



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

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

Johtaminen ja kompleksisuus : kolmijaosta kokonaisvaikutukseen

Author(s): Luoma, Mikko; Lindell, Juha

Title: Johtaminen ja kompleksisuus : kolmijaosta kokonaisvaikutukseen

Year: 2020

Version: Final draft (post print, aam, accepted manuscript)

Copyright ©2020 Gaudeamus

Please cite the original version:

Luoma, M., & Lindell, J., (2020). Johtaminen ja kompleksisuus : kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. In: P. Vartiainen, & H. Raisio (Eds.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa : viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen (pp. 60-86). Gaudeamus. <https://www.gaudeamus.fi/johtaminenkompleksisessamaailmassa/>

3 Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen

Mikko Luoma & Juha Lindell

Johdanto

Tämä artikkeli paneutuu johtamisen ja kompleksisuuden yhtäaikaiseen tarkasteluun. Ilmiönä nämä kaksi ovat erikseenkin vaikeasti haltuun otettavia, vaikka ovat läsnä ja vaikuttavat meidän todellisuuksissamme monin tavoin. Akateemisin keinoin johtamista on kesytetty jokseenkin vuosisadan ajan, kompleksisuutta – siinä merkityksessä kuin sitä tässä kirjassa käsitellään – karkeasti puolet tuosta ajasta. Innokkuus kummankaan käsitteen taltuttamiseksi ei näytä laantuvan, ainakaan julkaisujen määrästä päätellen.

Saattaa tuntua siltä, että kahden itsessään moniulotteisen käsitteen yhdistäminen toisiinsa ei tee niiden ymmärtämistä ainakaan helpommaksi. Asian äärelle kannattaa kuitenkin pysähtyä – ainakin yhden artikkelin verran.

Lähestymme seuraavassa johtamista sen hallitsevimman kolmijaon kautta. Niin tutkijoille kuin käytännön toimijoillekin johtaminen näyttäytyy varsin luontevasti kolmen alalajinsa eli strategisen johtamisen, johtajuuden (eli *leadershipin*) ja muutoksen johtamisen kautta. Emme väitä, että nämä kolme teemaa yhteen liitettynä kattaisivat kaiken sen, mitä johtaminen on. Lähdemme sen sijaan siitä, että mikäli johtamista halutaan käsitellä suurena ilmiönä – niin kuin tässä artikkelissa haluamme – on tämä jaottelu kolmeen alalajiin erittäin käyttökelpoinen tapa saada valaistusta johtamisesta viime vuosikymmeninä käytyyn keskusteluun ja tutkimukseen. Kukin näistä alalajeista on synnyttänyt mittavan määrän johtamisoppeja ja vaikka ne limittyvätkin joiltakin osin toisiinsa, ovat niiden erilaisuudet selvästi yhtäläisyyksiä leimallisempia ja siten myös hedelmällisempi lähtökohta tämän artikkelin tavoittelemalle johtamisen kokonaisvaltaiselle tarkastelulle.

Kompleksisuus puolestaan näyttää kasvattaneen suosiotaan kiehtovana, liki maailmankatsomuksellisenä ilmiönä niin tutkijoiden kuin eri alojen käytännön toimijoidenkin parissa. Kompleksisuuskin jäsentyy alakäsitteiksi, mutta ei ainakaan vielä keskenään niin eriseuraisiksi kuin johtamisen alakäsitteet. Kompleksisuuden käsitteet tuntuvat – yhden kompleksisuuden perusidean mukaisesti – kietoutuvan toisiinsa monin tavoin auttaen yhdessä siitä kiinnostunutta hahmottamaan varsinaista ilmiötä paremmin.

Jos ei suoranainen ongelma, niin ainakin leimallinen piirre kompleksisuuden tarkastelulle näyttää olevan sen alisteisuus vakiintuneisiin erillistieteisiin nähden. Kompleksisuus näyttäytyy mieluummin tulkintakehyksenä biologiasta, tietotekniikasta, meteorologiasta, kansantaloudesta tai jopa politiikasta tutuille ilmiöille kuin näiden kanssa tasaveroisena, uusien ja kiinnostavien kohtaamisten osapuolena. Kompleksisuuden olemusta ympärillämme on helppo kuvata lintuparvien, sosiaalisen median, sääilmiöiden ja pörssireaktioiden tyyppisten esimerkkien avulla, mutta – yhtään näiden esimerkkien havainnollisuusvoimaa väheksymättä ja sitä itsekin hyödyntäen – me haluamme antaa sille tasa-arvoisen aseman toisen valovoimaisen ilmiön, johtamisen, rinnalla. Ei sitä selittäen, vaan yhdessä sen kanssa uudenlaista tulkintaa tuottaen. Emme siis tarkastele tässä johtamisen kompleksisuutta tai kompleksisuuden johtamista, vaan otsikkomme mukaisesti kumpaakin ilmiötä yhteen liitettyinä.

Tavoitteenamme tällä kirjoituksella on yhtäältä kuvata kompleksisuuden tuottamaa lisäarvoa perinteiselle johtamisajattelulle ja toisaalta havainnollistaa erilaisia kompleksisuutta hyödyntävän johtamisen ilmenemismuotoja. Oheispyrkimyksenämme on saada kompleksisuuteen ja johtamiseen avoimin mielin suhtautuva johtaja tunnistamaan oma johtamiskäyttätymisensä uudessa valossa ja antaa suuntia ja välineitä sen edelleen kehittämiseksi¹.

Mitä on johtaminen?

Johtaa-verbi johdannaisineen kuuluu niihin sanoihin, joita ilman arkinen kielenkäyttömme olisi oleellisesti köyhempää. Suomen kielen sanakirja löytää kyseiselle teosnalle kymmenkunta erilaista merkitystä lähtien edellä kulkemisesta ja saattamisesta ajatusten suuntaamiseen ja lopullisen, yleisöä puhuttelevan tulkinnan antamiseen taiteelliselle esitykselle. Yhtenä merkityksenä muiden joukossa on organisaation toiminnan kokonaisvaltainen ohjaaminen ja siihen vaikuttaminen, jossa tosin organisaatio-termi vie (siis johtaa) meidät toisen lähes yhtä mutkikkaan määrittelytehtävän eteen.

Meillä on sananmukaisesti johdettu pitkään, sillä johtaa-sana juontuu uralilaisesta kantakielestä, jota puhuttiin jo tuhansia vuosia sitten. Termillä on siis ollut mitä ilmeisimmin tärkeä tehtävä ihmisten elämässä kautta aikojen. Tämän ikisanan käyttöalueet ovat niin laajoja, että ne kattavat helposti liidauksen ja manageerauksen näkökulmat, joita varten meitä laajemmat kieliyhteisöt ovat tunnetusti joutuneet kehittämään erillisiä ilmaisuja. Voidaan perustellusti sanoa, että johtaminen eri muodoissaan on yksi keskeinen ihmisenä olemisen ilmentymä.

Ehkä juuri monimerkityksensä takia johtaminen ei yksittäisenä sanana kerro juuri mitään. Se vaatii täydennystä: kuka johtaa, mitä tai ketä johtaa, minne johtaa ja niin edelleen. Nämä avuksi tulevat

¹ Kompleksisuusajatteluun perehtyneiden johtajien kokemuksista, ks. tämän teoksen osion 4 artikkelit.

sanat antavat johtamiselle asiayhteyden, minkä kautta kuulija tai lukija hahmottaa paremmin viestijän tarkoitusperän.

Johtamistiede on rajautunut tarkastelemaan tiettyjä johtamistoiminnan konteksteja. Se tarkastelee useimmiten johtamista sellaisessa yhteisössä, jonka olemassaolo vaatii erityistä ylläpitämistä ja joka pyrkii toiminnallaan toteuttamaan jotakin erikseen määriteltyä tarkoitusta. Näin ollen liikeyritys, kunta ja valtion virasto sopivat hyvin johtamistieteen mielenkiinnon kohteiksi, kun taas perhe, suku ja kommuuni sopivat oleellisesti huonommin.

Johtamistieteilijöiden sukupolvet ovat etsineet ja löytäneetkin keinoja johtamisen haltuun ottamiseksi. Nämä haltuunottoyritykset näkyvät teorioina, malleina, väitteinä ja päätelminä. Nimitämme näitä tieteen terminologiassa argumenteiksikin kutsuttuja ”totuuksia” jatkossa yksinkertaisuuden vuoksi johtamisopeiksi. Yksittäistä, kaikkea johtamista selittävää suurta johtamisoppia ei kuitenkaan ole hahmottunut, vaan useita erilaisia ideoita, joita käsiteltäessä aivan yhtä tärkeää kuin niiden varsinainen sisältö, on rajanveto sen suhteen, mihin johtamisen näkökulmaan kyseinen idea liittyy. Näin esimerkiksi henkilöstöjohtaminen ja laatujohtaminen ovat synnyttäneet monia käyttökelpoisia johtamisoppeja, mutta niitä ei pidä yrittääkään soveltaa sellaisinaan omien rajojensa yli esimerkiksi talouden tai verkostojen johtamiseen.

Johtamisopit ovat pohjimmiltaan käsitteiden ja niiden välisten yhteyksien hahmottamista. Opit eivät ole neutraaleja ja objektiivisia, vaan perustuvat mielikuviin ja metaforiin, jotka saavat niiden käyttäjät näkemään, ymmärtämään ja lopulta johtamaan organisaatioitansa erityisillä tavoilla². Mielikuvat ja metaforat muodostavat keskenään yhteensopivia tihentymiä, jotka poikkeavat muista vastaavalla tavalla muotoutuneista tihentymistä. Kukin teoria, malli tai johtamistyökalu on itsessään valinta, joka korostaa joitakin näkökulmia ja sulkee pois toisia.

Johtamisopit toimivat yhdistävänä tekijänä käytännön johtamistyön ja teorianmuodostuksen välillä. Opit lisääntyvät – ilmeisesti myös jalostuvat – käytännön elämästä tulevien havaintojen monipuolistuessa ja käytännön johtamistyö puolestaan soveltaa ja hyödyntää ainakin joitakin teorianmuodostuksen tihentymiä. Tämä tekee johtamisesta dynaamisen, alati muuttuvan ilmiön, joka itse muuttuessaan muokkaa myös kohteitaan ja ympäristöään. Ei siis ole yhdentekevää, mihin oppeihin yksittäiset johtajat uskovat, sillä niiden vaikutuksesta työyhteisöjen, työpaikkojen, toimialojen ja vähitellen kokonaisten yhteiskuntien toiminta saa uusia muotoja ja suuntia.

Olisikin tärkeää ymmärtää niitä tekijöitä, joka korostuvat kunkin aikakauden johtamiskäsityksissä. Näin voidaan tehdä perehtymällä johtamisen eri alalajeja koskeviin evoluutiotarkasteluihin, joita tutkijat ovat laatineet. Käyttökelpoinen, joskaan ei kaiken kattava, tapa hahmottaa johtamisen

² Morgan 2006, 4

kokonaisuus, on jakaa se strategiseen johtamiseen, johtajuuteen ja muutoksen johtamiseen. Johtamisopeissa nämä kolme alalajia näyttäytyvät erillisinä oppiaineina ja toisistaan poikkeavan teoretisoinnin kohteina.

