

Kompleksisuus ja kuntien kehittäminen

Kuntatutkijoiden seminaari 25.5.2011,
Lapin yliopisto, Rovaniemi

Pasi-Heikki Rannisto, HT
Tampereen yliopisto

Haasteita johtamiselle ja johtamisteorioille

- Miksi ennustaminen menee usein pieleen?
- Miten muutokset tapahtuvat?
- Miksi muutoksia ei saada läpi niissäkään asioissa, jotka ilmiselvästi pitäisi korjata?
- Miksi hyväkään johtaminen ei aiheuta toivottuja muutoksia tai saavuta tavoiteltuja tuloksia?
- Voidaanko säännöillä ja normeilla saada monimutkaisuus ja ennustamattomuus hallintaan?
- Ehkäiseekö monimuotoisuuden kontrolli emergenttien ongelmien tai mahdollisuuksien tunnistamista?

Vaihtoehtoisia tapoja hahmottaa todellisuutta ja käsillä olevia ongelmia?

- Organisaatio- ja strategisen johtamisen teorit
- Kompleksisuusteorit
- Muu, mikä

Strateginen johtaminen



- Uskoo rationaalisuuteen ja pyrkii parhaimman vastausvaihtoehdon löytämiseen
- Näkee johtamisen valintojen tekemisenä, mutta samalla päättää säännöistä, joilla valintoja tehdään
- Hyödyntää työkaluja, mutta valitsee samalla ongelmat, joihin halutaan vastausta

Johtaminen ja strateginen johtaminen

- Uskoo, että johtaminen voidaan jakaa pienempiin ja hallittavampiin kokonaisuuksiin
 - Osien toimintaa parantamalla voidaan parantaa kokonaisuuden toimintaa
- Uskoo, että syy-seuraussuhteet ovat ennustettavia
- Ihannoit kontrollia ja järjestystä
 - ei luovuta asioiden hallintaa pois johdon käsistä
- Erottaa organisaation sen ympäristöstä
 - organisaatio nähdään juridisena yksikkönä ja omaisuususerien haltijana

Kompleksisuuden periaatteet

- Johdettavilla asioilla on oma luonteensa, joka riippuu niiden sisällä olevista vuorovaikutussuhteista
- Johtamisella voidaan vaikuttaa joihinkin johtamisen kohteisiin, mutta ei suoraviivaisesti syy-seuraussuhteiden logiikalla
- Organisaation toiminta koostuu systeemeistä, jotka muuttuvat, kehittyvät ja sopeutuvat koko ajan, myös ilman johtamista
- Muutoksella yhdessä systeemissä voi olla odottamattomia vaikutuksia muihin systeemeihin.
- Systeemit ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa ja organisoituvat jatkuvasti uudelleen vastaanottaessaan resursseja, tietoa ja materiaalia toisiltaan
- Yksilöiden tulkinta ja toiminta vaikuttaa systeemien toimintaan
- Yksilöiden tulkintoja ja kokemusta ei voi useinkaan ennustaa, ne ovat tosia hänelle, mutta ovatko yleistettävissä?

Kompleksisuusteorioiden monet kasvot ja vaikutukset hahmotukseemme

- Toimintaympäristön monimutkaisuuteen, ennustamattomuuteen ja ongelmien vaikeuteen liittyvät kysymykset – wicked problems
 - syy-seuraus- ja riippuvuussuhteiden tunnistamisen vaikeus
 - ratkaisulla voi olla myös merkittäviä ei-toivottavia vaikutuksia
- Tasapainotilan menettämisestä johtuvat seuraukset voivat olla ennustamattomia
- Tulevaisuuden hahmottamisessa arvovalinnat voivat vaikuttaa näkemyksiimme, niiden pohjalta voimme tulkita tilanteita ja huomata tai jättää huomioimatta joitakin asioita (emergenttiys, poissulkeminen)
- Organisaation ja ihmisten moninaisten suhteiden ja toiminnan kautta saatamme olla mukautuvia, sopeutuvia, oppivia (adaptive) ennustamattomilla tavoilla
 - Arvon luomiseen, avoimeen innovointiin liittyvät näkemykset

Kompleksisuusteorioiden monet kasvot ja vaikutukset hahmotukseemme

- Organisaatio voidaan hahmottaa ihmisten vuorovaikutusten kenttänä, jossa yksilöt reagoivat erilaisiin ärsykkeisiin ja luovat organisaatiotodellisuutta yksilöllisellä tavalla (CRP)
 - yksilöt tulkitsevat todellisuutta oman kokemuksensa ja yksilöllisten vaikuttimiensa kautta
 - he ottavat usein huomioon (tiedostaen tai tiedostamatta) yhteisön mielipiteet ja vallitsevat arvostukset
- Mikäli hahmotamme organisaation yksilöiden vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta, hyväksymme samalla strategioiden ja organisaation erilaiset tulkinnat ja olemukset ja sen, että esimerkiksi tavoitteita ei ole olemassa ilman yksilön hyväksyntää
- Samalla mahdollisuudet määritellä arvoja, muuttaa kulttuuria tai kehittää organisaatiota kokevat vaikeuksia

Kompleksisuusteorioiden monet kasvot ja vaikutukset hahmotukseemme

- Emergenttiyteen liittyy myös muita mahdollisia ulottuvuuksia
 - Onko osa nousevista ongelmista ollut olemassa, pois työnnettyinä – mikä vaikutus johtamisella, johtamiskyvykkyydellä on tähän
 - Onko moniäänisyyden lisääminen organisaatiossa väline tuoda emergentejä asioita esiin vai luoda yksiäänisyyttä, joka saattaa jopa estää asioita nousemasta näkyviin?
- Luovuus tulkinnassa
 - Jos hyväksymme, että ihmiset tekevät subjektiivisia ja yllättäviäkin tulkintoja, mikä tekee heidän käyttäytymisestään ja toiminnastaan omissa silmissämme kompleksista tai ainakin ennustamatonta, tarkoittaako tämä samalla sitä, että ihmiset olisivat tulkinnoissaan innovatiivisia tai luovia?

Kompleksisuus ja kaupunkien kehittäminen

Caset:

- Kehittämisen tulkinta
- Sopimus-ohjaus
- Työyhteisö-kehittäminen
- Prosessien kehittäminen

- Tausta:

- Kaupunkien henkilöstö on korkeasti koulutettua ja professioittain organisoitunutta
- Hyvinvointivaltion rakentaminen on tapahtunut yhden vallitsevan näkemyksen perusteella, josta on muodostunut ”totuus” sille, miten julkisen sektorin toiminta tulee hahmottaa

- Tilanne:

- Vanha hyvinvointivaltiototuus haastetaan uudella näkemyksellä
- Profiitit käyvät vastarintaan
- Näkyviin nousee erilaisia kompleksisia ilmiöitä niin yksilötasolla, ongelmien hahmottamisen tasolla kuin kokonaisuuden logiikan tasolla

- Onko kysymys kompleksisuudesta?

Haaste kompleksisuudelle



- Onko organisaation todellisuus luonteeltaan yksilöiden vapaata tulkintaa emergentteihin ongelmiin?
 - Tekevätkö organisaatioon liittyvät yksilöt kuitenkin yhtenäisiä määrittelyjä ja tulkintakehyksiä itselleen (esim. ammatillisuudesta, koulutuksesta, organisaation luonteesta tai imagosta johtuen)?
- Pystymme havainnoimaan kompleksisia piirteitä ympärillämme, mutta entä sitten?
 - Onko ilmiöiden kompleksisuus meidän tulkintakykymme rajavaisuutta vai todellista kompleksista toimintaa?