Conklin, 2005; Rittel & Webber, 1973). A wicked problem differs greatly from its critical and tame counterparts, because in those forms it is obvious what the problem is and how it should be solved, meaning it can be solved by a group of experts. With wicked problems, it is not obvious what the problem is or how it should be solved. The problem is being defined in interaction with the solving process. Emergent solutions can open up a novel side of the problem and change its definition and future solutions. There is not one single objective truth about wicked problems. Instead there are many subjective opinions on what the problem is and how it should be solved (Conklin, 2005).

The leadership style suggested for those addressing wicked problems is one that proceeds by asking questions, rather than by giving answers, and which encourages collaborative action to make progress (Grint, 2005). Rittel and Webber (1973) refer to this last aspect by stating that a wicked problem should be resolved through its social context. The social context is defined as a social process that connects heterogeneous people via interaction. The social process is the birthplace of new ideas, but it is also, owing to the growth of diversity, vulnerable to competition and disagreements. Jarvis, Gulati, McCririck, and Simpson (2013) state that contradictions can aggravate change, often in unpredictable ways that are manifested in our routine experience. The social process can become apparent, for example, in the form of the discussions between an organization's members.

### ***Complex twist***

Why should a wicked problem be solved through its social context? Complexity sciences offer one potential answer. The term complexity comes from the Latin word *complexus*, which refers to something entwined and interwoven (Gell-Mann, 1995). Viewed this way, the complexity sciences are a bundle of theories and strands of thinking that try to understand and develop entwined and interwoven phenomena like organizational change. Richardson and Cilliers (2001) highlight that complexity sciences can be divided into different categories. With regard to these categories, this article chooses the path of the golden mean. That approach asserts that our knowledge is always compounded, and we need to use different approaches in combination to understand issues like how an organization works or how changes happen. Like a wicked problem, we cannot know everything, but may try our best to do so.

Critical, tame and wicked problems work in different dynamics, and this also affects the solutions proposed for each. The wicked problem's dynamic is complex (Zimmerman, Lindberg, & Plsek, 2001), and thus similar to Mitleton-Kelly's (2003) complexity metaphors, which among other things essentially means they are nonlinear and unpredictable. Hence, the complexity leadership perspective focuses more efficiently on dealing with complex problems and the natural ambiguities inherent in complexity (Clarke, 2013).

The social context surrounding a wicked problem can be seen as a complex interaction process (Zimmerman et al., 2001). The complex dynamics might make it impossible to solve these problems in the same way as a tame problem. Stacey (1993) suggests that, in these circumstances, answers can be found from the spontaneous ability of the people affected to explore and understand unpredictable events and situations from their own points of view. The exploration might arise from a discussion full of contradictions, conflicts and tangential deviances. However, in this kind of discussion, different sides of the problem are examined, and potential solutions may emerge. What is termed an 'emergence' might be a novel interaction pattern that is created between individuals without specific planning (Stacey, 2010). This pattern could be a novel solution to a problem that arises from discussions. The social context can enhance the resolution of a wicked problem, and it can also constrain it.

### **Promoting change**

The past 30 years have seen many publications on how to manage change, and over time the literature has diverged to reflect numerous different perspectives (for reviews

see Collins, 1998; Kilduff & Dougherty, 2000; March, 1996; Mills, Kelly, & Mills, 2008). The roots of change management are said to lie in Lewin's change model (e.g. Cummings & Huse, 1980). Since Lewin's study in 1947 (e.g. Lewin, 1997), change management has diversified to encapsulate many perspectives, and there is currently no dominant ideology on how to manage or make change. Ideologies vary from extreme autocracy to total participation (e.g. Raelin, 2012), and from planned (Ansoff, 1984) to emergent approaches (e.g. Burnes, 2004).

Blanchard (2010) stated that large numbers of change attempts fail because they are not done *with people* but *to people*. In a way, this statement, like others (e.g. Kanter, 1983; Kotter, 1996), suggests that failed – as well as successful – change efforts are often management's, or more generally some entity's, fault (Ropo, 2011). Yukl's (1981) definition of charismatic leaders or leadership encapsulates this rather well. The concept is of an entity leading the staff in a heroic way to implement dramatic changes. Even though a manager's abilities are essential when making a change, there has to be something more to it.

