

Muutos systeemittämmäsi 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 muutospaineiden kohteena esimerkiksi ikääntyvien kasvavan määrän vuoksi. Hyvinvointipalveluiden kannalta tämä tarkoittaa, että palveluita tarvitaan entistä enemmän ja niukoilla resursseilla. Tähän järjestelmä ei kuitenkaan nykyisessä muodossaan välttämättä kykene vastaamaan. Muutoksia kaivataan, jotta tulevaisuuden haasteista suoriuduttaisiin. Kuitenkin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin tapauksessa muutokset kohetasivat 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 & Draper, 1996). Yhdeksi syyksi tähän on esitetty terveyden huollon organisaatioiden organisaatiokulttuurien kompleksisuutta ja vaativuutta sekä moniulotteista toimintaympäristöä (Vartiainen 2005). Organisaatioiden kompleksisten muutoshaasteiden ratkominen saattaa vaatia autoritäärisyyden sijaan muita keinoja. Conklin (2006) näkee ratkaisun tällaisiin ongelmiin löytyvän jaetusta ymmärryksestä (shared understanding) ja kollektiivisesta älykkyydestä (collective intelligence).

Aula (2000) on todennut 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 & Tushman 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 2001).

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 autoritääriseksi top-down-tavaksi, joka ei välttämättä riitä kompleksisista muutostaasteista selviämiseksi. Tutkimuksissaan kompleksis-responsiivisesta prosessista (CRPR, complex responsive process of relating) Ralph Stacey pyrkii selvittämään, mitä organisaatioissa todella tapahtuu (esim. Stacey 2001). 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 muutoshaasteet 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 muutoksentehtävästä, 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 määrityksessä.*

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 ja kumppaneiden tutkimukset, Jalonen (2007, 29) puolestaan vetää yhteyksiä Stacey ym. työhön kunnallisen valmistusjärjestelmän yhteydessä sekä Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007) kompleksisissa muutostilanteissa. Näissä tutkimuksissa Stacey CRPR-näkökulmaa ei ole hyödynnetty organisaation ymmärtämiseen, siksi perehdytään 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 ym. 2000, 65; Hammond 2003, 66). Erilaiset poikkeamat tasapainosta aktivoivat systeemin, joka pyrkii takaisin tasapainotilaan (Stacey ym. 2000, 69).

Nykyinen organisaatioajattelu on Stacey ym. (2000, 7, 5) mukaan lähtöisin 1900-luvun alusta insinööreiltä, jotka kehittivät tieteellistä johtamistapaa. Systemaattisuutta sinänsä esiintyi kuitenkin esimerkiksi militarisissa organisaatioissa jo huomattavasti aikaisemmin (Morgan 2006). Systeemiorganisaatio rakentuu ideaalisesti rationaalisten ja suoraviivaisten suunnitelmien varaan. Nämä laatii organisaatioissa hierarkkisesti korkea taso. Suunnitelmien avulla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. (Stacey ym. 2000, 158; Morgan 2007, 39.) Tällainen ajatusmalli kielii organisaation ymmärtämisestä algoritmisena: 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; Merriam-Webster's collegiate dictionary 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 vääjämätöntä 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 kehittyy kohti kypsää muotoa. Deterministiset muutokset rajoittavat tätä kehitystä. Uutta tuovat muutokset toteutuvat harvoin deterministisellä tavalla.

Puusta käy hyvin ilmi systeemin tunnusomainen piirre, nimittäin rajat. On helppo erot-

taa, mihin puu loppuu ja mistä ympäröivä maailma 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; Merriam-Webster's collegiate dictionary 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

Taustaa

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 itseorganisoidun vuorovaikutusdynamiikan ymmärtämiseen (ks. esim. Kauffman 1993; 1995; 2000; 2008; Stacey 1993; 1991; 1996; Stacey ym. 2000; Stacey & Griffin 2005; Lewin 1993). Lisäksi CRPR pohjaa ajatuksiaan mm. sosiaalipsykologiaan (esim. Mead 1972) ja sosiologiaan (esim. Elias 1978).

