

# Johtajana kaaoksen reunalla – kuinka selviytyä pirullisista ongelmista

Pirkko Vartiainen, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell

Gaudeamus 2013

ISBN 978-952-495-315-3

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto: Miksi pureutua pirullisuuteen?</b> .....	<b>11</b>
1.1	Teoksen tausta ja tarkoitus.....	11
1.2	Aineisto ja menetelmät .....	13
1.3	Tarinat pirullisuuden ilmentäjinä .....	15
1.4	Teoksen rakenne.....	16
<b>2</b>	<b>Pirulliset ongelmat johtamisen haasteina</b> .....	<b>19</b>
2.1	Kuka keksi pirullisuuden? .....	19
2.2	Kesyä ongelmaa on helppo tulkita .....	20
2.3	Pirullista ongelmaa on vaikea tulkita.....	22
2.4	Pirullinen organisaatiouudistus.....	28
<b>3</b>	<b>Pirulliset ongelmat ja organisatorinen tuska</b> .....	<b>31</b>
3.1	Pirstaleisuus ja kollektiivinen älykkyys .....	31
3.2	Organisatorinen tuska voi kroonistua .....	35
3.3	Pirullisen ongelman kohtaaminen organisaatiossa .....	38
3.4	Johtajana pirullisten ongelmien keskellä.....	43
<b>4</b>	<b>Johtamiselle pohjaa kompleksisuusajattelusta</b> .....	<b>51</b>
4.1	Kompleksisuusajattelun tausta .....	51
4.2	Organisaatio koneistona – kokoa osat oikein ja öljyä säännöllisesti .....	54
4.3	Eloperäinen organisaatio – mukaudu ja kehity.....	59
<b>5</b>	<b>Toiminta kaaoksen reunalla</b> .....	<b>75</b>
5.1	Yllätykset kuuluvat kompleksisuuden johtamiseen.....	75
5.2	Polkuriippuvuus – kun menneisyys muokkaa tulevaa.....	82
<b>6</b>	<b>Periaatteet kaaoksen reunalla toimimiseen</b> .....	<b>87</b>
6.1	Miten kaaoksen reunalla toimitaan? .....	87
6.2	Älä kesytä pirullista ongelmaa – hyväksy se sellaisenaan .....	89
6.3	Älä pyydystä perhosta – anna sen lentää vapaana .....	90
6.4	Älä oletaa saavuttavasi täydellisyyttä – pyri parhaaseen mahdolliseen.....	90
6.5	Älä oletaa tuntevasi ongelmaa entuudestaan – suhtaudu siihen kuin se olisi uniikki .....	93

6.6	Älä usko olevasi aina oikeassa – myönnä, että joskus olet vähemmän oikeassa .....	94
6.7	Älä jää lukkojen taakse – pidä ovesi avoinna.....	95
6.8	Älä unohda arkista toimintaa – arki vaikuttaa paljon organisaation kehitykseen .....	98
<b>7</b>	<b>Työkaluja pirullisuuteen.....</b>	<b>99</b>
7.1	Kompleksisuuden tunnistamisen menetelmät.....	99
7.2	Muutoksen hallinnan menetelmät.....	104
7.3	Osallistavat menetelmät .....	115
7.4	Johtamisen tukimenetelmät.....	123
<b>8</b>	<b>Lopuksi: Tavoitteena paras mahdollinen .....</b>	<b>129</b>
	Käsiteluettelo.....	131
	Viitteet.....	145
	Kirjallisuus.....	149
	Kirjoittajat.....	155