Addressing the context of wicked problems, O'Neill and Jabri (2007) offer a potentially fruitful approach. They advocate that attention be paid to the broader social context, within which the change takes place. Paying attention to the broader social context is the essence of solving wicked problems (Conklin, 2005; Rittel & Webber, 1973). Vartiainen (2005) states that one reason why reforms fail is because of mistreated wicked problems, and makes reference to the broader social context of change, while cautioning against getting stuck in investigating what one expert group or leader does to implement plans.

### ***Change management and wicked problem***

The efficacy of the change management options mentioned is suggested to vary according to the change situation. In the case of a wicked problem, the change situations are rather unclear and unpredictable (Conklin, 2005). Burnes (2004) argues that in unclear situations, participative change approaches might be the most useful, and Burnes (1996) proposes that emergent approaches can be appropriate when situations are unpredictable.

Participative and emergent approaches direct attention to the social context of the change. This would shift leadership from the previously mentioned entity point of view to a more relational form. Ropo (2011) defines relational leadership as a phenomenon that is built via embodied and aesthetic interaction, and which is not objectively observable because organizations are human constructions built in social collective processes that make things happen (Hosking, 2011; Ladkin, 2010). Cunliffe and Eriksen (2011) add that 'relational leadership means recognizing the inter-subjective nature of life' (p. 1437). In contrast to the leadership that Grint (2005) suggested was apt for wicked problems, the relational perspective moves away from manager-centred thinking toward relationships in their social context. Even so, while the form of leadership proposed is more interactive and open to social context, it still seems to be mainly interested in a manager's actions.

Consulting the organization's members might not be enough to solve its wicked problems. Raisio (2011) suggests that co-intelligence might be what is required to penetrate the quagmire surrounding a wicked problem. Co-intelligence refers to a synergistic and wise way to deal with things, so that our personal intelligence combines to produce results that are more insightful and powerful than the sum of our individual abilities. Sometimes this happens when we simply listen to each other (e. g. Raisio, 2011).



From the view of relational leadership, organizational change can be seen as a phenomenon that happens in a social order, which is constructed and continuously re-constructed by relationship building and myriad interactions and discussion between an organization's members. Organizational change is a phenomenon that appears in a social context (O'Neill & Jabri, 2007; Raelin, 2012; Uhl-Bien, 2006). To put it another way, through discussion people will create emergences that might change the organization (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2009). At the same time, people can potentially develop their views and create solutions to problems at all levels of the organization. These interactions might be formal or informal, and thus change seems to turn toward the emergent approach.

From the relational point of view, change management is not a specific action of an isolated group, but an everyday achievement of all organizational actors who live and manage the change continuously (Beeson & Davis, 2000). It has also been described as a complex, collective and multilevel competence that is embedded in functional ability (Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Pettigrew et al., 2001; Economist, 2000). This could mean that change management has a continual aspect, and is thus always and everywhere present in an organization (e.g. Burnes, 2004).

In this article, change management is viewed very much from the relational perspective. Change management is continuous action that could be emergent and self-organized, while not neglecting the planning dimension. This happens everywhere in the socially constructed organization, where the structures, artefacts and social relationships co-evolve together in such a way that none of these factors can be removed from the equation. This could mean that ideas that offer solutions to change problems emerge from a social context, but are constrained or made possible by structures, artefacts and forces within and without the organization. This also means that an organization's senior management is not in a privileged position in terms of making change happen. Managers are just trying to communicate, in the same way as everyone else. As Battilana and Cassiari (2013, p. 64) put it, in the context of relationship networks, 'network centrality is critical to success, whether you're a middle manager or a high-ranking boss'.

### **What if interactions and discussions bring about change?**

If interactions and discussions are the birthplaces of change, as stated above, the logical continuum is that a manager who wants to foster change should foster and enable those interactions and discussions between people. Thus, these inter-practices cannot be organized, but can be allowed and encouraged (Küpers, 2013). The wise manager would be part of them and utilize the emergences that might otherwise be ignored (Stacey, 1993). This strongly relational angle to leadership leans toward the participatory side of change. Participation in organizations can refer to certain communicative processes that an organization's members engage in to analyse, design and make decisions (Balint, Stewart, Desai, & Walters, 2006). The issues raised can determine the forms of participation, which can manifest themselves through formal and informal social networks (Cicognani et al., 2007).