Strategisen johtamisen askellusta ovat jäsentäneet amerikkalaisprofessorit Pankaj Ghemawat³ ja Robert Hoskisson⁴ kumppaneineen. Heidän mukaansa strategiakäsite alkoi yleistyä siviiliorganisaatioissa vasta 1950-luvulla, sitä edeltävä käyttö liittyi ensi sijassa sotilasjohtamiseen. Ensimmäiset rauhanomaiset painotukset korostivat organisaatioiden ulkoiseen ympäristöön sopeutumisen merkitystä menestyksen aikaansaamiseksi. 1960-luvulla korostui suunnittelun ja tulosajattelun sekä vähitellen seuraavalla vuosikymmenellä myös valintojen tekemisen tärkeys. 1980-luvulta alkaen organisaation sisäisten tekijöiden, kuten rakenteiden, osaamisen ja kulttuurin, merkitys alkoi näyttäytyä ulkoisia tekijöitä voimakkaammin. Vuosituhannen vaihteen jälkeen jalansijaa ovat saaneet erilaiset muutoksia, epäjatkuvuuksia ja rohkeaa erottumista peräänkuuluttavat painotukset.

Muun muassa johtamisteoreetikot Albert King⁵ ja Ronald Busse⁶ ovat puolestaan jäsentäneet *johtajuusajattelun* kehittymistä viimeksi kuluneen sadan vuoden aikana. Vaikka heidän jäsennyksensä poikkeavat yksityiskohtien suhteen toisistaan, kertovat ne jokseenkin yhtenäistä tarinaa tämän johtamisalueen suurista kehitysaskelista. 1900-luvun alun johtamisnäkemyksessä korosti johtajan persoonaa ja piirteitä. Sotien jälkeinen käyttäytymistieteellinen painotus korosti johtajan toimintaa ja tunnisti erilaisia johtamistyyplejä. Samoihin aikoihin ajoittui myös tilannetekijöiden huomioiminen menestyvän johtamisen osana. Seuraava erottuva painotus oli 1960-luvulla käynnistynyt kontingenssiteorioiden aikakausi, mikä korosti entisestään johtajasta riippumattomien, organisaation sisäisten ja ulkoisten muuttujien merkitystä. Seuraava selvästi erottuva aikakausi korosti johtajan ja johdettavan välisen suhteen merkitystä ja sen jälkeinen, edelleen vahvasti vaikuttava aikakausi puolestaan johtamisen transformationaalista eli muutoksia aikaansaavaa ja innostusta tuottavaa ja hyödyntävää luonnetta.

Johtamisen suurista alalajeista *muutosjohtaminen* jäsentyy heikoimmin, mutta jäsentyy kuitenkin, ajalliselle jatkumolle. Minnesotan yliopiston johtamisen professori Andrew Van de Ven ja Illinoisin yliopiston viestintätieteiden professori Marshall Poole⁷ tunnistavat omassa meta-analyysissään organisaatioiden muutosteorioiden perustuvan neljälle eri muutosvoimalle: 1) organisaation etenemiselle elinkaarellaan, 2) johdon asettamien päämäärien mukaisesti ohjautumiselle, 3) toimialan tai muun yhtä organisaatiota laajemman kokonaisuuden sisältä

³ Ghemawat 2001

⁴ Hoskisson ym. 1999

⁵ King 1990

⁶ Ronald 2014

⁷ Van de Ven & Poole 1995

kehittyvien uusien toimintatapojen tavoittelulle sekä 4) organisaatiota ohjaavien erilaisten auktoriteettien toisistaan poikkeavien vaikutuspyrkimysten yhteensovittamiselle. Huomionarvoista on, että nykyaikaiset muutosjohtamisopit pyrkivät varhaisempia enemmän ja monipuolisemmin yhdistelemään näitä muutosvoimia ja näin aikaansaamaan niin organisaation sisäisen ja ulkoisen maailman kuin vähittäisen ja radikaalin kehittymisen yhdistäviä oppeja. Samoin Staffordshiren yliopiston organisaatiokäyttäytymisen professori Rune By⁸ ja Texas A&M University-Commercen professori Mildred Pryor kumppaneineen⁹ tunnistavat eri muutosmalleja vertaillen kehityskulun johtavan kohti monialaisempia ja poikkitieteellisempiä näkemyksiä.

Ehyemmän kuvan saamiseksi modernin johtamisen kehittämisestä olisi vastaava ajallinen läpijuoksu tehtävä myös muille johtamisen alueille, esimerkiksi ja erityisesti yksittäisille johtamisfunktioille. Uskomme kuitenkin, että edellä käsittelemiemme johtamisen suurten teemojen evoluutio on kytköksissä myös niitä spesifimpien alueiden kehittämiseen.

Mitä johtamisesta ja sen ajan saatossa tapahtuneesta kehittämisestä sitten voidaan yleistäen sanoa? Ainakin se, että seuraavat vuosikymmenet ovat aina tuoneet mukanaan täydentäviä, ei aiemmat korvaavia tai niitä vääriksi osoittavia, näkökulmia. Näin käsitys johtamisesta on jatkuvasti monipuolistunut sen sijaan, että kaksi kilpailevaa totuuskäsitystä olisivat käyneet jatkuvaa keskinäistä taistelua. Sama näyttää pätevän myös kompleksisuuden ja johtamisen suhteeseen. Kirjan ensimmäisessä artikkelissa esitetyn kirjallisuushaun mukaan kompleksisuuteen liittyvä tutkimus on lisääntynyt eksponentiaalisesti viimeisen reilun kahdenkymmenen vuoden aikana¹⁰. Aikaisempina vuosina 1930–1989 johtamiseen (*management*) ankkuroituvat julkaisut kompleksisuudesta loistavat lähes täysin poissaolollaan. Näkemyksemme mukaan kompleksisuuteen liittyviä tekijöitä on ilmennyt valitsemissamme johtamisen eri alalajeissa kuitenkin 1940-luvun lopulta lähtien kiihtyvää tahtia lähestyttäessä nykypäivää. Vaikka kompleksisuutta ei olisi eksplisiittisesti aikaisempina vuosina tutkittu merkittävässä määrin, sen perustavanlaatuiset tekijät ovat olleet tiukasti läsnä johtamisen julkaisuissa.

Valitsimme strategisen johtamisen, johtajuuden ja muutosjohtamisen ajallisen tarkastelun kohteiksi kolme kompleksisuuden ja johtamisen merkittävää kulmakiveä tämän kirjan ensimmäisen artikkelin viitoittamalla tiellä¹¹. *Ensimmäisenä kulmakivenä* näyttäytyy *vuorovaikutus* – niin ihmisten kuin ilmiöiden välinen – joista myös organisaatioiden nähdään paljon muodostuvan. Vuorovaikutus mahdollistaa kompleksisen dynamiikan¹² ja sitä kuvaavien kompleksisuuden käsitteiden kuten emergenssi, itseorganisoiduminen tai yhteisevoluution

⁸ By 2005

⁹ Pryor ym. 2008

¹⁰ Jalonen & Puustinen 2019 (tämä teos)

¹¹ Jalonen & Puustinen 2019 (tämä teos)

¹² Uhl-Bien & Marion 2009

toimimisen. Tämä vuorovaikutteisuus luo kompleksisista ilmiöistä samalla hyvin *kontekstisidonnaisia*¹³. Vuorovaikutteisuus ja kontekstisidonnaisuus näyttäytyvät vahvasti tuoreimmissa painotuksissa niin strategisen johtamisen, johtajuuden kuin muutosjohtamisenkin kohdalla. Kolmikko muistuttaa toisiaan myös siinä mielessä, että ne korostavat sekä puheena olevan ilmiön että sitä ympäröivän kontekstin uudistumisen ja uudistamisen tärkeyttä.

Toisena kulmakivenä tuomme esiin tekijät, jotka osaltaan tekevät kompleksisuudesta omaleimaisen. Ne ovat *yllätykset ja ennakoinnattomuus*. Aiheuttajana voi olla emergenssi, sillä siinä vuorovaikutuksessa eri tekijöiden välille ilmaantuu uusi järjestys¹⁴. Emergenssiin voi vaikuttaa niin suuri määrä muuttujia, että sen juurisyitä on mahdoton selvittää. Kompleksisuuden käsitteiden kautta sitä voidaan kuitenkin ymmärtää. Onkin todettu, että kompleksisuus on ennustettavissa, mitä tulee sen prosesseihin kuten emergenssiin, mutta se on hyvinkin ennustamaton, kun mietitään, mitä prosessi saa aikaan¹⁵. Mahdollisuus ennakoinnattomuuteen ja yllätyksiin yhdistää myös strategista johtamista, johtajuutta ja muutosjohtamista. Ilmentyminä voivat olla johtajasta riippumattomien tekijöiden tarjoamat yllätykset, epäjatkuvuudet toiminnassa tai kilpailevien valtasuhteiden aiheuttamat kehityskulut.

Kolmantena kulmakivenä on kompleksisen ilmiön rakentumiseen ja toimintaan vaikuttavien *muuttujien määrä*. Näitä muuttujia kuvaa kompleksisuuden käsitteistä alkuarvoherkkyys (*sensitivity to initial conditions*). Organisaatio rakentuu lukemattomasta määrästä alkuarvoja. Näillä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka muodostavat jokaisesta organisaatiosta omanlaisensa. Alkuarvoja organisaatiossa voivat olla ihmiset, ihmisryhmät, organisaation rakenteet, toimintaympäristö ja niin edelleen. Kompleksinen ilmiö on herkkä alkuarvojen muutoksille, koska alkuarvot ovat kytkeytyneitä ja keskinäisriippuvaisia. Muutos yhdessä alkuarvossa voi aiheuttaa vaikutuksia myös muissa alkuarvoissa ja laajemmin organisaatiossa¹⁶. Keskinäisriippuvaisten muuttujien määrä saattaa kompleksisissa ilmiöissä olla hyvin suuri ja niiden käyttäytyminen epälineaarista¹⁷. Kaikkien muuttujien selvittäminen saattaa siksi olla mahdotonta lineaarisella päättelyllä. Tällöin tietämyksemme kompleksisesta ilmiöstä muodostuu vajavaiseksi. Myös strategisen johtamisen, johtajuuden ja muutosjohtamisen kohdalla näyttää kehityskulku käyneen selkeistä kaikki muuttujat hahmottavista opeista kohti moniulotteisempia oppeja, joissa muuttujien ja niiden mahdollisten arvojen lukumäärä on suuri. Taulukko 1 tiivistää meidän näkemyksemme muutamien strategisen johtamisen, johtajuuden ja muutosjohtamisen keskeisten johtamisoppien sijoittumisesta edellä mainittujen kulmakivien suhteen. Lineaarista johtamisoppien kehittyminen ei missään nimessä ole, mutta näkemyksemme mukaan kehityspolku

¹³ ks. esim. Osborn, Hunt, & Jauch 2002; Osborn & Marion 2009

¹⁴ vrt. Jalonen & Puustinen 2019 (tämä teos); Marion 1999

¹⁵ ks. esim. Uhl-Bien & Marion 2009

¹⁶ Mitleton-Kelly 2003; Vartiainen ym. 2013.