Sana kompleksisuus (eng. 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 pel-

kistämisen. Kompleksisuuden yleisinä piirteinä voidaan pitää monitulkintaisuutta, joka ilmenee ilmaisujen moninaisuutena tai monikäsitteisyys-tenä. (Koskiahho 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. Kompleksisuusteoriat voidaankin jakaa karkeasti kahteen leiriin, kovaan ja pehmeään kompleksisuuteen, sen mukaan missä yhteydessä niitä käytetään. Matemaattisilla aloilla kompleksisuusteoriat 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 yksilöiden väliset vuorovaikutukset organisaatiossa toiminnan keskiöön suunnittelusysteemien sijaan.

Taulukko 1. Systemisen ja kompleksis-responsiivisen organisaationäkökulman vertailu.

		ORGANISAATION YMMÄRTÄMISTAPA	
		Systeemi	Kompleksis-responsiivinen vuorovaikutusprosessi
ELEMENTIT	Organisaation näyttäytyminen	Redusoitu malli todellisuuden kompleksisesta ilmiöstä.	Satunnainen pelkistämätön vuorovaikutusverkosto.
	Organisaatio koostuu	Kokonaisuuden osista.	Erlaisista 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 itseorganisoiutuen 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 näyttävät Stacey'n näkökulmasta satunnaisina paikallistason vuorovaikutusverkostoina (ks. taulukko 1). Paikallistason vuorovaikutuksella Stacey ym. (2005, 8–9) tarkoittavat nimenomaan somaattisia, ihmisten välisiä responsiivisia vuorovaikutussuhteita. Responsiiviset vuorovaikutukset kuvaavat tässä yhteydessä tavanomaisia viestien kuvioita (puhe ja eleet), joita vuorovaikutuksessa olevat yksilöt vuorotellen vastaanottavat ja lähettävät toisilleen. 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. (Cappella 1994, 380–419.) Tällä tavoin esimerkiksi muutoksen suunta voi saada ennalta arvaamattoman ja ennen näkemättömän käänteen responsiivisessa vuorovaikutuksessa. 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 toistuessaan 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 tasoihin, kuten systeemiajattelussa. Organisaatiot ymmärretään ihmisten yhdistämisprosesseina. Kaikki organisaatioissa tapahtuu samanaikaisissa yhteistoiminnallisissa tai konsensuaalisissa ja ristiriitaisissa tai kilpailevissa suhteissa ihmisten välillä. (Stacey & Griffin 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 hierarkisuuden poistumista organisaatorakenteista. Tasoerittelyn poistumisella viitataan ontologisten tasojen poistumiseen, ei hierarkkisen organisaatorakenteen madaltumiseen. Tosin ontologisen tasoerittelyn poistumisella saattaa olla hierarkkisuuksi purkava vaikutus.

CRPR-näkökulmassa ihmisen vapaus organisaatiossa ei rajoitu rationalistisen teleologian omaaviin päätöksentekijöihin, kuten systeemiajattelussa. Tasoerittelyn poistuessa kaikki organisaatiossa omaavat samat mahdollisuudet vapautteen; mahdollisuuden luovuuteen ja innovatiivisiin muutoksiin. Aulan (2000, 135) mukaan muutos on jatkuvaa ja vaatii suunnittelemttomuutta 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 systeemiajattelun 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 vapautteen. Toimintaa rajoittavat systeemiorganisaation suunnitelmien ja kontrollon sijaan somaattisissa vuorovaikutuksissa piilevät emergentisti itseorganisoidut 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 & Griffin 2005, 7.) Itseorganisoidumisella 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 & Griffin 2005, 7.)

Emergenssi sekä itseorganisoituminen mukistavat 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 hyvät esimerkki epälinearisesta syy-suhteisuudesta. 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 syyseuraussuhteen lisäksi paradoksaalisena. Organisaatiotodellisuus on heidän 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 vakaan tasapainotilaan ja tämän vastakohtaksi 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 ilmiselvästi vaikeammin hallittavissa kuin vakaa tasapainotila. Etuna kaaoksen reunalla -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? Lähtökohdana 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 vuorovaikutuksessa olevat 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 kulku-suunta – ilmestyy emergentisti vuorovaikutusten takia huolimatta niiden rationaalisuudesta tai irrationalisuudesta. Juuri irrationalisuuden 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 organisaatio 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 ihmisten välisissä responsiivisissa vuorovaikutuksissa, joita systeemi ei ota huomioon. Syynä 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 piilevä muutoskapasiteetti 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 organisaatioissa 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 arvaamattomalla tavalla. Tämä tarkoittaa Stacey'n