According to Stacey (1993), the ability to change underlies informal networks where individuals are randomly connected to each other, and, when these connections are rich enough, the whole network drifts into a vibrant space where it produces emergences. This could mean that change ideas are produced when different kinds of people discuss issues and challenge each other's opinions, in the process developing new insights of their own. O'Neill and Jabri (2007) extend the idea by saying that managing and



making a change is based on polyphony, where the participants' utterances have meanings only when they are related to other utterances; in other words, they become discussions where participants truly hear each other, and develop their own arguments based on others' arguments through the process of explaining and justifying.

Constructing a situation where interactions are sufficiently rich to generate an emergence, and where participants in a discussion truly hear each other, is quite difficult to achieve. For example, by nature people usually deal with people like themselves (separatism: Fishkin, 2009). It is common for people to deal with the same kind of people in organizations because of hierarchical gaps (Gustavsen, 2001). This leads to a situation where it is quite difficult to encounter ideas different from one's own, and that could hamper the emergence of ideas. Another issue might be that discussions are dominated by an individual who ignores other people's opinions, and is focused on promoting their own (Raelin, 2012).

One form of communicative action that could help with dealing with issues like power relations and separatism is dialogue. Dialogue can be defined from a Habermasian view point as a form of communication that is reflective and characterized by many-sided discussion (ideal speech: Habermas, 1985; Raelin, 2012). In short, dialogue can be viewed as talking *with* people not *to* them (Cunliffe & Eriksen, 2011): 'talking *with* means all views are shared and considered—cross/back and forth dialogue' (p. 1434). In contrast to coercion, dialogue is focused on profound hearing and stating hidden presumptions, and looking for shared interests and novel thoughts (Isaacs, 1999). Dialogue can be the key to continuous development and change (Senge, 2003). Skordoulis and Dawson (2007) point out that, when traditional one-way shareholder consultation fails to tackle the deeper problems in an organization, active and polyphonic dialogue, given time, has the potential to do so.

In reality, the dialogue can be constrained by organizational culture, interests and social norms that control processes and activities, or be severely hampered if the people holding power are not involved in the process (Kalliola, Nakari, & Pesonen, 2006). If we assume that dialogue is the key to implementing change in an organization, we need to understand how the optimal dialogue situation might be achieved. One way to overcome the constraints on dialogue could be to deliberately create a constraint-free space (Powley, Fry, Barrett, & Bright, 2004); the best known example of such a space is probably found in the appreciative inquiry method (Cooperrider & Whitney, 1999). It offers so-called summits, where dialogues can be conducted free of hierarchical constraints, coercive power and the influence of organizational position, making it possible to foster dialogue in a positive spirit to develop and change the organization.

### **Does a deliberative jury encourage dialogue?**

Drawing its inspiration from the method proposed in appreciative inquiry, the aim of the juries assembled for this study was to solve wicked problems via constraint-free space. However, the appreciative inquiry method did not quite fit to the change framework outlined earlier or the prevailing organizational situation. Solving a wicked problem requires that the solving process encapsulates the whole social context in which the problem concerns. Appreciative inquiry responds to this challenge by engaging the whole organization in the discussion (Van Oosten, 2006). What if this kind of broad participation is not possible, but the opinion of the whole organization is still required? One possibility could be the insight that deliberative democracy can provide.

Deliberative democracy can be seen as an umbrella term that contains several models (Nabatchi, 2010, p. 385). The term ‘deliberation’ can be associated with notions like careful consideration, pondering deeply and profound discussion from which something new can emerge (Pekonen, 2011, p. 225). Mansbridge et al. (2013, p. 5) widen the scope by speaking about the discussion-based deliberative system, for example, in terms of problem-solving. Deliberative discussions can be seen as containing many-sided information which is the momentum that can change preferences, correct false beliefs and inconsistent arguments and dismantle excessive demands (Herne & Setälä, 2005). Deliberations are an important part of deliberative democracy models, and communicative processes are its essential method.