¹⁷ Cilliers 1998

kohti moniarvoisempia, yllätyksellisempiä ja kokonaisvaltaisempia malleja on havaittavissa. Nähtäväksi jää, ovatko nämä kolme johtamisen suurta teemaa kasvamassa myös sisällöllisesti lähemmäs toisiaan.

Taulukko 1. Johtamisoppien ajallinen kehittyminen.

Johtamisoppi	Kontekstisidonnaisuus ja vuorovaikutuksen huomioiminen	Yllätyksellisen kehityksen mahdollisuus	Muuttujien ja niiden saamien arvojen monipuolisuus
<i>Strateginen johtaminen</i>			
Lindblom (1959)	<i>Merkittävä</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>
Andrews (1971)	<i>Merkittävä</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Porter (1980)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Hamel & Prahalad (1994)	<i>Vähäinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Merkittävä</i>
Kaplan & Norton (1996)	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>
Kim & Mauborgne (2005)	<i>Merkittävä</i>	<i>Merkittävä</i>	<i>Keskimääräinen</i>
<i>Johtajuus</i>			
Bingham (1927)	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>
French (1956)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Likert (1961)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Vähäinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Hersey & Blanchard (1969, 1977)	<i>Merkittävä</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>
Burns (1978)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Merkittävä</i>	<i>Merkittävä</i>
Bass (1985)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Merkittävä</i>	<i>Merkittävä</i>
<i>Muutosjohtaminen</i>			
Lewin (1947)	<i>Vähäinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Lippit, Watson & Westley (1958)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>
French & Bell (1973)	<i>Merkittävä</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Merkittävä</i>
Bullock & Batten (1985)	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Kotter (1996)	<i>Vähäinen</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Vähäinen</i>
Mento, Jones & Dirndorfer (2002)	<i>Merkittävä</i>	<i>Keskimääräinen</i>	<i>Merkittävä</i>

Johtamisopit siis sekä heijastavat että muokkaavat sitä yhteiskunnallista ympäristöä, jossa ne ovat syntyneet¹⁸. Me kirjoittajat uskomme, että johtamisen kokonaisvaltainen tulkintakehys, mitä paradigmaksikin voidaan kutsua, muuttuu kuitenkin perin hitaasti ja että yksittäisiä uusia oppeja ja teorioiden täydennyksiä ei voida pitää suurina tulkintakehysten muutoksina. Oletamme myös, että se tulkintakehys, jota ensimmäiset johtamisopit ovat rakentaneet, on saanut niin vahvan aseman, että se on edelleenkin voittopuolisesti läsnä, vaikka viimeisimmät kehitysvaiheet ovatkin sen rajoja jo vakavasti testanneet. Johtamiskäsitysten muuttumisesta kirjoittaneiden Pauli Juutin ja Mikko Luoman¹⁹ sekä vastaavaa kansainvälisessä mittakaavassa tehneen brittiläisprofessori

¹⁸ Luoma 2009

¹⁹ Juuti & Luoma 2009, 106–114

Ralph D. Stacey²⁰ esityksiin nojautuen esitämme, että edelleen vallitsevaa johtamisajattelua leimaavat seuraavat, harvoin tai ei lainkaan kyseenalaistettavat käsitykset:

- Kokonaisuutta voidaan johtaa tehokkaasti osittamalla se ja optimoimalla kunkin osakokonaisuuden toiminta;
- Johtaminen on suurelta osin ennustettavien syy-seuraus -suhteiden hahmottamista ja niiden avulla vaikuttamista;
- Johtaminen pyrkii kontrollin ja järjestyksen aikaansaamiseen ja säilyttämiseen, vaikka muutokset pyrkivätkin tätä järjestystä rikkomaan; myös muutoksia on johdettava hallitusti;
- Organisaatio ja sen ympäristö ovat kaksi eri asiaa; johtamiseen liittyvät ilmiöt ovat aina tunnistettavissa osaksi jompaakumpaa.

Suuri kysymys onkin, ovatko nämä paradigmatazon perusolettamukset edelleen valideja. Mitä jos joku niistä ei olekaan riittävän vahva toimiakseen tämän päivän ja tulevaisuuden johtamisajattelun ja -toiminnan kulmakivenä? Mitä jos mikään niistä ei ole? Johtamiselle on annettava mahdollisuus uudistua ja se edellyttää mielestämme paradigmatazon uudelleenlöytämistä. Yksi suunta tälle uudistumiselle saattaa olla seuraavana tarkemmin esittelemämme kompleksisuus.

Mitä on kompleksisuus organisaatiossa?

Kompleksisuus terminä on vakiintunut käytettäväksi arkikielessä. ja siihen törmää usein niin uutislähetyksissä, lehtikirjoituksissa kuin blogiteksteissä. On tärkeää huomata, että kyseessä on hyvin monimerkityksellinen termi. Arkikielessä kompleksisuudella viitataan usein johonkin vaikeaan, monimutkaiseen tai pahaan eli ylipäättään sen negatiivisiin lisämerkityksiin²¹. Jos asiaa lähestytään kompleksisuustieteiden kautta, termin niin positiiviset kuin negatiiviset lisämerkitykset menettävät merkitystään. Kyse on tällöin enemmän kompleksisuuden taustalla piilevän dynamiikan ymmärtämisestä. Näin tieteellisessä yhteydessä termin merkitys voi olla toinen kuin arkikielessä.

Kompleksisuus juontaa juurensa latinan kielen sanasta *complexus*, joka tarkoittaa yhteenkudottua tai yhteenkietoutunutta²². Mikäli sanan vaihtaa muotoon *complexūs*, voi se tarkoittaa syleilyä. Voidaankin ajatella, että kompleksisuudella viitataan yhteenkietoutumisen huomioimiseen ja ymmärtämiseen. Tähän liittyy tärkeä sanoma, sillä kompleksisuutta ei kannata jättää huomiotta. Se voi hankaloittaa toimintaa pitkällä tähtäyksellä. Tunnettu kompleksisuustutkija ja filosofi Paul Cilliers²³ painottaa, että yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää ei kompleksisuudelle ole.

²⁰ Stacey 2003

²¹ Jalonen (2006)

²² Gell-Mann (1995)

²³ Cilliers (2011)

Nyrkkisääntönä mainittakoon kuitenkin, että kompleksisuus on eri asia kuin monimutkaisuus ja sen vastakohta ei ole yksinkertaisuus, vaan pelkistäminen²⁴.

Lähestymme seuraavaksi kompleksisuutta tutkivaa kompleksisuusajattelua Puustisen ja Jalosen²⁵ tavoin kolmen koulukunnan kautta. Pyrimme näin nostamaan esiin eri koulukuntien tarjoamia sisältöjä johtamisen ja organisaatioiden yhteyteen. Samalla rakennamme pohjaa tulevalle nelikentälle jäsentää kompleksisuutta ja johtamista.

Kolmesta koulukunnasta uusreduktionismi (*neo-reductionism*) pyrkii mallintamaan esimerkiksi tietokonesimulaatioilla todellisen elämän kompleksisia ilmiöitä kuten organisaatioita. Ihmisten välinen käyttäytyminen ja sen aiheuttamat vaikutukset kokonaisuuden muotoutumiseen organisaatiossa voivat olla mallintamisen kohteena²⁶. Myös *sosiaalisten verkostojen analysoiminen* (*social network analysis*) voidaan lukea kovan kompleksisuuden piiriin. Se toimii oivana työkaluna johtamisessa, kun halutaan konkreettisesti todentaa vuorovaikutussuhteiden varaan rakentuneita teoreettisia konsepteja ja tehdä ne näkyviksi²⁷. Vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan tässä ihmisten välisiä, tai ylipäättään organisaatiossa vaikuttavien tekijöiden välisiä suhteita. Kompleksisuudessa organisaatiot näyttäytyvät *teoreettisina konsepteina*, joiden ydin on erilaisten tekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden tapahtumissa ja niiden yhteisvaikutuksissa.

Metaforinen (*metaphorical*) koulukunta pyrkii puolestaan lisäämään ymmärrystä kompleksisista ilmiöistä erilaisten kompleksisuuden käsitteiden kautta. Käsitteet voivat auttaa ymmärtämään vuorovaikutussuhteiden aikaansaannoksia ja laajempia tapahtumia organisaatiossa. Ne voivat tarjota vastauksia kysymyksiin, miksi jotain tapahtui, vaikka emme pystyisi syysyhteyksiä tilanteen tekijöiden välille rakentamaan²⁸. Puhutaan ikään kuin yleisestä ymmärryksestä kompleksista käyttäytymistä ja dynamiikkaa kohtaan²⁹. Johtamisen kontekstiin tuotuna ajatus kääntyy kohti aiemmin mainittuja kompleksisten ilmiöiden ennakoitavuuden ristiriitaa³⁰, tai prosessien ennakoitavuutta ja niiden tuottamien aikaansaannosten ennustamattomuutta³¹. Tämän kirjan toisen artikkelin esimerkkitarinassa³² organisaation yhteistyömenettelystä nämä käyvät hyvin ilmi. Oli ennakoitavissa yhteistyömenettelyn lanseeraamisen aiheuttavan organisaatiossa liikehdintää henkilöstön joukossa. Liikehdintä tapahtui spontaanisti ilman ulkoista ohjausta. Tällöin sitä voidaan ymmärtää kompleksisuuden käsitteellä itseorganisoituminen. Mutta mitä se

²⁴ Gershenson & Heylighen (2004)

²⁵ Vrt. Puustinen & Jalonen 2019 (tässä teoksessa)

²⁶ Ks. esim. Axelrod, 1997

²⁷ Wasserman & Faust 1994, 5; Puustinen 2017

²⁸ Elster 1998

²⁹ Cilliers 1998

³⁰ Morrison 2010

³¹ ks. esim. Uhl-Bien & Marion 2009

³² Vrt. Lundström & Mäenpää 2019 (tässä teoksessa)

tulee saamaan aikaiseksi, on hyvinkin ennakoimatonta ja vahvasti kontekstisidonnaista (alkuarvoherkkää).

Tarinan johtajan alkuperäinen ja suunnittelupöydällä toimivalta vaikuttanut ajatus kääntyi organisaatiotodellisuudessa pääläelleen, kun vuorovaikutussuhteet tuottivat yllätyksiä organisaatioon (emergenssi). Tunnettu ranskalainen filosofi Edgar Morin viittaa samaan kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvaisuuden periaatteeseen pohtiessaan kahden hyvin perinteisen tietoteoreettisen komponentin suhdetta³³. Kyse on *kokonaisuudesta* ja *kokonaisuuden osista*. Ei riitä, että tiedostamme kokonaisuuden ja osien olemassaolon, vaan meidän on tärkeää miettiä niiden välistä suhdetta. Tärkeää on ymmärtää, että niitä ei voi pelkistää erilleen toisistaan. Toisin sanoen kyse on aina kokonaisuudesta ja sen osista samaan aikaan. Edellä mainitun tarinan johtaja tuntui eksplisiittisesti toimivan juuri pelkistäen. Hän käsitteli osia irrallisena kokonaisuudesta.

