

Kompleksisen toimintaympäristön synnyttämät pirulliset ongelmat muokkaamassa muutosjohtajuutta

Juha Lindell
tutkija (HTM)
Vaasan yliopisto
Filosofinen tiedekunta
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Johdanto

Pirullisia ongelmia esiintyy erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa (Beinecke 2009). Terveystenhoito ei tee tästä poikkeusta, sillä monimuotoiset organisaatiot, jossa yhdistyvät ammattijohtaminen, vahvat professiot ja poliittiset tekijät (Mark & Scott 1992), muovaavat alan ydintoiminnoista kaoottisia ja kompleksisia (Mark & Critten 1998). Tällaiset ydintoiminnot muokkaavat myös terveydenhuollon organisaatioiden ongelmia kompleksisiksi. Kaoottisuus ja kompleksisuus muodostavat otolliset olosuhteet pirullisten ongelmien synnylle.

Esitän, että pirullisten muutosongelmien lähestyminen ja johtaminen niihin sopimattomalla tavalla on yksi syy muutosten tekemisen vaikeuteen julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Pirullisella ongelmalla on tapana pahentua, jos sitä yritetään ratkaista siihen sopimattomalla tavalla. Ehdotan, että johtajuuden tulisi tällaisessa tapauksessa sisältää samoja tekijöitä, joiden kautta pirullisen ongelman oletetaan ratkeavan. Pirullinen ongelma ikään kuin muokkasi johtajuutta ja tätä kautta muun muassa pirullinen muutosongelma voisi ratketa aiempaa paremmin johtaen onnistuneempaan muutokseen.

Kesy ja pirullinen ongelma

Rittel ja Webber (1974) tekevät jaon kesyjen (tame) ja pirullisten (wicked) ongelmien kesken. Ongelman kompleksisuus kasvaa siirryttäessä kesyistä kohti pirullista ongelmaa (Kreuter ym. 2004). Kesy ongelma on laadultaan joko yksinkertainen tai monimutkainen ja pirullinen ongelma on puolestaan kompleksinen ja osin jopa kaoottinen. Kompleksisuudella tässä yhteydessä viitataan ilmiön dynamiikkaan, joka saa sen käyttäytymään sille ominaisella tavalla. Kompleksinen ilmiön dynamiikka on vuorovaikutteista ja tämä vuorovaikutus on alkuarvoherkkää, epälineaarista, paradoksaalista sekä emergentisti itseorganisoituvaa (ks. esim. Kauffman 2008; Stacey ym. 2000; Lindell 2011).

Kesy ongelma on luonteeltaan yksioikoisempi kuin pirullinen, koska sen lopputulos tiedetään jo ennen sen ratkaisemista. Ratkaisu kesyyn ongelmaan löytyy ohjelmoidulla päätöksentekoprosessilla. Esimerkkinä toimii hyvin talon rakentaminen. Kesyn ongelman ratkaisemiseen voi

mennä aikaa, mutta sen voi kuitenkin aina ratkaista lopullisesti. Talon pystyy rakentamaan sen suunnitelmien/piirustusten perusteella. Johtaminen kääntyy tässä laskelmoivaan ja prosesseja suunnittelevaan managementiin (Grint 2005). Kesyjen ongelmien kohdalla ratkaisun tuottavat asiantuntijat etukäteen esim. tieteellisen materiaalin ja tilastojen avulla ”tyhjiössä” (Kreuter ym. 2004). Asiantuntija, esimerkiksi rakennesuunnittelija, pystyy laatimaan suunnitelmat ilman, että hän konsultoi esim. rakennusmiehiä.