ym. (2000, 111–112) mukaan sitä, että organisaattorista muutosta ei aiheuta strateginen suunta tai johtajan tekemä valinta, vaan vuorovaikutuksen luonne ihmissuhteissa ja ihmisten välinen yhteistoiminta organisaatioissa. Toiminnan monimuotoisuus nousee erilaisten tulkintojen kautta. Yksilöiden aiheuttamat tulkinnalliset erot ovat erilaisuuden ja uutuuden luoja. Näissä jatkuvisissa 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. Organisaatiotodellisuudessa toiminta on harvoin täysin rationaalista. Aina on olemassa tekijöitä, joita emme voi tai osaa ottaa huomioon. Simonin (1947; 1977) mukaan kyse on rajoitetusta rationaalisuudesta. Ihmisten tehdessä päätöksiä on olemassa paljon tekijöitä, joita ei tiedetä tai ymmärretä; ihmisten päätökset ovat usein melko irratiionaalisia. Stacey'n ym. (2000, 174) mukaan ihmisen valinnat ja toiminta eivät ole rationaalisia eivätkä irratiionaalisia, loogisia ja järjeileviä 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 luonteenpiirteenä 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; 1997; 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 ymmärretty organisaatio näyttyy 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, jossa 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 tapaan. 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 ongelmia. 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 kompleksisessa todellisuudessa toimimiseen. On ristiriitaista, että koemme todellisuuden epävarmana, 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 mukanaan 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 kuiten-

kaan 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 Stacey & Griffin (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 luonnehtii kaikkia ihmisten välisiä suhte- tai vuorovaikutustoimintoja (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 kompleksisten 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, jonka mukaan toimintaa arvioidaan ja muodostetaan valtasuhteet. Arvot, normit ja ideologia tulkitaan ja uudelleen tulkitaan suhteessa jokaiseen tilanteeseen sekä nykyhetkeen (Stacey & Griffin 2005, 4–7). Me kaikki olemme sosiaalisuutemme ansiosta hyväksyneet normeja ryhmästä ja yhteiskunnasta, joihin kuulumme. Tämä supistaa niitä mahdollisuuksia, joita voimme käyttää yksittäisissä toiminnoissa ja tilanteissa. Arvot nousevat esille sosiaalisissa prosesseissa minäkuvan muotoutumisen yhteydessä ja avaavat mahdollisuuksia toimintaan. Kiihkeät vuorovaikutuskokemukset aikaansaavat emergenssejä, joissa arvot muotoutuvat uudelleen tai korvautuvat kokonaan uusilla. 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, joihin 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 & Griffin 2005, 19–20.)

Pakottavien konfliktien tuoma hallinta

Pakottavia konflikteja syntyy lähes kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteen

muodostaminen ja ylläpitäminen rajoittaa yksilön 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, jos ilman sen ratkaisemista vuorovaikutus ja toiminta organisaatiossa eivät voi jatkua sillä alueella, johon konflikti vaikuttaa.

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 toimintavaihtoehtojaan ja muutoksen etenemistä huonot muutousideat 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 huomio 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, tarjoten selvästi vastakohtaisen esimerkin CRPR:n lähtökohtiin nähden.

Kotterin malli osallistaa henkilöstöä muutokseen muutosvistarinnan minimoiseksi. Muutosjohtamiskirjallisuudessa muutosvistarinta näyttäytyy yhtenä muutoksen haasteista (esim. Kanter 1983; 1997; Kotter 1990; 1996; Morgan 2006). Useasti muutosvistarinta 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 autoritääriinen top-down-muutos on tyypillisintä 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 muutosjohtamismalliin tulisi tarjota muutosreseptin sijaan työkalu, jonka avulla pyrittäisiin luomaan suotuisia olosuhteita esimerkiksi responsiiviselle vuorovaikutukselle, itseorganisoi-

tumiselle sekä alkuarvoherkkyyden hyödyntämiselle.