Uusreduktionistisen ja metaforisen koulukunnan välissä sijaitsee kultaiseksi keskitieksi nimitetty kriittispluralismi (*critical-pluralism*). Sen ydinsanoma on, että tietämyksemme kompleksisista ilmiöistä on aina rajoittunut. Kriittispluralismin lähtökohdista katsottuna kompleksisuutta tulisi pyrkiä hahmottamaan mahdollisimman kattavasti sekä mallintamista että metaforia hyödyntämällä, mutta samalla kriittisten linssien läpi katsomalla.

Kompleksisuus voi tarjota johtamisen yhteyteen kaksi merkittävää lähestymistapaa, kuten edellä kompleksisuusajattelun eri koulukuntien tarkastelun yhteydessä kävi ilmi. Kompleksisuusajattelu voi antaa meille *maailmaa ymmärtävän ulottuvuuden* sekä *konkreettisia työkaluja tarjoavan välineulottuvuuden*. Näistä ensimmäinen ikään kuin pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä *organisointiprosessista* (*process of organizing*), missä jälkimmäinen *pyrkii organisoitumaan* (*being organized*)³⁴. Ymmärryksen lisäämiseen liittyviä tekijöitä löytyy ilmeisimmin metaforisesta koulukunnasta. Vastaavasti uusreduktionistinen koulukunta tarjoaa selvimmin välineitä organisointiprosessiin. Toisin sanoen uusreduktionismin tulokulmasta pyritään organisoitumaan olemassa olevissa olosuhteissa esimerkiksi juuri organisaation periaatteita mallintamalla³⁵. Vaikka tässä tehtävä erottelu vaikuttaa jakavan kompleksisuuden kahteen leiriin, ovat nämä kaksi ulottuvuutta kompleksisuuden idean mukaisesti tiukasti kietoutuneita toisiinsa.

Yllä mainittua kietoutuneisuutta voidaan avata kompleksisuudessa käsitteellä *fraktaalisuus* (*fractality*). Fraktaalisuus viittaa kompleksisen ilmiön ominaisuuteen, jossa vuorovaikutteisesti pienempi elementti toistaa laajemman kokonaisuuden piirteitä³⁶. Fraktaalisuus voi näkyä

³³ Morin 2006

³⁴ Vrt. Dachler 1992

³⁵ Vrt. Jalonen & Puustinen 2019 (tässä teoksessa)

³⁶ Mitleton-Kelly 2003; Mandelbrot 1997

jokapäiväisessä elämässämme niinkin perustavanlaatuisissa asioissa kuin älypuhelimissa. On huomattu, että kosketusnäyttö on suosittu tapa toteuttaa älypuhelimien käyttöliittymä. Kuluttajat ovat tottuneet sen käyttämiseen. Onko tämä syy siihen, että myös muissa sovelluksissa kuten autoissa ja jopa pullonpalautusautomaateissa hyödynnetään kosketusnäyttöjä? Vastaavasti elämä tietoyhteiskunnassa perustuu lukuisille sähköisille järjestelmille (esimerkiksi väestörekisteri ja pankkijärjestelmät) ja siksi yhteiskunnassa toimivan organisaation on huomattavan vaikeaa toimia huomioimatta niitä.

Sama fraktaalinen logiikka pätee myös maailmaa ymmärtävän ja välineinä nähtävän kompleksisuuden välillä. Toinen vaikuttaa erottamattomasti toiseen. Maailmaa ymmärtävä kompleksisuus rakentuu useista eri suuntauksista ja jokainen niistä ymmärtää organisoitumisprosessia hieman eri tavoin. Niiden kaikkien ydinsanoma on kuitenkin kutakuinkin sama. Organisoitumisprosessi koostuu lukuisista toisiinsa kietoutuneista tekijöistä tavalla, joka voi olla hyvin ennakoimaton. Oleellista on se, mitä näiden tekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa tapahtuu sekä kuinka niistä voi kasvaa laajempia vaikutuksia. Hyvänä esimerkkinä voidaan nähdä johtamistutkijoiden ja konsulttien David Snowdenin sekä Mary Boonen ideoima *Cynefin*-kehikko³⁷. Kehikko on esitelty tarkemmin tämän kirjan toisessa artikkelissa³⁸. Välineulottuvuus puolestaan jäljittelee tätä ydinsanomaa tarjoten työkaluja, mitkä keskittyvät näiden tekijöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin, kuten aiemmin mainittu sosiaalisten verkostojen analysointi. Toki tulee muistaa myös tässä piilevä mustavalkoisen jaottelun varaa. Usein ymmärrys- sekä välineulottuvuuden tekijöitä on nähtävissä samanaikaisesti puhtaasti ilmenemisensä sijaan.

Arvostetun kompleksisuustutkijan Eve Mitleton-Kellyn kehittämä EMK-menetelmä on hyvä esimerkki ulottuvuuksien yhdistymisestä³⁹. Tiivistetysti menetelmä tarjoaa osallistujilleen lisää ymmärrystä kompleksisuudesta sekä teoreettisen lähestymisen kuin käytännön tekemisen muodossa. Tarkoituksena on hahmottaa, miksi tietty kompleksinen ongelma on organisaatioon syntynyt, mitä kaikkia tekijöitä siihen liittyy ja miten se voitaisiin ratkoa yhteistoiminnallisesti kokonaisuus huomioiden. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös epävirallinen toiminta organisaatiossa.

Kompleksisena ilmiönä organisaatio rakentuukin monisyiseksi. Ei välttämättä riitä, että johtamisen toimintakenttänä on ainoastaan organisaatiokaavioiden mukainen virallinen organisaatio. Organisaatioissa tapahtuu asioita myös virallisen organisaation ympärillä ja sen

³⁷ Snowden & Boone 2007; Cynefin-malli on kuvattu artikkelissa Ahonen, Gardemeister & Virolainen 2019 (tässä teoksessa)

³⁸ Gardemeister ja Virolainen (tämä kirja)

³⁹ Mitleton-Kelly (2015)

läpi⁴⁰. Huomio tulisi kiinnittää myös epäviralliseen organisaatioon, kuten organisaation sosiaalisiin verkostoihin⁴¹. Näillä voidaan viitata ihmisten väliseen sosiaaliseen toimintaan organisaatiossa ja niiden välillä, mikä parhaimmillaan saa asiat tapahtuman virallisen organisaation puutteista huolimatta⁴². Toisaalta pahimmassa tapauksessa ne voivat myös hankaloittaa merkittävästi organisaation toimintaa. Epävirallisen organisaation tekijät ovat organisaation muotoutumiseen vaikuttavia alkuarvoja samassa määrin kuin virallisen organisaation tekijät ja ne tulisi ottaa johtamisessa huomioon. Samankaltainen ajatus niin virallisen kuin epävirallisen huomioimisesta sisältyy myös adaptiivisen johtajuuden konseptiin⁴³. Adaptiivista johtajuutta sivutaan tämän kirjan toisessa artikkelissa⁴⁴. Siinä johtajuus organisaatiossa voidaan nähdä sekä emergenttinä, vuorovaikutuksesta ilmaantuvana toimintana, että tarkoituksellisinä johtamisen toimina sen eri muodoissaan.

Kyse on laajemmin katsottuna teleologisesta jaottelusta. Teleologia on filosofian oppialan haara, missä pohditaan ja selitetään tietyn toiminnan eli tässä tapauksessa johtamisen tavoitetta tai tarkoitusta⁴⁵. Adaptiivisen johtajuuden jako, mikä koskettaa johtamista kompleksisuudessa laajemminkin, voidaan tulkita tarkoitukselliseen (*deliberate*) ja ei-tarkoitukselliseen (*non-deliberate*) teleologiaan. Emergentisti ilmaantuva johtajuus voidaan nähdä kuuluvan ei-tarkoituksellisen teleologian alle. Kompleksisuuden perusidean mukaisesti useampi teleologia on paradoksaalisesti totta samaan aikaan ja kietoutunut toisiinsa.⁴⁶

Johtamisen välineinä sosiaalisten verkostojen analysointi ja EMK-menetelmä kytkeytyvät vahvasti kompleksisuuteen. Mutta kun johtamisen työkaluja tarkastellaan laajemmin myös kompleksisuustieteiden ulkopuolelta, huomataan globaalisti käytetyimpien johtamistyökalujen olevan luonteeltaan analyttisiä, faktatietoa – tai ainakin faktana pidettyä tietoa – kerääviä ja jäsentäviä⁴⁷. Näitä voivat olla strategisen johtamisen analyysit, ilmapiirikartoitukset sekä tasapainotetun tulokortin (BSC) ja laatujohtamisen (TQM) kaltaiset kokonaisvaltaiset johtamiskäytännöt. Selkeästi kompleksisuusajatteluun pohjautuvia, yleisesti tunnistettuja johtamistyökaluja on vähän – harvoja esimerkkejä ovat rakenteiden ja prosessien selkeyttämiseen soveltuva *Complexity Reduction*, osallistavaan uudistamiseen tähtäävä *Open Innovation* ja luontaisesti kertyvää dataa jäsentävä *Big Data Analytics* (vakiintuneiden suomennosten puuttuessa käytämme englanninkielisiä termejä). Johtamisen konsultointiin erikoistuneen yrityksen Bain & Companyn asiantuntijoiden Darrell Rigbyn ja Barbara Bilodeaun tutkimuksen mukaan nämä

⁴⁰ Vrt. Battilana & Casciaro 2013

⁴¹ Ks. esim. Krackhardt & Hanson 1993; Harisalo 2008

⁴² Ks. esim. Stacey, Griffin & Shaw 2000

⁴³ ks. esim. Uhl-bien & Marion 2009

⁴⁴ Raisio, Puustinen & Vartiainen 2019 (tässä teoksessa)

⁴⁵ Ks. esim. Voipio 2001

⁴⁶ Stacey, Griffin & Shaw 2000

⁴⁷ Ks. Rigby & Bilodeau 2013

työkalut eivät vielä sijoitu lähellekään nykyisin käytettyjen johtamistyökalujen suosituinta kärkikymmenikköä⁴⁸, mikä viestii organisaatioiden ja niiden johtajien kiinnittymisestä perinteiseen johtamisparadigmaan.

Me kirjoittajat uskomme kompleksisuusajattelun jatkavan jalostumistaan ja yleistymistään organisaatioiden johtamisessa. Tässä prosessissa uusien, kompleksisuuteen perustuvien johtamistyökalujen kehittyminen on tärkeää, sillä kuten myöhemmin pyrimme esimerkkiemme avulla osoittamaan, ne muodostavat tärkeimmän käyttöliittymän johdon ja sen tietoisesti tai tietämättään hyödyntämien johtamisoppien välille. Seuraavassa luvussa kytkemmekin edellä käsittelemämme johtamisen ja kompleksisuuden yhteen kehittämämme viitekehyksen muodossa.