Carson and Hartz-Karp (2005) describe deliberative democracy in terms of its three main factors: *inclusiveness*, *deliberation* and *influence*. Inclusiveness refers to the representativeness of the group of participants. The group should ideally include all different viewpoints and values that can be found from the population that it represents (Cohen & Fung, 2004).

Deliberation refers to a situation where all participants should be committed to share and hear arguments in a rational and impartial manner, and should have an equal opportunity to take part in the discussion and present solutions to problems. The arguments should be judged purely on their merits. Deliberation includes reciprocal justification that aims for collectively approved, achievable and binding decisions. Justification has to be made in such a way that the other people involved in the deliberation can accept the justifications, even if they do not share the opinion of the justifier. This mutual justifiability is the core concept of deliberation (Gutmann & Thompson, 2004). A discussion which takes place in an ideal speech situation should be based on accurate and relevant information. Discussion should be many-sided and include diverse opinions and reciprocal arguments.

Influence refers to the aim of the deliberation. There is always a reason for deliberations being held. Usually, deliberative discussion generates many diverse solutions. However, the dialogue remains open because those solutions are rarely permanent. Results have to be connected to all participants, but remain open to the challenges of the future (Gutmann & Thompson, 2004; Mansbridge et al., 2009). The cases mentioned previously to test deliberative democracy as a method to develop and change an organization are based on a citizen’s jury model, which is examined more closely in the next section.

### **The citizen’s jury**

Crosby developed the citizen’s jury model in 1971, and in 1974 established the non-profit organization the *Jefferson Center*, which assists in organizing citizen’s jury processes (Jefferson Center, 2013). The Jefferson Center’s jury model is all about facilitated heterogenic small group discussions, prompted by the offering up of many-sided facts about the issue under discussion. The jury comprises 18–24 participants chosen to represent the target group (e.g. Kashefi & Mort, 2004). The target group contains individuals who have some association with the issue under consideration.

The jury is familiarized with the issue by being provided with high-quality and multifaceted information. This is achieved by employing an expert panel to explain the various aspects of the issue to the jury. In this context, an expert means a person who has knowledge in a particular field, so, for example, a student can participate on

an expert panel from a student's perspective. Before deliberative small group discussions commence, the jury observes presentations by experts and interrogates them under the guidance of a moderator. A deliberative discussion between the jurors and the panellists permits a better understanding of different perspectives. The issue the jury is to deliberate on may be defined by the jurors themselves or by the advisory committee. The advisory committee is the jury project's supportive body (Jefferson Center, 2004).

After the session with the expert panel, the jury is divided into small groups to deliberate. As the deliberation process proceeds, the group combinations can be changed, allowing different ideas to circulate among all jurors. When the jury process is implemented according to the Jefferson Center's model, the deliberations last approximately one week (Crosby & Nethercut, 2005). At the end of the small group discussions, the jurors start making development recommendations. To do so, the jury comes together and drafts a declaration, which is eventually publicly presented to the decision-makers. The jury process ends with a survey intended to ensure the credibility of the results, which involves the jurors evaluating the process. The process terminates when a final report has been compiled (Jefferson Center, 2004; Raisio & Vartiainen, 2011).

### **From citizen's jury to organizational jury – two cases**

#### ***Methods and material***

The organizational jury process was tested in action through two cases in university settings. The first small-scale pilot involved a group studying one subject, while the second test involved the whole university. The basis for the organizational jury was adopted partly from the Jefferson Center's citizen jury model. After both juries had deliberated, a concluding survey was conducted (Table 1). The aim of the surveys was to enhance the credibility of the jury process and to record the effects of adjustments made to the process. Both cases are briefly examined in light of Carson and Hartz-Karp's (2005) core factors of deliberative democracy.

#### ***Case 1***

The literature on deliberative models in organizations is quite sparse, but there are some influential contributions (e.g. Mintrom, 2003; Raelin, 2012; Zaheeruddin & Klein, 2009). Before arranging an organizational scale test, a small-scale pilot was necessary. The first case, the students jury (SJ), was carried out in May 2011. Its aim was to test how the organizational version of the citizens' jury would work with a real wicked problem. The jury included students (20) from a subject's advanced special studies course, which formed a demographically representative group from our subject's annual intake. Hence, the requirement for inclusiveness, a core factor of deliberative democracy, was fulfilled.

