



PIRKKO VARTIAINEN, SEIJA OLLILA,
HARRI RAISIO & JUHA LINDELL:

Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?
Gaudeamus 2013

Kirjoittajat työskentelevät Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshal-
lintotieteen oppiaineessa.

Pirkko Vartiainen (HTT) toimii pro-
fessorina sekä yksikkövastaavana ja
Seija Ollila (HTT, dosentti) yliopisto-
lehtorina. Harri Raisio (HTT) työskentelee
tutkijatohtorina ja Juha Lindell (HTM)
tutkijana sekä sivutoimisena tuntiopettajana.

ARVOSTELUKAPPALEET JA LISÄTIEDOT:

Outi Kitti
outi.kitti@gaudeamus.fi
050 5401 299

GAUDEAMUS

Helsinki University Press
Fabianinkatu 28,
00100 Helsinki
www.gaudeamus.fi

Johtajana kaaoksen reunalla

KUINKA PIRULLISET ONGELMAT KÄÄNNETÄÄN VOITOKSI

LEHDISTÖTIEDOTE, JULKAISUVAPAA HETI

Yrityksissä ja yhteisöissä törmätään yhä useammin monisäikeisiin ongelmiin, joille ei ole löydettävissä yhtä oikeaa ratkaisua. Nämä pirulliset ongelmat voidaan kääntää voimavaraksi, jos niihin osataan suhtautua kokonaisvaltaisesti. Kaaoksen reunalle ajautuminen ei tarkoita kaiken loppua vaan se voi olla myös uuden alku.

Johtajana kaaoksen reunalla (Gaudeamus 2013) auttaa ymmärtämään pirullisia ongelmia ja toimii oppaana käytännön johtamistyössä. Teos lähete käytännön esimerkkitaapauksista, joihin haetaan uudenlaisia ratkaisumalleja. Mukana on pirullisia ongelmia hankalista alaisista perhepolitiikkaan, kuntaliitoksiin ja budjetin laatimiseen.

Teos hyödyntää kompleksisuusajattelun tarjoamia toimintatapoja ja työkaluja. Asiat eivät aina ole sitä, miltä aluksi näyttää. Uusi näkökulma voi tarjota keinoja tilanteeseen, johon ei ole löydetty ratkaisua perinteisillä menetelmillä.

Organisatorinen tuska turhauttaa henkilöstön

"Organisaatiota uudistettaessa pirullisia ongelmia aiheuttaa esimerkiksi eri yksiköiden, osa-alueiden ja intressien yhteensovittaminen. Vaikka uudistaminen kohdistettaisiin tiettyyn toimintaan, se vaikuttaa samalla koko organisaatioon. (...) laajoja vaikutuksia on vaikea ymmärtää pohtimatta, miten nämä yksittäisen toiminnan muutokset näkyvät muussa toiminnassa."

"Kollektiivinen älykkyys (...) on pirstaleisuuden vastakohta, ja sillä tarkoitetaan kaikkea sitä luovuutta ja kyvykkyyttä, jonka ihmisryhmä voi valjastaa pirullisen ongelman käsittelyyn. Kollektiivista älykkyyttä syntyy luonnostaan silloin, kun ongelmaa käsittelevät ihmiset ymmärtävät ongelman sisällön ja merkityksen samalla tavalla."

"Erilaiset pirstaleisuuden elementit voivat aiheuttaa organisaatioissa tilan, jota kutsutaan organisatoriseksi tuskaksi (...). Organisatorinen tuska ilmenee monin eri tavoin, kuten henkilöstön turhautumisena, keskinäisenä syytelyinä tai suoranaisena paniikkina."

"Mahdollisuuksien ikkuna voi avautua esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatio pyrkii selviytymään markkinoiden muutoksista. Tällöin organisaatio saattaa olla lähes kaoottisessa tilassa, mutta sen perustoiminnot eivät kuitenkaan järky. (...) Mahdollisuuksien ikkuna on avoinna, sillä markkinoiden muutos ohjaa organisaation johtoa etsimään uusia toimintatapoja ja -malleja."

"Ensisijainen ongelma on kuitenkin päättäjien kiinnostuksen kapeus eli keskittyminen ainoastaan kustannuksiin. (...) Myös näkyvien tulosten vaatiminen hyvin lyhyellä aikavälillä on varmasti monille tuttu ongelma. Tulosten arviointi on usein mahdollista ja hyödyllistä vasta hieman pidemmällä aikavälillä."

"Kompleksisuusajattelu pyrkii tuomaan esiin, että täydellisuuden liiallinen ihannoiti ehkäisee luovuutta ja haittaa siten organisaation kehittämistä."

"Organisaation henkilöstön osallistaminen ja kaiken saatavilla olevan ammattitaidon valjastaminen pirullisten ongelmien ratkaisemiseen lisää päätösten legitimitettiä ja henkilöstön motivaatiota."