Mitä kompleksisuus ja johtaminen tuottavat yhdessä?

Ehdotamme, että kompleksisuus voi näkyä käytännön johtamistyössä juuri edellä kuvattujen ymmärtävän ja välineellisen ulottuvuuden erilaisina yhdistelminä. Näitä yhdistelmiä kuvaa kuvion 1 nelikenttä. Seuraavassa käsittelemme sitä yksityiskohtaisemmin.

Maltillisin kompleksisuuden ilmenemismuoto löytyy origon tuntumasta. Tässä yhdistelmässä johto ei hahmota organisaationsa toimintaa systeemisenä kokonaisuutena, eikä liioin hyödynnä kompleksisuudesta lähtöisin olevia metodeja. Vallitseva maailmankuva on tällöin mieluummin rationaalinen, ennakoitavia syys-seuraus -suhteita ja asioiden ja ihmisten suoraviivaista johdettavuutta korostava.

⁴⁸ Rigby & Bilodeau 2013



Kuvio 1. Kompleksisuuden ja johtamisen yhdistelmät.

Kompleksisuus ei kuitenkaan välttämättä puutu täysin tästäkään yhdistelmästä. Se saattaa näkyä ja kuulua johtamisterminologiana, jossa esiintyy johdon omaksumia kompleksisuudesta juontuvia ilmaisuja. Johto saattaa kuvata muutoksen olevan välttämätöntä, innovaatioiden nousevan ajattelutapojen erilaisuudesta, organisaation oppimiskyvyn muodostavan kilpailutekijän ja win-win -asetelmien olevan tavoittelemisen arvoisia. Oleellista on kuitenkin se, että nämä ilmaisut ja niiden pohjana olevat pyrkimykset tulkita todellisuutta jäävät irrallisiksi – niitä käytetään, koska ne sopivat käsillä olevaan tilanteeseen, mutta niiden avulla ei pyritä edistämään käsitteiden tarkoittamaa toimintaa. Tämän takia puhumme tämän yhdistelmän kohdalla *näennäisestä kompleksisuudesta*, josta esimerkkinä on tarina 1.

Toinen mahdollinen yhdistelmä löytyy ylhäältä vasemmalta ja ilmenee ymmärtävän ulottuvuuden yksipuolisena korostumisena. Nimitämme yhdistelmää *kompleksisuuden ylitulkinnaksi*. Tämän yhdistelmän mukaisesti ohjautuva johto on herkästä ajattelutapansa kompleksisuudelle ja etsii aktiivisesti sen ilmentymiä ympäriltään. Johdon suhde kompleksisuuteen on huomattavasti näennäisyyttä voimallisempi ja sen kehittyminen on edellyttänyt jo mittavaa omaehtoista perehtymistä kompleksisuuteen kirjallisuuden tai muun tiedonhankinnan kautta. Näin saattaa kompleksisuustieteiden tarkoitus ymmärtää kompleksisia ilmiöitä hämärtyä. Siirrytään noudattamaan sananlaskua, jonka mukaan vasaraa pidellessä kaikki ongelmat näytävät nauiloilta. Toisin sanoen ylitulkitaan ilmiöt enemmän kompleksisiksi kuin ne todellisuudessa ovat.

Tarina 1: Näennäistoiminta

Näennäistoiminnan alue realisoitui eräässä teollisuusyrityksessä tuotantotaloudellisen parannusehdotuksen yhteydessä. Kyseessä on pieni sinänsä yksittäiseltä vaikuttava tapahtuma. Se kuitenkin ilmentää mielenkiintoisella tavalla kompleksisuuden ydintä eli alkuarvojen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja niiden aiheuttamia vaikutuksia laajempaan kokonaisuuteen. Kyseinen organisaatio lanseerasi aloiteohjelman. Pohjalla oli ajatus siitä, kuinka innovaatiot nousevat ajattelutapojen erilaisuudesta. Käytännössä kuka tahansa organisaation jäsen saattoi tehdä aloitteen toiminnan parantamisesta organisatoriseen asemaan katsomatta. Jos aloite johti esimerkiksi toiminnan tehokkuuden kasvamiseen, aloitteentekijä sai rahapalkkion.

Eräässä tapauksessa organisaation tuotannossa suorittavaa työtä tekevä henkilö oli pannut merkille tuotantolinjalla piilevän ongelma. Ongelma oli merkittävä, koska sen vuoksi tuotantolinjaa jouduttiin käyttämään pienemmällä nopeudella kuin mitä koneiden kapasiteetti olisi mahdollistanut. Pitkään talossa ollut työntekijä tiesi, että ongelmaan on hyvin yksinkertainen ratkaisu, joka voidaan hoitaa talon sisäisesti käytännössä ilman kustannuksia.

Aloitejärjestelmän myötä hän päätti esitellä ideansa tuotantoa nopeuttavasta tekijästä esimiehelleen. Esimiehen tuomio oli, että ”sinun tehtäväsi on tehdä töitä eikä aloitteita”. Tällä samalla hetkellä paljastui, että esimiehen kohdalla lupaava ajatus kompleksisuuden huomioimisesta oli näennäistä puhetta, jonka takaa paljastui mekanistista maailmankuvaa vaaliva henkilö. Hän tukeutui hierarkkisen organisaation malliin myös innovaatioiden yhteydessä – innovaatio asustaa korkealla organisaation hierarkiassa, vaikka yleinen johtamispuhe ilmensi juuri päinvastaista. Tämä kyseinen hyvinkin helposti taloudellista hyötyä tuova innovaatio näytti kaatuvan juuri näennäiseen toimintaan.

Tämän yhdistelmän varjopuolena on kompleksisuuden nouseminen itsetarkoitukselliseen asemaan. Johto tunnistaa kompleksisuutta, hyödyntää kompleksisuuskäsitteistöä ja epäilemättä myös energisoituu kompleksisuudesta. Kompleksisuus tarjoaa perinteistä johtamisajattelua rikkaamman ja mielenkiintoisemman tavan ymmärtää organisaatiota ja johtamista. Näin tehden se saattaa myös johtaa konventionaalisten, rationaalisuutta kunnioittavien johtamistyökalujen väheksymiseen. Perinteisen ja edelleen vallitsevan johtamisajattelun vahvuutena ovat juuri moninaiset johtamistyökalut, joita se on tuottanut. Nämä ovat suurelta osin analyttisiä, faktatietoa jäsentäviä ja edelleen jalostavia menetelmiä, joita on totuttu käyttämään tulevien toimenpiteiden suunnitteluun. Näiden jättäminen hyödyntämättä siksi, koska kompleksisuus korostaa mieluummin ilmiöiden itseorganisoitumista tai johtamisen osa-alueiden erottamattomuutta, on kuitenkin lyhytnäköinen ratkaisu.

Organisaation näkeminen lähes yksinomaan kompleksisena kielii astumisesta *kompleksisuusansa*an (*complexity trap*)⁴⁹ eli johdon vahva mieltyminen kompleksisuuteen voi johtaa ei-kompleksisten asioiden näkemiseen kompleksisina. Tällöin kompleksisuustieteiden

⁴⁹ Ks. esim. Raisio & Lundström 2015

alkuperäinen ajatus ymmärtää luontaisesti ilmiöissä piilevää kompleksisuutta vaarantuu ja sen hyödyt saattavat jäädä käyttämättä. Asioista siis tehdään kompleksisia, vaikka ne eivät sitä välttämättä luontaisesti olisi. Lähes aina organisaatioiden toimintaan sisältyy tehtäviä, joita voidaan luokitella kompleksisuuden piiriin kuuluviksi ja sen ulkopuolelle jääviksi⁵⁰. Sotilasjohtamisen asiantuntija Tom Hanén⁵¹ korostaa erottelun tärkeyttä rutiinijohtamiseen liittyvien ja kompleksisten tekijöiden välillä. Rutiinijohtamisella voidaan viitata jatkuvasti samanlaisina toistuviin hallinnollisiin toimiin. Näitä varten on tarkoituksenmukaista luoda tehokas rationaalinen prosessi. Tällaiseen prosessiin ei välttämättä tuo lisäarvoa jokaisella kerralla perustavanlaatuisen dialogin käyminen sen tarkoituksellisuudesta. Vastaavasti jos kyseessä on organisaation uuden suunnan miettiminen ja tulevaisuuden epävarmuuden sietäminen, voi kokonaisvaltaisempi kompleksisuudelle perustuva harkinta olla perusteltua.

Erityisesti kompleksisuusajattelu, joka omaa kriittisen näkökannan kompleksisuuteen, painottaa tietämyksemme rajallisuutta kompleksisista ilmiöistä. Lähtökohtaisesti emme voi koskaan tietää kompleksisesta ilmiöstä kaikkea tai hallita sitä täysin. Jopa sen tyhjentävä määrittely kaikkine mahdollisine tekijöineen nähdään nykyisin mahdottomana. Ainoaksi mahdollisuudeksemme näyttäisi jäävän pyrkiä vähentämään tietämyksemme rajallisuutta mahdollisimman paljon. Johtamistyökalujen yhteydessä on tällöin tarkoituksenmukaista hyödyntää niin rationaalisuuteen kuin itseorganisoitumiseen pohjaavia työkaluja tarkoituksenmukaisesti. Kompleksisuuden ylitulkinnasta esimerkkinä toimii tarina 2.

Monet kirjoittajat tunnistavat kompleksisuusajattelun yleistymisen vakavimmaksi rajoitteeksi juuri siihen perustuvien johtamistyökalujen puuttumisen⁵². He eivät kuitenkaan peräänkuuluta rationaaliseen johtamisajatteluun perustuvien työkalujen täydellistä syrjäyttämistä kompleksisuustyökaluilla, vaan näkevät jälkimmäisten paremminkin täydentävän edellisiä. Parhaimmillaan kompleksisuusajattelu ja sen pohjalta kehitetyt työkalut auttavat johtoa soveltamaan rationaaliseenkin ajatteluun pohjautuvia työkaluja ja tulkitsemaan niiden tuottamaa ymmärrystä innovatiivisella tavalla – yli sen, mikä aiemmin on koettu oikeaoppiseksi.

Kolmas tunnistamamme mahdollinen kompleksisuuden ilmentymä korostaa kompleksisuuden välineulottuvuutta. Tämä merkitsee kompleksisuuden alistamista organisaation (johdon, omistajien) suoritustavoitteiden saavuttamisen keinoiksi. Vaikka edellä totesimme kompleksisuuteen perustuvien johtamistyökalujen olevan vielä vähissä, on joitain sovelluksia kuitenkin tunnistettavissa. Edellä kompleksisuuden suuntausten yhteydessä mainitut menetit edustavat varsin syvällistä kompleksisuuden välineistöä ja vaativat käyttäjältään hyvää perehtyneisyyttä myös niiden pohjana olevaan johtamisajatteluun. Suurin osa tunnistamistamme

⁵⁰ Thompson 1967

⁵¹ Hanén 2017

⁵² Ks. esim. Levy 2000; Juuti & Luoma 2009; Stacey 2012

organisaatioiden jo nykyisin hyödyntämistä kompleksisuuteen viittaavista työkaluista on kuitenkin muodoltaan jokseenkin tavanomaisia, ja ne soveltavat kompleksisuuden lähikäsitteitä perinteiseen johtamisajatteluun pohjautuvalla tavalla sen sijaan että rakentaisivat kokonaan uutta johtamisparadigmaa.