Pirulliset ongelmat eroavat voimakkaasti kesyistä ongelmista. Conklin (2005) määrittelee pirullisen ongelman kuuden kohdan avulla: 1) Pirullista ongelmaa ei voi ymmärtää ilman, että perehtyy sen asiayhteyteen ja sitä oppii ymmärtämään vasta erilaisten ratkaisuehdotusten kautta. Näin paljastuu uusia puolia ongelmasta, jotka vaativat mahdollisesti täysin uusia ratkaisuehdotuksia. Tällaista ongelmaa ei pystytä täsmällisesti määrittelemään, koska se on rakentunut keskinäisesti lukkiutuvista osaongelmista. Ongelma määrittyy sen mukaan, keneltä siitä tiedustele. Organisaatiossa eri sidosryhmät ja lopulta yksittäiset ihmiset määrittelevät ongelman omista näkökulmistaan; mikä se on ja mistä se rakentuu sekä mikä on siihen hyväksyttävä ratkaisu. Ongelma ratkaistaan vuorovaikutteisesti sen määrittymisen kanssa. 2) Pirullisen ongelman ratkaisemisessa ei ole olemassa selkeää alkua tai loppua, vaan metsästetään riittävän hyviä ratkaisuja olemassa olevien resurssien puitteissa. 3) Pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole oikeita tai väärinä, vaan ne ovat parempia tai huonompia, tarpeeksi hyviä tai ei tarpeeksi hyviä. Ratkaisut määritellään sosiaalisen kontekstin kautta. Osapuolten tulisi olla tasapuolisesti varustautuneita ja oikeutettuja arvioimaan niitä. Tällaiset arviot todennäköisesti vaihtelevat suuresti ja ovat riippuvaisia kunkin yksilön itsenäisistä arvioista ja tavoitteista. 4) Jokainen pirullinen ongelma on uniikki. Sosiaalisessa yhteydessä on olemassa niin paljon tekijöitä ja olosuhteita, että kahta samanlaista pirullista ongelmaa ei ole olemassa. Ratkaisut pirullisiin ongelmiin tehdään aina mittatilaustyönä. 5) Jokainen ratkaisu pirulliseen ongelmaan toimii uniikisti ainoastaan oman ongelmansa kanssa. Ongelmasta ei voi oppia kokeilematta ratkaisua, mutta jokainen ratkaisu sisältää kestäviä ja ennakoimattomia seurauksia, jotka todennäköisesti muodostavat uuden pirullisen ongelman. 6) Pirullisilla ongelmilla ei ole välttämättä lainkaan ratkaisuja, tai vastaavasti ratkaisuja saattaa olla runsaasti, voi olla, että osaa ratkaisuista ei tulla koskaan edes ajatelleeksi. Siksi kyse on luovuudesta keksiä potentiaalisia ratkaisuja ja arvioida, mitkä ovat päteviä sekä mitä niistä pitäisi tavoitella ja jalostaa toimeenpanoasteelle. Pirullisten ongelmien johtamistavaksi Grint (2005) ehdottaa yhteistoiminnallista (collaborative) ja kysymyksen kysymisen kautta etenevää johtajuutta (leadership).

Pirullisten ongelmien erityislaatuisuus vaikuttaa myös muutoksen ilmenemiseen. Ne saattavat tehdä muutoksesta jatkuvan sen vuoksi, että ne eivät välttämättä koskaan ratkea lopullisesti. Muutoksesta on tullut organisaation pysyvä olotila (Syväjärvi ym. 2007). Tästä seuraa, että pi-

rullisten ongelmien yhteydessä muutosjohtaminen ei varsinaisesti eroa muusta johtamisesta. Muutos on sulautunut muuhun toimintaan ja muutosjohtamisen ongelmat ovat samoja kuin johtamisen ongelmat yleensä (Vuorinen 2008). Tästä syystä en tee erottelua johtajuuden ja muutosjohtajuuden tai ongelman ja muutosongelman välillä. Pirullisen ongelman kytkeytyneen ja vuorovaikuttavan luonteen vuoksi näitä tuntuisi olevan mahdotonta erottaa.

Pirullisen ongelman ratkaisemisen suhde johtajuuteen

Terveydenhuollon yhteydessä Vartiainen (2005) nosti merkittäväksi eroksi kesyjien ja pirullisten ongelmien välillä niiden ratkaisutavan. Siinä missä kesyjä ongelmia voidaan ratkoa teknisrationaalisella päätöksenteolla, vaativat pirulliset ongelmat ratketakseen esim. luovaan ohjelmoimattomaan ideointiin perustuvaa päätöksentekoa (Zimmermann ym. 2008). Conklin (2005) peräänkuuluttaa pirullisen ongelman ratkaisua kollektiivisen älykkyyden avulla. Keskeisenä ajatuksena tässä on, että tasapuolisesti varustautuneet ja oikeutetut ihmiset keskustelevat ongelmasta. Keskustelussa erilaiset yksilölliset mielipiteet pystytään liittämään yhteen. Yhteen liitetty mielipide on kehittyneempi kuin yksilölliset mielipiteet erikseen. Kollektiivinen älykkyys on luonnollinen ilmiö missä tahansa sosiaalisessa ryhmässä (Conklin 2005).