The theme of the jury, *strengthening communality at the university*, was set by the university function responsible for developing student well-being at the university, and its staff also served as the jury's steering committee. The theme had been one of the issues addressed by a national health survey conducted with Finnish university students a few years previously (Kunttu & Huttunen, 2009). This meant that the jury met the prerequisite of the influence factor by having a goal of solving a real issue.

The jury process was implemented partially in line with the Jefferson Center model. Instead of the ideal five days, the jury was one and a half days long. The idea was to

Table 1. Results of the concluding surveys presented in percentage terms.

	Disagree		2		3		4		Agree	
	1								5	
SJ = Students jury (case 1)	SJ	UJ	SJ	UJ	SJ	UJ	SJ	UJ	SJ	UJ
UJ = University jury (case 2)										
Discussions were fruitful							37	54	63	46
Small group discussions were sincere							26	10	74	90
Discussions with the expert panel were sincere			5		21		37	73	37	27
I had the opportunity to question the experts					10		16	50	74	50
I had the opportunity to state my opinion							26	19	74	81
I was heard			5		5	9	22	9	68	82
I got offended	100	100								
I stayed outside the group	100	100								
I was pleased with the jury's activities							52	81	48	19
I was pleased with the expert panel activities			10		21	9	63	72	6	9
I was satisfied with activities of facilitators					11		37	36	52	63
I got more information from the subject			5		11	9	53	64	31	27
Juries should be used to develop the activities of the university							16	54	84	46

streamline the process, because it is difficult to get organization members to participate for five whole days. On the other hand, any deliberations on wicked problems will always take time. The first day comprised an initial session, where the method was introduced and the jurors could draft some questions for the experts. The second day was dedicated to the actual jury process, including expert panel hearings with three experts, facilitated deliberations in three small groups and the publication of a declaration at a public event.

Another of deliberative democracy's core requirements, deliberation, was met in a manner that exceeded expectations, first because deliberations were based on high-quality information contributed by the expert panel, and second because the small group-discussions were facilitated successfully. The success of the deliberations was validated by the jurors themselves: in the concluding survey (see Table 1, *SJ columns*) 89% of jurors were satisfied or completely satisfied with the activities of the facilitators. Most importantly, no one felt that they stayed outside the group or got offended.

The Jefferson Center model is designed to work with significantly heterogeneous groups, which can mean that up to two days can be spent to get the jurors acquainted with one another. Even though the people in the organization came from many different backgrounds, the group was still quite homogeneous. Hence the assumption was made

10 J. Lindell

that the ideal speech environment would be more easily reached, as most of the people involved already knew each other. The concluding survey (Table 1) supported this argument, because all the jurors agreed or completely agreed when they were asked 'was I pleased with the jury's activities'.

It was also assumed that the declaration could be put together faster than the one day envisioned by the Jefferson Center. According to the concluding survey (Table 1), this set-up seemed to work; hence all the jurors agreed or completely agreed when asked whether juries should be used to develop the activities of the university. The end of the second day was marked by the public event, where the declaration was presented to the university's decision-makers.

### Case 2

The jury process involving the entire university was given the title the 'University Jury' (UJ). The rector of the university suggested the issue be *the smooth progress of studies*, and the advisory committee concurred. Potential jurors volunteered through registration that was open to the whole university. The final set of jurors was selected so that a representative sample of the entire university community, predetermined by the steering committee, was achieved and the goal of inclusiveness was reached. As more staff than students registered, the number of jurors was constrained to 11 to ensure the jury was representative. It was a mistake to stage the jury in autumn, because it is the busiest time at the university and that might have been one reason why participation was not any higher. Those who participated on the jury praised the method. The participants unanimously agreed that juries should be used to develop the activities of the university (see Table 1, UJ columns). The jury sat over three days in September and October 2012, for three hours at a time.

The first day was taken up with expert panel hearings and interrogations. Since the theme was so abstract, it was felt that the upcoming deliberations should be outlined carefully. Thus, the expert panel was composed of eight members from both within the faculty and beyond it, so as to attract new ideas. Some of the experts were invited to participate because of their provocative views. Subsequently, it was agreed that the expert panel had been too large, because there was insufficient time for the level of questioning jurors would have liked. Nevertheless, 72% of the jurors declared themselves pleased with the expert panel aspects in the concluding survey.