Tarina 2: Ylitulkinta

Kompleksisuuden ylitulkinta nosti päätään eräissä rakennusalan konsulttiyrityksessä. Organisaatiossa olivat pitkään jatkuneet johtamisen käytännöt sekä johtamispuhe lähes muuttumattomina. Niissä voitiin nähdä heijastuksia menneistä ajoista. Organisaation johtaja halusi tehdä tähän muutoksen ja osallistui tunnin mittaiseen koulutukseen, jossa painotettiin kompleksisuuden uutta luovaa voimaa ja esiteltiin paljon arjen toimintaa selvittäviä kauniita käsitteitä. Johtaja omaksui tämän maailmankuvan muutta mutkitta, koska se tarjosi selkeästi jotain uutta.

Organisaatiota ryhdyttiin muuttamaan väkevästi kompleksisuuden oppeihin tukeutuen. Uutta visiota ja strategiaa muodostettiin koko organisaation kattavien keskustelujen voimalla. Yhteenkietoutuneisuus haluttiin kääntää voimavaraksi. Ehdotuksia toiminnan muuttamiseksi saatiin runsaasti aikaiseksi. Johtajan kuvaamat raikkaat käsitteet avasivat ihmisille uuden linssin tarkastella organisaation arkea.

Tässä vaiheessa jo huomattiin ”leadership”-ulottuvuuden kanssa käsi kädessä kulkevan johtamispuheen muuttuneen. Samaa linjaa jatkettiin myös strategiaa laadittaessa. Esiin tuotiin itseorganisoitumisen tärkeyttä yhteisevolutionäärisessä toimintaympäristössä, missä asiat ovat yhteenkietoutuneita toisiinsa. Strategian jalkauttaminen organisaatiossa tuntui tuottavan ongelmia, sillä kompleksisuuden käsitteiden konkretisointi organisaation operatiiviseen toimintaan oli haastavaa. Henkilöstö peräänkuulutti johtajalta konkreettisia askelmia, miten strategian saisi jalkautettua ja muutoksen johdettua.

Johtaja vastasi värikkäin kielenkääntein ja kehotti henkilöstöä keskustelemaan asiasta ja uskomaan siihen, että käytäntö muuttuu kuin itsestään – emergentisti. Muutos syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilman toimintaa rajoittavaa mallia tai rakennetta. Johtajalle kommentoitiin, että ei edes kastiketta pysty valmistamaan onnistuneesti, jos perusaineista ei ole tietoa. Tässä hetkessä johtajan nähtiin astuneen kompleksisuusansa – kaikki oli kompleksista.

Kompleksisuuden lähikäsitteillä tarkoitamme tässä yhteydessä esimerkiksi vuorovaikutukseen, prosesseihin, muutokseen, informaation jakamiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, verkostoihin, osallistamiseen ja osallistumiseen, avoimiin systeemeihin ja itseohjautuvuuteen liittyviä ilmaisuja. Nämä eivät ole vieraita vallitsevalle johtamiskäsitykselle, mutta eivät kuitenkaan täysin kunnioita edellä käsittelemiämme kompleksisuusajattelun periaatteita, jotka kyseenalaistavat vallitsevan johtamisajattelun ”totuuksia”.

Tämän yhdistelmän perimmäistä olemusta kuvaa termi *kompleksisuuden hyötykäyttäminen*. Siinä kompleksisuuden ideat tarjoavat johdolle yhden tai useamman lisävaihtoehdon omien, perinteisellä johtamisajattelulla hahmotettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Johto ei tällöin hahmota organisaatiota systeemisenä tai autonomisten toimijoiden yhteisvaikutuksesta

kehittyvänä ja uusia muotoja tavoittavana kokonaisuutena, vaan hierarkkisten valtasuhteiden avulla kontrolloitavana juridisena järjestelmänä.

Kompleksisuudesta polveutuviin johtamisvälineisiin suhtaudutaan tällöin opportunistisesti; niitä kannattaa kokeilla ja hyödyntää, jos ne palvelevat organisaation tavoitteiden saavuttamista ja etenemistä haluttuun suuntaan. Niistä on myös helppo luopua, jos ne eivät tuota toivottua hyötyä. Johtamistyökalujen odotetaan siksi olevan käyttöliittymältään yksinkertaisia. Selkeä ja tuttuja muuttujia sisältävä template on tällöin johdon mielestä parempi kuin erilaisten osallistujaryhmien vapaamuotoinen dialogi, jonka lopputulosta – eikä aina edes tehtävänantoa – ole mahdollista ohjelmoida ennakoon.

Esimerkiksi organisaation toimintatapojen uudistumiseen tähtäävä muutos, joka sinänsä kuuluu läheisesti kompleksisuuden käsitteistöön, pyrkii välineulottuvuuden korostuessa tulemaan hoidetuksi vaiheittaisen muutosprosessin kautta, jossa johto säilyttää jatkuvasti kontrollin muutoksen suuntaan ja sisältöön. Tosiasiallisesti kompleksisuuden syväolettamuksia kunnioittava muutos ei kuitenkaan etene ennakoon vaiheistettuna ja johdon omistamana prosessina.

Kompleksisissa ilmiöissä muutos näyttäytyy enemmän ennakoimattomana itsestään organisoituvana ilmiönä, jolla ei varsinaisesti ole yhtä omistavaa tahoa⁵³. Näin kontrollin säilyttäminen muutoksessa voi olla haastavaa perinteisin keinoin. Toisin sanoen johdon on vaikea kontrolloida sellaisia asioita, joita se ei tiedä ensinnäkään tapahtuvan. Ongelmalliseksi tilanteen tekevät muutosta toteutettaessa organisaatiossa ennakoimattomien asioiden yhteisvaikuttamisessa aiheutuvat kehityskulut eli emergenssit⁵⁴. Emergenssejä ilmenee, kun kompleksisen ilmiön tekijät vuorovaikuttavat keskenään. Esimerkiksi johdon muutospuhe saattaa muokkautua edetessään organisaatiossa tai laukaista erilaisia huhuja, joilla on merkittäviä vaikutuksia. Vastaavasti organisaation ympäristössä voi tapahtua muutos. Näistä seuraavat lopputulokset voivat olla luonteeltaan niin positiivisia kuin negatiivisia.

Pyrkimys kompleksisuuden hyötykäyttämiseen johtamisessa on kuitenkin merkki johdon myönteisyydestä aiemmasta poikkeavia johtamispainotuksia kohtaan. Avoimuus kompleksisuuden lähikäsitteille ja mahdolliset hyvät kokemukset niiden edistämisestä johtamistyökalujen – vaikkakin perinteisten sellaisten – avulla voivat lisätä johdon mielenkiintoa kompleksisuuden syvällisempää olemusta kohtaan. Hyvänä esimerkkinä toimii *osallisuuden hyvän kehän* syntyminen⁵⁵. Kompleksisuudessa on esitetty päästävän eteenpäin yhteistyön avulla⁵⁶. Päätöksenteossa yksi näkökulma ei juuri avaa kompleksisen ilmiön monitahoisuutta. Jos

⁵³ Vrt. Vartiainen ym. 2013; Mitleton-Kelly 2003

⁵⁴ Mitleton-Kelly 2003; Stacey 2010

⁵⁵ Carson & Hart 2005

⁵⁶ Roberts 2000

puolestaan tietoa hankitaan useista eri näkökulmista, monitahoisuus hahmottuu jo merkittävästi kattavammin. Perinteisesti eri näkökulmia voidaan tarkastella osallistavien menetelmien avulla. Toisin sanoen kysytään kohdehenkilöiltä itseltään, mitä mieltä he ovat asiasta. Johdon huomattessa osallistavien menetelmien tuoman lisäarvon on mahdollista, että niitä hyödynnetään myös jatkossa. Näin syntyy itse itseään ruokkiva sarja tapahtumia, jota voidaan nimittää osallisuuden hyväksi kehäksi. Hyödynnetyt osallistamisen menetelmät eivät välttämättä suoranaisesti asetu kompleksisuuden syvällisempään olemukseen, mutta ovat hyvä perusta alkaa hyödyntää juuri kompleksisuuteen luotuja menetelmiä. Kompleksisuuden hyötykäyttäminen toteutuu puolestaan tarinassa 3 deliberatiivisen menetelmän yhteydessä. Deliberatiiviseen eli puntaroivaan demokratiaan ja sen sovelluksiin syvennyttään tarkemmin kirjan toisessa artikkelissa⁵⁷.

Tarina 3: Hyötykäyttäminen

Eräs julkinen organisaatio kehitti toimintaansa voimakkaasti. Johtaja tunnisti tarpeen käydä syväluotaavaa pohdintaa organisaation tulevaisuudesta, joka tuo mukanaan muutoksia. On tärkeää, että organisaatio pyrkii valmistautumaan tulevaan, vaikka se ei suoranaisesti voittoa tavoittelekaan. Hän törmäsi julkaisuihin kompleksisuudesta ja ymmärsi, että organisaation tilanne on kompleksinen.

Johtaja päättää hyödyntää organisaation kehittämisessä deliberatiivista menetelmää, joka on suunniteltu ottamaan huomioon organisaation kompleksiset lähtökohdat. Menetelmä toteutetaan ulkopuolisen avun turvin. Aloituspälavereissa menetelmäasiantuntijat painottivat johtajalle kompleksisuudessa vallitsevia realiteetteja, kuten vaatimusta toiminnan jatkuvuudesta – tilanne elää ja muuttuu alituisen, joten menetelmästä saatavia tuloksia tulisi jatkuvasti kehittää. Muuten ne eivät ole välttämättä relevantteja.

Koko organisaation kattavat ja eri organisatorisia tasoja sekä ryhmiä moniäänisesti yhdistävät deliberatiiviset keskustelut käytiin useamman päivän aikana. Niistä tuloksena saatiin lukuisia kehitysehdotuksia. Tässä vaiheessa menetelmäasiantuntijat painottivat johtajalle tulosten vaikuttavuuden tärkeyttä. Muuten voidaan sortua osallistavien menetelmien perisyntiin, niin sanottuun ”osallistavaan harhautukseen”. Toisin sanoen ihmiset antavat merkittävän panoksen osallistumalla keskusteluihin ja ideointiin, mutta niistä saatavia tuloksia ei toden teolla hyödynnetä.