Sosiaalisen ryhmän toimintadynamiikka on kompleksista (Zimmermann ym. 2008). Ehdotan, että tällöin myös johtajuuden tulisi toimia tämän dynamiikan kautta ja sisältää näitä samoja ominaisuuksia. Toisin sanoen pirullinen ongelma muokkaisi johtajuutta. Ajatuksena on, että jos johtajuus ei kykene toimimaan sosiaalisen ryhmän dynamiikassa, ei se myöskään pysty ratkaisemaan pirullista ongelmaa. Johtajuussuuntauksia, jotka pystyvät toimimaan tällaisessa dynamiikassa, ovat esimerkiksi kompleksinen johtajuus (Marion & Uhl-Bien 2001) ja verkostokytkösten kautta ilmenevä johtajuus (Balkundi & Kilduff 2005). Vastaavasti jos pirullinen ongelma ajatellaan ratkeavan kollektiivisen älykkyyden avulla sosiaalisen kontekstin kautta, tulisi johtajuuden toimia osallistavalla tavalla. Tällaisia osallistavia tekijöitä löytyy esimerkiksi kompleksisesta johtajuudesta (Marion & Uhl-Bien 2001.) ja relationaalisesta johtajuudesta (Uhl-Bien 2006).

Yksi syy, miksi esitän, että edellä mainitulla tavalla pirullisen ongelman ratkaisemiseen vaadittavia tekijöitä tulisi esiintyä johtajuudessa, on pirullisen ongelman jatkuvuus. Pirullisen ongelman jatkuvuus vaatii, että sen ratkaisemiseen johtavat tekijät ovat organisaatiossa pysyvästi läsnä. Pirullinen ongelma vaatii jatkuvaa huolenpitoa, koska jos sen jättää oman onnensa nojaan sillä on tapana pahentua. Jos johtajuuteen sisältyy lähtökohtaisesti niitä tekijöitä, joita pirullisen ongelman ratkaiseminen vaatii, on mahdollisuus olemassa, että niistä tulee pysyvämpi toimintatapa organisaatiossa. Näin pirullinen ongelma saisi vaatimansa jatkuvan huolenpidon ja se pystyttäisiin tätä kautta ratkaisemaan kattavammin tai edes sen kanssa eläminen helpottuisi.

Lähdeluettelo:

- Balkundi P, Kilduff M. 2005. *The Ties that Lead: a Social Network Approach to Leadership*. The Leadership Quarterly, 16 (6), 941-961.
- Beinecke RH. 2009. *Introduction: Leadership for Wicked Problems*: The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 14 (1), 1-17.
- Conklin J. 2005. *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Wiley, New York.
- Grint K. 2005. *Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership*. Human relations. 58 (11), 1467–1493.
- Kauffman SA. 2008. *Reinventing the sacred: A New View of Science, Reason and Religion*. New York: Basic Books.
- Kreuter MW, De Rosa C, Howze EH, Baldwin GT. 2004. *Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion*. Health Education & Behavior. 31 (4), 441–454.
- Lindell J. 2011. *Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa*. Hallinnon tutkimus 30 (1), 56-71.
- Marion R, Uhl-Bien M. 2001. *Leadership in complex organizations*. The Leadership Quarterly 12, 389–418.
- Mark A, Critten P. 1998. *Chaos and complexity the future for health care HRM*. Health manpower management 24 (4), 139–142.
- Mark A, Scott H. 1992. *Management in the National Health Service*. in Willcocks L, Harrow J. (Eds.) *Rediscovering Public Services Management*. McGraw Hill, London.
- Rittel HWJ, Webber MM. 1973. *Dilemmas in a general theory of planning*. Policy Sciences 4, 155-169.
- Stacey RD, Griffin D, Shaw P. 2000. *Complexity and management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Washington DC: Routledge.
- Syväjärvi A, Perttula J, Stenvall J, Majoinen K, Vakkala H. 2007. *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa*. Hallinnon tutkimus 26 (3), 3-17.
- Uhl-Bien M. 2006. *Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing*. The leadership quarterly 17, 654–676.
- Vartiainen P. 2005. *Wicked health care issues: an analysis of Finnish and Swedish health care Reforms*. Advances in Health Care Management: International Health Care Management (5), 163–186.
- Vuorinen R. 2008. *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston paino, Tampere.
- Zimmerman B, Lindberg C, Plsek P. 2001. *Edgeware: Insights form Complexity Science for Health Care Leaders*. VHA Inc, Irving, TX.