The second day was dedicated to the deliberations. The jury was divided into two small groups led by a facilitator and a clerk. While the facilitator led the conversation, the clerk captured the most essential points of the conversation. The idea was that facilitators would allow discussions to proceed as freely as possible to encourage the emergence of novel thoughts. The process meant that another core factor of deliberative democracy, deliberativeness, was guaranteed since the high-quality information submitted by the expert panel paved the way for facilitated small group discussions. The concluding survey backed up this finding, as in addition to confirming that they were pleased with the activity of the expert panel, the jurors also agreed unanimously that the discussion with the expert panel had been sincere. Furthermore, 82% of jurors agreed completely that their voices had been heard during the jury process, strongly suggesting that the deliberation aspect had been achieved successfully.

The facilitators ensured that discussions were balanced, even when they involved a first year student and a professor. Although the groups were quite homogeneous, they were diverse enough to be subject to disagreements, confirming the findings of Rittel

and Weber (1973), but astute facilitation made the emergence of ideas possible. Most importantly, 91% of jurors agreed in the concluding survey that the deliberations increased their knowledge of the issue. As one juror (a member of staff) said: 'Deliberating is a great way to process issues over department boundaries and correct false beliefs'. This also refers to the chance provided by deliberations to span the hierarchical gaps previously mentioned by Gustavsen (2001).

The last day was filled with the preparation of the declaration and an open event to present it. Preparation commenced with an assembly of the whole jury, the facilitator and the clerk. The deliberations of the second day provided a frame to construct the declaration around. Formulating the declaration was an intense process, where opposing opinions were debated constantly and emotions ran high. The jurors felt that more time would have been beneficial for the careful composition of the declaration. An open event was held immediately after the declaration was formulated. Here, selected university decision-makers briefly commented on the declaration before later offering assessments of it in writing. The process concluded with a survey identical to that used with the previous jury (Table 1).

Turning to the issue of whether the influence factor was realized, we must conclude that it was, primarily because the jury worked to solve a real problem. Some parts of the declaration were swiftly implemented. The participation of the right people, those with the power to act, in the jury processes seemed to be the key to their capability to influence, a factor mentioned earlier by Kalliola et al. (2006).

### **Conclusions**

This article began from the assumption that in the case of a wicked problem, organizational changes could be improved if they were implemented through the social context, using the deliberative jury method. The challenge was how to incorporate the social context in the resolution of wicked problems; given a situation where personnel could not, and students would not, get involved in the change. It was important to find a method that would work for a whole university community.

The evidence gathered from the case juries suggests that a deliberative jury has considerable potential to effectively address the participation dilemma affecting the staff and the student body. The jury provides an example of how problem-solving and implementing change might be achieved in universities, when complexity and the wickedness of problems are embraced, and there is an emphasis on the broader social context of change. The literature on complexity and wicked problems remains underdeveloped; and this study can contribute through its practical implications.

The deliberative jury can potentially bring a much-needed broader approach and polyphony to university decision-making. The current process is quite clearly based on silo-style decision-making machinery that could benefit from collaborative problem-solving. While it may not be practical to demolish the silos, it must be beneficial to step away from them occasionally to view the situation afresh, in an arena where the merits of the argument prevail. Now and in the future, we have to make difficult decisions in connection with wicked problems like university reform. The deliberative jury could offer an important complement to the other methods applied in these cases to improve the success of organizational changes.