Menetelmän soveltaminen toi näkyvyyttä organisaatiolle mediassa. Johtaja oli tyytyväinen päästyään parrasvaloihin. Myös muutamia muutoksia organisaatiossa keskusteluiden pohjalta tehtiin. Ajan kuluessa toimenpide-ehdotukset ja niiden jatkokehittely unohdettiin – menetelmä tuotti jo lyhyen aikavälin hyödyt ja se riitti. Kompleksisuuden vaatima jatkuvuus ja kokonaisvaltaisuus jäivät pimentoon. Menetelmä toteutettiin kompleksisuuden ehdoilla, mutta johtaja ei ymmärtänyt muiden tekijöiden ohella tilanteen laajempaa systeemisyttä.

Nelikenttämme mielenkiintoisin alue on vahvasti latautuvien ymmärrys- ja välineulottuvuuksien yhtäaikaista yhdistelmää, *kompleksisuuden synteesi*. Siinä johto tulkitsee organisaatiotansa, siihen kytköksissä olevia muita toimijoita ja itseään kompleksisuuden näkökulmien avulla ja soveltaa johtamistyössään erityisesti kompleksisuuden lähtökohdista kehitettyä välineistöä.

⁵⁷ Deliberatiivisesta demokratiasta, ks. Rask & Karreinen 2019 (tässä teoksessa)

Tällä alueella toimiva johto on joutunut tavoittamaan johtamistyökalut perinteisestä poikkeavalla tavalla. Johtamistyökalut ovat johdon käyttöliittymiä organisaation suunnan määrittelyyn ja tässä suunnassa etenemiseen. Johtamistyökalu on itse asiassa mikä tahansa menettely, jonka johdon jäsenet hahmottavat keskenään yhtäläisellä tavalla ja voivat soveltaa osana normaalia johtamistyötään edistääkseen organisaationsa menestymistä. Johtamistyökalut voivat esimerkiksi käsitellä ja yhdistellä tietoa, tuottaa ratkaisuvaihtoehtoja päätöksentekotilanteisiin tai auttaa hahmottamaan yhteyksiä eri johtamisilmiöiden välillä. Näin ollen johtamistyökalu voi olla melkein mikä vain; organisaation tarpeisiin kehitetty taulukkolaskentasovellus, henkilöstölle tai asiakkaille suunnattu kyselytutkimus tai johtamisteoriaan pohjautuva viitekehys.

Kompleksisuuden pohjautuville johtamistyökaluille on ominaista prosessimaisuus, osallistavuus, eri tyyppisten data-aineistojen yhdistäminen sekä jossain määrin myös visuaalisuus. Ne eivät tuota tulokseksi esimerkiksi asiakastytytyväisyyttä tai tuotteen markkina-asemaa kuvaavaa yksiselitteistä lukuarvoa, vaan paremminkin kaikille työkalun soveltamiseen osallistuville yhteisen tulkinta-avaruuden, joka helpottaa tavanomaisesta poikkeavien ratkaisujen löytämistä. Kompleksisuus työkalujen soveltaminen tarkoittaa mieluummin ajallisesti etenevää prosessia kuin kertaluonteisesti toteutettua analyysia.

Synteesin tavoittanut johto sekä tulkitsee toimintaa kompleksisuuden kehysten läpi että tuottaa toimintaa muuttavia avauksia erityisillä kompleksisuusajatteluun perustuvilla työkaluilla. Näin kompleksisuus muodostuu kokonaisvaltaiseksi tavaksi tehdä johtamistyötä. Johto tunnistaa esimerkiksi organisaation toimintaa eniten halvaannuttavat, niin sanotut pirulliset ongelmat, osaa asemoida ne oikein suhteessa kesympiin, päivittäisjohtamisen avulla ratkaistaviin ongelmiin ja ennen kaikkea osaa soveltaa pirullisten ongelmien ratkaisemiseen kehitettyjä työkaluja⁵⁸. Kyse on *metapäättöskenteosta (meta-decision making)*⁵⁹. Tällöin tehdään päätöksiä siitä, kuinka päätöksiä tulisi tehdä. Muodostetaan valintoja esimerkiksi tarvittavan informaation laadusta ja luonteesta sekä ongelman ratkaisun ja tunnistamisen menetelmistä. Tämä on erityisen tärkeää kompleksisuuden vallitessa, sillä sen huomiotta jättäminen ja epäsojivan ratkaisumenetelmän soveltaminen saattavat johtaa ongelmien pahenemiseen ja pahimmassa tapauksessa tilanteen lukkiutumiseen⁶⁰.

Uskomme, että ymmärryksen ja johtamistyökalujen käytön keskinäisen integroitumisen lisäksi synteesi on mahdollinen myös johtamisen substanssien tasolla. Perinteisen ajattelun mukaan johtamistyön sisältöjen suurena jaotteluna käytetään erottelua strategiseen johtamiseen, johtajuuteen ja muutosjohtamiseen. Näiden alueiden johtamisopit ovatkin kehittyneet toisistaan

⁵⁸ Lindell 2017

⁵⁹ Wang 2000, 112

⁶⁰ Vrt. Rittel & Webber 1973; Grint 2005; Lindell 2017

erillään. Niiden pitäminen toisistaan irti olevina johtamisen alalajeina ei kuitenkaan ole kovinkaan luontevaa tai hyödyllistä kompleksisuusjohtamisessa. Kompleksisuusjohtamisen työkalut pyrkivätkin rikkomaan näiden sisältöalueiden välistä rajanvetoa. Kompleksisuuden synteessissä toimiva johto on samanaikaisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen, strategisen johtamisen ja toiminnan uudistamisen osaaaja. Tarina 4 ilmentää synteessin mukaisen tilanteen toteutumista.

Tarina 4: Synteesi

Korkean jalostusasteen tuotannollisen organisaation johtaminen on pitkään perustunut vahvalle yhteisöllisyyden ajatukselle. Strategiatyöskentely on ollut osallistavaa, tieto taloudellisesta tilanteesta on ollut kaikkien saatavilla ja merkittävistä uudistuksista on käyty keskustelut henkilöstön kanssa ei pelkästään yhteistoimintalain kirjaimen, vaan myös hengen mukaisesti.

Ongelmatonta yrityksen elämä ei kuitenkaan ole ollut, kaukana siitä. Toimialalla käynnissä oleva pudotuspeli on heijastunut markkina-asemaan, tulokuntoon ja myös organisaation sisäisiin suhteisiin. Edellinen, perinteisten oppien mukaan toteutettu strategiaprosessi ei tuottanut mitään uusia avauksia ja näköalattomuus ja luottamuksen puute alkoivat näyttäytyä vallitsevina olotiloina.

Seuraava strategiakerros päätettiin käynnistää etuajassa ja kokonaan uusin menetelmin. Organisaatio hyödynsi omaksumallaan osallistavalla työskentelytavalla visuaalisuuteen pohjautuvaa *kompleksisuuskarttaa*. Sen pohjana ovat osallistujien vallitsevasta todellisuudesta laatimat niin sanotut systeemisistä kehät. Ne ovat hahmotelmia toisiinsa liittyvien tai toisiansa ruokkivien asioiden keskinäisistä yhteyksistä. Lyhyen opastuksen jälkeen yrityksen osallistajat alkoivat pienryhmissä visualisoida kokemaansa todellisuutta erilaisten itseään voimistavien kehien muotoon.

Yksi esimerkki tällaisesta kehästä oli seuraava:

-> Heikentynyt kannattavuus <-> Paine halvempien raaka-aineiden käyttämiseen <-> Lisääntyneet laatuongelmat <-> Asiakkaiden kasvava tyytymättömyys <-> Heikentynyt kannattavuus <-> Paine halvempien raaka-aineiden käyttämiseen <-> ...

Perinteisen johtamisajattelun kyllästävä näkee tässä helppoja kausaalisuhteita peräkkäisten ilmiöiden välillä. Kompleksisuuteen perehtynyt puolestaan näkee systeemin, jonka osat eivät vaikuta toisiinsa yksisuuntaisesti, vaan kokonaisuus muotoutuu jatkuvasti monipuolisten keskinäisriippuvuuksien avulla.

Yhdistelemällä eri osallistujaryhmien laatimat visuaaliset esitykset saatiin aikaiseksi yhteinen todellisuuskäsitys yrityksen tilanteesta. Osallistajat huomasivat, että suurin osa laadituista kehistä oli luonteeltaan negatiivisia ja että monissa niissä oli samoja elementtejä. Näin he olivat tuottaneet aidon strategisen tilannekuvan, joka yhdisti niin organisaation ulkoisia kuin sisäisiä tekijöitä ja joka pakotti pohtimaan muutoksen suuntia ja askelia yhteisesti ja ketään syylistämättä. Keskeisiksi muutostarpeiksi nähtiin asiakkaiden parempi kuuleminen ja asiakkaiden muuttuneen tilanteen kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen. Panostamalla näihin saataisiin moni kielteisistä kehistä katkeamaan ja uusia, myönteisiä kehityksiä käynnistymään.

Yritys saavutti synteessin kahdessa mielessä. Ensinnäkin se kytki toisiinsa kompleksisuuden aidon ymmärtämisen ja välineen hyödyntämisen. Toisaalta yritys liitti strategisen johtamisen, johtajuuden ja muutosjohtamisen yhdeksi kokonaisuudeksi.

Pohdinta

Halusimme tällä kirjoituksella liittää kompleksisuuden ja johtamisen toisiinsa kuljettamalla niitä rinnakkain ja antamalla niiden vaikuttaa toisiinsa tasa-arvoisesti, alistamatta kumpaakaan toisen apukäsitteeksi. Yhteen liittyneinä ne näyttävätkin synnyttävän uudenlaista tulkintaa, joka saa muotonsa kuvion 1 nelikentässä.

Kompleksisuutta ja johtamista yhteen liittävät johtajat voivat sen mukaan löytää itsensä kovin erilaisista maisemista. Oleellista on hahmottaa erikseen väline- ja ymmärrysulottuvuudet, joita kumpaakin voidaan painottaa paljon tai vähän. Löydämme havaintomaailmastamme esimerkkejä kaikista ulottuvuuksien yhdistelmistä.

Kompleksisuusjohtajan on tärkeää tunnistaa oma sijaintinsa. Monissa tapauksissa se voi olla myös johtoryhmän tai jopa kokonaisen organisaation tapa hahmottaa johtamisen ja kompleksisuuden yhdistelmä. Eri yhdistelmät tuottavat erilaista hyötyä, mutta myös niiden vaatimukset poikkeavat toisistaan. Synteesi voi vaikuttaa ihannetilalta, mutta uskomme sen saavuttamisen edellyttävän varsin pitkälistä vaellusta ulottuvuuksien maltillisemmissä yhdistelmissä. Pääsääntö etenemiselle on, että johto löytää keinot vahvistaa kulloinkin heikommin latautuvaa ulottuvuutta. Lisäksi synteesin yhtenä tunnusmerkkinä oleva johtamisen perinteisen kolmijaon häivyttäminen on mahdollista vasta strategiseen johtamiseen, johtajuuteen ja muutosjohtamiseen erikseen liittyvien hyötyjen ja rajallisuuksien kärsivällisen etsimisen ja löytämisen jälkeen.