Edellä mainituista lähtökohdista CRPR-organisaatioon soveltuu paremmin tarkoituksellisen 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-muutos toteutetaan viisivaiheisen, toistuvana syklinä toimivan prosessin avulla (Boyatzis 2006): 1) ideaaliminä ja henkilökohdainen 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, emergenttisesti itseorganisoituvaa 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 viisivaiheinen 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 het-

kellä mennään verrattuna tähän. Tavoitteena on parantaa yksilöiden itsetietoisuutta. Yksilöt pyritään saamaan tietoisiksi omista kyvyistään, heikkouksistaan ja päämäärästään. Yksilöiden toiminnan tarkoituksenmukaisuus kasvaa, kun he ovat tietoisia siitä, mitä he haluavat ja mihin he pystyvät. Tarkoituksenmukaisen toiminnan 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. Mielipiteiden 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 mielipiteiden 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 itseorganisoitua 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 keskiöön. 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 autori-täärinen, top-down-tyyli 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. Systeemiorganisaatio 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 hyödynnettävissä muutosjohtamismallissa ja sen tarkoituksen uudelleen määrittämisessä.

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 ideaalityyppittelyn kaltaisissa teksteissä kärjistyksellä saattaa olla vertailua selvittävä tekijä.

Tässä artikkelissa pyrin selvittämään näkökulmaa organisaation sellaiseen ymmärtämisen tapaan, joka korostaisi yksilöiden laajempaa huomioon ottamista organisaatiossa, ikään kuin vastalääkkeenä 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 vastakaibun myötä (response). 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 myötä 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 muutostohtamismallit, toimivat työkaluina, joilla luodaan suotuisaa maaperää responsiivisille vuorovaikutussuhteille, esimerkiksi ICT-malli. 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 perustavanlaatuinen ominaisuus eli vastauksen saaminen keskustelukumppanilta täyttyy. Tämä on vaatimuksena, jotta vuorovaikutusverkoston dynamiikkaan perustuva hallinta ja suunnittelu toimisivat. Vastauksen saaminen vuorovaikutuksissa ei yksinään riitä. Kasvattamalla yksilöiden itsetietoisuutta ICT-malli 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 vallan tasapainotilanteessa täytyy ratkaisu löytyä jostakin muusta vaihtoehdosta.

Perustellut argumentit vuorovaikutussuhteissa muokkaavat todennäköisemmin osapuolten näkökantoja kuin perusteettomat mielipiteet. Ideaalisesti valta vuorovaikutussuhteessa kallistuu parhaan argumentin hyväksi. CRPR-näkökulmasta Kotterin kahdeksankohmainen muutostohtamismalli ei onnistuisi ICT:n tavoin auttamaan muutoksen hallinnan ja suunnittelun toteutumisessa, eikä myöskään edistäisi alkuarvoherkkyyden hyödyntämistä aktiivisilla yksilöillä yhteistoimintaan organisaatiossa. CRPR-

organisaation alkuarvoja ovat yksilöiden reaktiot vuorovaikutussuhteissa, erilaiset mielipiteet ja näkökulmat kysymyksiin. Organisaation ymmärtäminen 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-tyylisen 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 muutoksesymyksissä.

Organisaation perusluonteen ymmärtäminen CRPR-näkökulman kautta yhdistettynä ICT:n kaltaiseen muutostalliin saattaisi auttaa bottom-up-muutostavan 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 muutoksentekotapa 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). 2nd 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, Norbert (1978/1939). *The civilizing process: the history of manners*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gleick, James (1989). *Kaaos*. Jyväskylä: Gummerus.
- 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.
- 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
- 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 Moss Kanter 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, sosiaalipolitiikan 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* (4th 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, alkuperäinen 1934). *Mind, self, and society: from the standpoint of social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Merriam-Webster's collegiate dictionary (11th ed.) (2005). Springfield, MA: Merriam-Webster.
- 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* (2nd edition). New York: Oxford University Press.
- 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.
- Pesonen, Heikki (toim.) (1999). *Uskontotieteen ikuisuuskysymyksiä*. Helsinki: Helsingin yliopisto, uskontotieteen laitos.
- 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 kriittisoivat Husissa suunniteltuja uudistuksia. *Helsingin sanomat*, 21.9.2008.
- Richardson, K. & Cilliers, Paul (2001). What is complexity science: a view from different directions. *Emergence*, 3(1), 5–23.
- Simon, Herbert A. (1947). *Administrative behaviour*. New York: McMillan.
- Simon, Herbert A. (1977). *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall.
- 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. (2001). *Complex responsive processes in organizations*. New York: Routledge.
- Stacey, Ralph D. (2010). *Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism* (2nd edition). Oxon: Routledge.
- 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.
- 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 muutosdynamiikassa. *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.
- 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.