## References

- Ansoff, I. H. (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja* [Strategic management handbook]. Helsinki: Otava.
- Balint, P., Stewart, R., Desai, A., & Walters, L. (2006, October 25–29). *Managing wicked environmental problems: Integrating public participation and adaptive management*. Paper presented at the National Convention of the Society of American Foresters, Pittsburgh, PA.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013, July–August). The network secrets of great change agents. *Harvard Business Review*, 91, 62–68.
- Beeson, I., & Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 178–192.
- Bento, F. (2013). *Organizational complexity: Leadership and change in research-intensive academic departments* (Unpublished doctoral dissertation). Norwegian University of Science and Technology, Norway.
- Blanchard, K. (2010, January). Mastering the art of change. *The Training Journal*. Retrieved from [http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_Mastering\\_the\\_Art\\_of\\_Change.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Mastering_the_Art_of_Change.pdf)
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a 'one best way' to manage organizational change. *Management Decision*, 34, 11–18.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Pearson Education.
- Carson, L., & Hartz-Karp, J. (2005). Adapting and combining deliberative designs: Juries, polls and forums. In J. Gastil & P. Levine (Eds.), *Deliberative democracy handbook* (pp. 111–119). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cicognani, E., Pirini, C., Keyes, C., Joshanloo, M., Rostami, R., & Nosratabadi, M. (2007). Social participation, sense of community and social well-being: A study on American, Italian and Iranian university students. *Social Indicators Research*, 89, 97–112.
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16, 135–150.
- Cohen, J., & Fung, A. (2004). Radical democracy. *Swiss Journal of Political Science*, 10, 23–34.
- Collins, D. (1998). *Organizational change*. London: Routledge.
- Conklin, J. (2005). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. New York, NY: Wiley.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Communications.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.
- Crosby, N., & Nethercut, D. (2005). Citizens juries: Creating a trustworthy voice of the people. In J. Gastil & P. Levine (Eds.), *Deliberative democracy handbook* (pp. 111–119). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cummings, T. G., & Huse, E. F. (1980). *Organization development and change*. St Paul, MI: West Publishing.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64, 1425–1449.
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44, 809–837.
- Economist. (2000). Editorial: Change management: An inside job. *The Economist*, 15, 61.
- Fishkin, J. (2009). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. Oxford: Oxford University Press.
- Forbrig, J. (Ed.). (2005). *Revisiting youth political participation: Challenges for research and democratic practice in Europe*. Strasbourg: Council of Europe.
- Gell-Mann, M. (1995). What is complexity? Remarks on simplicity and complexity by the Nobel Prize-winning author of *The Quark and the Jaguar*. *Complexity*, 1, 16–19.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58, 1467–1493.
- Gustavsen, B. (2001). Theory and practice: The mediating discourse. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 17–26). London: Sage.
- Gutmann, A., & Thompson, D. (2004). *Why deliberative democracy?* Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Habermas, J. (1985). *Reason and the rationalization of society* (The Theory of Communicative Action, Vol. 1). Boston, MA: Beacon Press.
- Herne, K., & Setälä, M. (2005). Deliberatiivisen demokratian ihanteet ja kokeilut [The ideals and tests of deliberative democracy]. *Politiikka*, 47, 175–188.
- Hosking, D. M. (2011). Telling tales of relation: Appreciating relational constructionism. *Organization Studies*, 32, 47–65.
- ICCS. (2010). *ICCS 2009 International Report: Civic knowledge, attitudes, and engagement among lower secondary school students in 38 countries*. Amsterdam: International Association for the Evaluation of Educational Achievement.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York, NY: Doubleday.
- Jarvis, C., Gulati, A., McCririck, V., & Simpson, P. (2013). Leadership matters: Tensions in evaluating leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 15, 27–45.
- Junco, R., Heiberger, G., & Loken, E. (2010). The effect of Twitter on college student engagement and grades. *Journal of Computer Assisted Learning*, 27, 119–132.
- Kalliola, S., Nakari, R., & Pesonen, I. (2006). Learning to make changes: Democratic dialogue in action. *Journal of Workplace Learning*, 18, 464–477.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and productivity in American corporations*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Kashefi, E., & Mort, M. (2004). Grounded citizens' juries: A tool for health activism? *Health Expectations*, 7, 290–302.
- Kilduff, M., & Dougherty, D. (2000). Change and development in a pluralistic world: The view from the classics. *Academy of Management Journal*, 25, 777–782.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kunttu, K., & Huttunen, T. (2009). *Student health survey 2008: A national survey among Finnish university students*. Helsinki: YTHS tutkimuksia 45.
- Küpers, W. D. (2013). Embodied inter-practices of leadership—Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership*, 9, 335–357.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Christiano, T., Fung, A., Parkinson, J., ... Warren, M. E. (2013). A systemic approach to deliberative democracy. In J. Parkinson & J. Mansbridge (Eds.), *Deliberative systems* (pp. 1–27). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Estlund, D., Follesdal, A., Fung, A., ... Marti, J. L. (2009). The place of self-interest and the role of power in deliberative democracy. *The Journal of Political Philosophy*, 18, 64–100.
- March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 40, 278–287.
- Mills, J. H., Kelly, D., & Mills, A. J. (2008). *Understanding organizational change*. London: Routledge.
- Mintrom, M. (2003). Market organizations and deliberative democracy: Choice and voice in public service delivery. *Administration & Society*, 35, 52–81.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. In E. Mitleton-Kelly (Ed.), *Complex systems and evolutionary perspectives of organisations: The application of complexity theory to organisations* (pp. 23–50). Emerald: Bingley.
- Nabatchi, T. (2010). Addressing the citizenship and democratic deficits: The potential of deliberative democracy for public administration. *The American Review of Public Administration*, 40, 376–399.
- Neblo, M., Esterling, K., Kennedy, R., Lazer, D., & Sokhey, A. (2010). Who wants to deliberate – and why? *American Political Science Review*, 104, 566–583.
- O'Neill, A., & Jabri, M. (2007). Legitimation and group conversational practices: Implications for managing change. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 571–588.
- Van Oosten, E. B. (2006). Intentional change theory at the organizational level: A case study. *Journal of Management Development*, 25, 707–717.
- Pekonen, K. (2011). *Puhe eduskunnassa* [The speech in parliament]. Tampere: Vastapaino.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 697–713.