Viisi viestiä lukijalle

- 1. Kumpikin käsite (johtaminen ja kompleksisuus) hakee jatkuvasti uusia muotoja ja karkaa jatkuvasti kauemmas. Jos jonain päivänä koet löytäneesi kummasta tahansa ilmiöstä lopullisen totuuden, olet matkallasi lähempänä alkupistettä kuin osaat kuvitellakaan. Rohkaisemme sinua olemaan avoin uusille, myös hämmentäville ja aiemman ymmärryksesi kanssa huonosti yhteensopiville painotuksille.*
- 2. Johtajalle on tärkeää tunnistaa omasta kokemuksesta kumpuavat kompleksisuuteen liittyvät opit. Moni kompleksisuudesta kiinnostunut johtaja huomaa ilmiöön perehtyessään olleensa sen kanssa tekemisissä jo pitkään, myönteisessä tai kielteisessä mielessä. Ilman avoimuutta aiemmille kokemuksilleen on johtajan kasvupolku oleellisesti vaivalloisempi.*
- 3. Kehotamme johtajaa kiinnittämään huomiota ei pelkästään itsensä, vaan myös lähiympäristönsä tapaan kohdata kompleksisuus ja johtaminen. Onko sinun tulkintasi myös muiden johtajien tulkinta? Entä millä tavalla johtamisen ja kompleksisuuden liittoon*

suhtautuvat ne, joiden tehtävänä on kehittää henkilöstöä, organisaatiota ja johtamista? Yhteisen näkemyksen etsiminen edellyttää vuorovaikutusta muiden kanssa ja tuottaa yleensä hyödyllistä selkeyttä johtamiseen.

4. *Korostamme johtajan vaikutusta ja vastuuta suhteessa koko johtamaansa organisaatioon. Kompleksisuutta ylitulkitseva johtaja saattaa johtaa organisaationsa hämmennykseen vähätellessään perinteisten johtamisvälineiden merkitystä ja kompleksisuuteen opportunistisena kehittämisvälineenä suhtautuva johtaja voi huonoja kehittämiskokemuksia saatuaan kuitata koko kompleksisuusajattelun hyödyttömäksi puuhasteluksi, vaikka eri työyhteisöt olisivatkin löytämässä siitä itselleen hyödyllisen tavan hahmottaa toimintaansa.*
5. *Mikään johtamispainotus tai työkalu ei itsessään ole arvokas tai arvoton, vaan kaikki ovat osaltaan tuottamassa kokonaisvaikutusta, jota voidaan mitata taloudellisena menestymisenä, yhteiskunnallisena vaikuttavuutena tai jonain muuna. Se johtaminen, mikä auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa kestäväällä tavalla, on hyvää. Näin mielestämme kompleksisuuden ja johtamisen liittoonkin pitää viime kädessä suhtautua. Näemme tämän päivän toimintaympäristöissä yleisesti paljon seikkoja, jotka puhuvat aiempaa vahvemman kompleksisuuspainotuksen puolesta, mutta samalla tiedostamme myös kesyjien ongelmien, hallittavuuden ja ennustettavien kehityksien olemassaolon. Johtajan kyky käynnistää organisaationsa kompleksisuuskehitys oikeista kohteista ja vaikuttaa oikeiden käytäntöjen kautta oikeassa laajuudessa myös rajoitteet tunnistaen on lopputuloksen – organisaation menestymisen – kannalta ratkaisevan tärkeä.*

Kirjallisuusluettelo

- Arena, Michael J. & Mary Uhl-Bien (2016). Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People + Strategy* 39:2, 22–27.
- Andrews, Kenneth (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Axelrod, Robert (1997). The dissemination of culture: A model with local convergence and global polarization. *The Journal of Conflict Resolution* 41:2, 203–226.
- Bass, Bernard (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Battilana, Julie & Tiziana Casciaro (2013). The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review* 91:7–8, 62–68.
- Bingham, Walter (1927). Leadership. In Henry Metcalf (Ed.). *The Psychological Foundations of Management*. New York: Shaw.
- Bullock, R.J. & Donde Batten (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Management* 10:4, 383–412.
- Burns, James (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- By, Rune (2005). Organizational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5:4, 369–380.

- Carson, Lyn & Phillip Hart (2005). What randomness and deliberation can do for community engagement. Paper presented at International Conference on Engaging Communities, Brisbane, Australia. Saatavilla 30.3.2018: <http://www.activedemocracy.net/articles.htm>.
- Cilliers, Paul (1998). Complexity and postmodernism: Understanding complex systems. London: Routledge.
- Cilliers, Paul (2011). Complexity, Poststructuralism and Organization. In Peter Allen, Steve Maguire & Bill McKelvey (eds.): *The Sage Handbook of Complexity and Management*. Sage publications Ltd, 142–154.
- Dachler, Peter (1992). Management and leadership as relational phenomena. In Mario Cranach, Willem Doise & Gabriel Mugny (Eds.): *Social representations and social bases of knowledge*. Lewiston, NY: Hogrefe and Huber, 169–178.
- Elster, Jon (1998). A plea for mechanisms. In Peter Hedström & Richard Swedberg (eds.): *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*. New York: Cambridge University Press, 45–73.
- Eoyang, Glenda (2011). Complexity and the dynamics of organizational change. In Peter Allen, Steve Maguire, Bill McKelvey (Eds.): *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE Publications Ltd, 319–334.
- French, John (1956). A formal theory of social power. *Psychological Review* 63, 181–194.
- French, Wendell & Cecil Bell (1973). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gell-Mann, Murray (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.
- Gershenson, Carlos & Francis Heylighen (2004). How can we think the complex? In Kurt Richardson (ed.): *Managing the Complex: Philosophy, Theory, and Practice*, Institute for the Study of Coherence and Emergence, Information Age Publishing, 2004. <http://pespmc1.vub.ac.be/Papers/ThinkingComplex.pdf>.
- Ghemawat, Pankaj (2001). *Strategy and the Business Landscape*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grint, Keith (2005). Problems, problems, problems: the social construction of leadership. *Human relations* 58:11, 1467–1493.
- Hanén, Tom. (2017). *Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Maanpuolustuskorkeakoulu Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11 Väitöskirja.
- Harisalo, Risto (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino.
- Hamel, Gary & Coimbatore Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hersey, Paul & Ken Blanchard (1969). Life cycle theory of leadership. *Training Development Journal* 23, 26–34.
- Hersey, Paul & Ken Blanchard (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hoskisson, Robert, Michael Hitt, William Wan & Daphne Yiu (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management* 25:3, 417–456.
- Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48:2, 115–216.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen. Miten Vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.
- Kaplan, Robert & David Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, Chan & Renée Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krackhardt, David & Jeffrey Hanson (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review* 71:4, 104–111.

- King, Albert (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 15:2, 43–54.
- Levy, David (2000). Applications and limitations of complexity theory in organization theory and strategy. In Jack Rabin, Gerald Miller & Bartley Hildreth (eds.): *Handbook of Strategic Management*, 2. edition, New York: Marcel Dekker.
- Lewin, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science: equilibrium and social change. *Human Relations* 1:1, 5–41.
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lindblom, Charles (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review* 19, 79–88.
- Lindell, Juha (2017). Muutosjohtajuuden pirallinen puoli. Väitöskirja Acta wasaensia 375 Sosiaali- ja terveyshallintotiede, Vaasan yliopisto.
- Lippitt, Ronald, Jeanne Watson & Bruce Westley (1958). *Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt Brace.
- Luoma, Mikko (2009). Talouden murrokset johtamisoppien muokkaajina. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): *Yllätyksellinen maailma – miten toimit ja löydät mahdollisuudet?* Tampere: JTO.
- Mandelbrot, Benoit (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 organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mento, Anthony, Raymond Jones & Walter Dirndorfer (2002). A change management process: grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management* 3:1, 45–59.
- Mitleton-Kelly, Eve (2003). The Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. In Eve Mitleton-Kelly, Eve (ed.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations*. Oxford: Elsevier Science Ltd. 23–50.
- Mitleton-Kelly, Eve (2015). Effective policy making: addressing apparently intractable problems. In Robert Geyer, Paul Cairney (Eds.): *Handbook on Complexity and Public Policy*. Edgar Elgar Publishing, 111–130.
- Mitleton-Kelly, Eve (2003). Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. In Eve Mitleton-Kelly (ed.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organizations*. Advanced Series in Management. Elsevier Science Ltd, Oxford, 23–50.
- Morgan, Gareth. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morin, Edgar (2007): Restricted complexity, general complexity. In Carlos Gershenson, Diederik Aerts & Bruce Edmonds (eds.): *Worldviews, Science and Us: Philosophy and Complexity*. Singapore: World Scientific, 5–29.
- Morrison, Keith (2010). Complexity Theory, School Leadership and Management: Questions for Theory and Practice. *Educational Management Administration & Leadership* 38:3, 374–393.
- Osborn, Richard, James Hunt, & Lawrence Jauch (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13:6, 797–837.
- Osborn, Richard & Russ Marion (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20:2, 91–206.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Puustinen, Alisa (2017). *Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies., no 149.
- Pryor, Mildred, Sonia Taneja, Humphreys John, Anderson Donna & Lisa Singleton (2008). Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review* 9:1, 1–20.
- Raisio, Harri & Niklas Lundström (2015). Real leaders embracing the paradigm of complexity. *Emergence: Complexity and Organization*. September 30, 2015.

- Richardson, Kurt & Paul Cilliers (2001). What is complexity science: a view from different directions? *Emergence* 3:1, 5–23.
- Richardson, Kurt (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence: Complexity and Organization* 10:2, 13–26.
- Rigby, Darrell & Barbara Bilodeau (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company.
- Rittel, Horst & Melvin Webber (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4:2, 155–169.
- Roberts, Nancy (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review* 1: 1, 1–19.
- Ronald, Busse (2014). Comprehensive leadership review: literature, theories and research. *Advances in Management* 7:5, 52–66.
- Shaw, Patricia (2002). *Changing Conversations in Organizations: A complexity approach to change*. London: Routledge.
- Snowden, David & Mary Boone (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review* 85:11, 68–76.
- Stacey, Ralph, Douglas Griffin & Patricia Shaw (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Washington DC: Routledge.
- Stacey, Ralph (2003). *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Harlow: Prentice Hall.
- Stacey, Ralph (2010). *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the Need to Rethink Management after the Collapse of Investment Capitalism*. 2nd edition. London: Routledge.
- Stacey, Ralph (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. London: Routledge.
- Thompson, James (1967). *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion & Bill McKelvey (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18:4, 298–318.
- Uhl-Bien, Mary & Russ Marion (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly* 20:4, 631–650.
- Wang, Zhongtuo (2000). Meta-decision making: concepts and paradigm. *Systemic Practice and Action Research* 13:1, 111–115.
- Wasserman, Stanley & Katherine Faust (1994). *Social Network Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Van de Ven, Andrew & Marshall Poole (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review* 20:3, 510–540.
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla – Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Voipio, Pauli (2001). Biologia, historismi ja tarkoituksenmukaisuus. *Tieteessä tapahtuu* 19:7.