

Pirjo Stähle

UUDISTUMISKYKY JA PIILEVÄT KÄSIKIRJOITUKSET

Pieni systeemikirja työorganisaatioille



METANOIA
/INSTITUUTTI

SISÄLTÖ

Esipuhe.....	7
Johdanto	11
1. Maailman murros ja mitä se merkitsee.....	15
2. Uudistumiskyky on tärkein tulevaisuustaito	21
3. Organisaatio on mahdollisuuksien ja riskien systeemi	24
4. Dynaaminen systeemi: uudistuu radikaalisti mutta on riskialtis.....	31
5. Orgaaninen systeemi: kehittyy mutta vain ympäristön ehdoilla.....	44
6. Mekaaninen systeemi: tehokas mutta muutosvastainen....	53
7. Miten organisaatio oppii uudistumaan	59
8. Arvot ja identiteetit uudistumisen ankkurina	73
Mekaaninen systeemi	77
Orgaaninen systeemi.....	78
Dynaaminen systeemi	79
Testaa, millaisessa systeemissä työskentelet.....	80
Kirjallisuutta.....	86

ESIPUHE

Olen kirjoittanut tämän kirjan kaikille, jotka toimivat organisaatioissa: johtajille, esihenkilöille, asiantuntijoille ja valistuneille työntekijöille. Ydinviestini on, että nopeasti muuttuvassa ajassamme jatkuva uudistuminen on kaikille organisaatioille välttämätöntä.

Organisaatio tarkoittaa yhteistyötä: sääntöjen, normien, vastuiden, intressien, tunteiden ja voimavarojen monimutkaisia kytköksiä. Organisaatio on myös instrumentti, joka on viritetty toteuttamaan milloin mitäkin tavoitteita – taloudellisia tai yleishyödyllisiä. Aina nämä viritelmät eivät kuitenkaan toimi kuten on suunniteltu. Organisaatioilla on aivan oma dynamiikkansa, näkymätön magneettikenttä tai salattu käsikirjoitus, joka toteuttaa itseään.

Varsinkin muutoksissa organisaatioiden omapäisyys tulee ilmi. Visiot ja tavoitteet on silloin asetettu luotaamaan pitkälle tulevaisuuteen, uudet tuotteet ja palvelut on kuvattu ja tiekartat piirretty. Muutos ei välttämättä ota silti onnistuakseen. Organisaatio etenee vanhoilla, tutuilla laduilla. Yhteistyön tavat ja pelisäännöt pysyvät; niiden dynamiikka on voimakkaampi kuin uudet tavoitteet ja utuiset näköalat.

Maailma kuitenkin muuttuu nopeasti, eikä yksikään elinvoimainen organisaatio voi jäädä polkemaan paikallaan.

Päämäärät ja pelisäännöt ovat muutoksessa. Uudistumisen haaste koskettaa siten kaikkea, mistä organisaatiot rakentuvat: ihmisiä, lähtökohtia, tavoitteita, toimintatapoja, arvoja ja maailmankuvia. Murroksessa kaikkia ja kaikkea ravistellaan. Joudumme kyseenalaistamaan aiempia käsityksiä ja käytäntöjä sekä asettamaan uusia päämääriä. Tavoitteet toteutuvat ainoastaan ihmisten, organisaatioiden, instituutioiden ja kansakuntien yhteistoiminnan tuloksena. Yksin on mahdotonta saada mitään aikaan. Organisaatioissakin yksilön tiedot ja taidot ovat vain lähtökohta, kun taas tulokset syntyvät aina yhteisen toiminnan seurauksena. Siksi muutoksen toteuttajana on aina systeemi.