- Powley, E. H., Fry, R. E., Barrett, F. J., & Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *Academy of Management Executive*, 18, 67–80.
- Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 7–23.
- Raisio, H. (2011). *Embracing the wickedness of health care: Essays on reforms, wicked problems, and public deliberation* (Unpublished doctoral dissertation). University of Vaasa, Finland.
- Raisio, H., & Vartiainen, P. (2011). *Osallistumisen iluusiosta aitoon vaikuttamiseen: Deliberatiivista demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa* [From an illusion of participation to genuine citizen influence: About deliberative democracy and implementation of citizens' juries in Finland]. Helsinki: Association of Finnish Local and Regional Authorities.
- Richardson, K. A., & Cilliers, P. (2001). What is complexity science? A view from different directions. *Emergence*, 3, 5–23.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö [The leadership phenomena]. In T. Virtanen, P. Ahoneni, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola, & J. Vuori (Eds.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne* [Finnish administrative research] (pp. 191–217). Tampere: Tampere University Press.
- Senge, P. (2003). Taking personal change seriously: The impact of organizational learning on management practice. *Academy of Management Executive*, 17, 47–51.
- Skordoulis, R., & Dawson, P. (2007). Reflective decisions: The use of Socratic dialogue in managing organizational change. *Management Decision*, 45, 991–1007.
- Stacey, R. D. (1993). *The chaos frontier: Creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. London: Routledge.
- Suomen Kuvalehti. (2012). *Kuinka yliopistouudistuksesta tuli kaikkien aikojen Fiasko* [How did the university reform become the all-time fiasco]? *Suomen Kuvalehti*, 43/2012. Retrieved from <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/kuinka-yliopistouudistuksesta-tuli-kaikkien-aikojen-fiasco>
- The Jefferson Center. (2004). *Citizens jury handbook*. Minneapolis, MN: The Jefferson Center.
- The Jefferson Center. (2013). *The Jefferson Center's journey*. Retrieved from <http://jefferson-center.org/the-jefferson-centers-journey/>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Vartiainen, P. (2005). Wicked health care issues: An analysis of Finnish and Swedish health care reforms. *Advances in health care management. International Health Care Management*, 5, 163–186.
- Willms, J. D. (2000). *Student engagement at school: A sense of belonging and participation results from PISA 2000*. Paris: OECD.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaheeruddin, A., & Klein, H. (2009). Open and free deliberation: A prerequisite for positive design. *Information and Organization*, 19, 186–197.
- Zimmerman, B., Lindberg, C., & Plsek, P. (2001). *Edgework: Complexity science for health care leaders*. Irving, TX: VHA Publishing.