Useimmat tänä päivänä kohtaamistamme ilmiöistä ovat tahattomasti syntyneitä, esimerkiksi ilmastonmuutos tai talouden kriisit. Toki ne ovat syntyneet ihmisten toiminnan tuloksena, mutta tapahtumien kulku ei ole kenenkään ennakoima tai suunnittelema. Samoin ihmisen tavoitteellisen toiminnan seurauksia on vaikea ennakoida. Ajatellaanpa vaikkapa teknologian kehitystä. Yksittäinen tuote on tarkan tutkimus- ja suunnittelutyön tulos, mutta sen vaikutuksia kukaan ei ole voinut suunnitella tai ohjata. Sähkö, rokotukset, kännykät ja internet ovat keksintöjä, jotka ovat mullistaneet yhteiskunnat ja muuttaneet toiminnan pelisäännöt kaikkialla. Teknologia on tietoisien suunnittelun tulos, mutta vaikutukset ovat usein yllätyksiä.

Systemiset muutokset syntyvätkin helposti itsestään. Toisaalta ihmiset sopeutuvat muutoksiin ja hyödyntävät niitä, mutta toisaalta he pyrkivät myös vaikuttamaan päämäärätietoisesti niiden tuottamiin lieveilmiöihin. Tämä on kuitenkin paljon vaikeampaa kuin sopeutuminen. Ajatellaanpa vaikka ilmastonmuutoksen estämistä tai sosiaalisen median hallintaa. Ratkaisuihin tarvitaan ennen kaikkea ihmiskunnan kollektiivisia ponnistuksia; yksittäisillä ihmisillä tai edes yksittäisillä mailla ei ole tarvittavia välineitä. Samoin kuin muutosten luonne on alkujaankin systeeminen, niiden tuottamiin ongelmiin on myös vastattava systeemisellä voimalla. Tämä on osoittautunut erittäin vaikeaksi.

Erilaisten impulssien vaikutuksesta (joista osa on ihmisten aiheuttamia) maailman tapahtumat vyöryvät siis eteenpäin omasta voimastaan. Toinen muutoksen virta syntyy kuitenkin ihmisten päämäärätietoisesta ponnistelusta ei-toivotun kehityksen estämiseksi ja toivotun edistämiseksi. Molempiin tarvitaan aina systeemistä toimintaa, koska vain siten syntyy voimaa tai vastavoimaa muutosvyöryn aikaansaamiseksi. Mietitäänpä hetki viime vuosien koronapandemiaa. Se on vakava esimerkki itsestään leviävästä tapahtumasarjasta, jonka pysäyttämiseksi keskitettiin globaalit voimavarat. Lääketieteen tutkijat eri puolilta maailmaa yhdistivät osaamisensa ja kehittivät lyhyessä ajassa rokotteita, joilla tilanteeseen pystyttiin vaikuttamaan. Samoin poliitikot sopivat yhteisiä pelisääntöjä, joilla leviämistä pyrittiin estämään. Ilman tiivistä yhteistyötä ja tiedon vapaata jakamista teho-

kas vastavoima olisi jäänyt syntymättä. Tästä huolimatta ihmiskunta joutui toteamaan, että villien kehityskulkujen kontrollointi on äärimmäisen vaikeaa, joskus jopa mahdotonta.

Esitän tässä kirjassa systeemien toiminnasta yksinkertaisen mallinnuksen, josta olen kirjoittanut ja puhunut yli kahdenkymmenen vuoden ajan erilaisille yleisöille – tieteellisille ja populääreille. Miksi siis palata aiheeseen vielä kerran? Uskon, että systeeminäkökulma nopeiden muutosten maailmassa on organisaatioille tärkeä uudistumisen ja selviämisen työkalu. Systeemisyyttä jäsentää ilmiöitä, kehittää strategista suunnittelua ja antaa kehyksen ihmisten toiminnalle ja johtamiselle organisaatioissa. Ja kuten saamastani palautteesta olen oppinut, kaoottisten ilmiöiden keskellä oivallus systeemien toiminnasta on tuonut monelle myös henkistä helpotusta. Tämä lieene osoitus siitä, että maailma on alkanut jäsentyä heille uudella tavalla ja hallitsemattomuuden tunne sen myötä vähentyä. Silläkin on merkitystä.

Tampereella 3. tammikuuta 2024

Pirjo Ståhle