

# **Esihenkilöiden kokemukset kompleksisuuden johtamisesta tuotanto-organisaatiossa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Elmeri Komi

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Elmeri Komi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 27	
Työn nimi <b>Esihenkilöiden kokemukset kompleksisuuden johtamisesta tuotanto-organisaatioissa</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli saada käsitys kohdeorganisaation ymmärryksestä kompleksisuuden johtamisesta, keskiössä olivat esihenkilöiden kokemukset. Tiedon saavuttamiseksi valittiin tutkimustavaksi laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus suoritettiin haastattelemalla organisaatioissa toimivia esihenkilöitä. Tutkimus kohdistettiin esihenkilöihin heidän laajemman toimenkuvansa ja johtamisen takia.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin johtamista yleisesti. Kompleksisuutta käsiteltiin laajemmin käsitteenä ja sen esiintymistä johtamisessa. Teoria-aineistoa kerättiin useista eri lähteistä ja näin saatiin luotua työhön teoriapohja, jonka avulla haastatte- luissa käytetyt kysymykset muodostettiin. Teoria-aineisto oli tukena tutkimustulosten analysoinnissa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, ettei kompleksisuus käsitteenä ole kovinkaan tuttu kohdeorganisaatioissa työskenteleville esihenkilöille. Tästä huolimatta kompleksisuutta ymmärrettiin ja sitä osattiin johtaa käytännön esihenkilötyössä. Esihenkilöt eivät kokeneet kompleksisuuden johtamista haasteellisena tai ongelmallisena omassa työssään. Organisaatioissa kompleksisuus ei ole toistaiseksi saavuttanut suurempaa ymmärrystä tai tietoisuutta. Tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja saatiin käsitys kohdeorganisaation kompleksisuuden johtamisesta. Jatkotutkimuksena voidaan tutkia laajemmin kyseistä organisaatiota tai laajentaa tutkimusta laajemmalle kohdeyrityksen organisaatioon.</p>		
Asiasanat Kompleksisuus, Johtaminen, Esihenkilötyö		

## Abstract

Author(s) Elmeri Komi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 27	
Title of Publication <b>Manager´s experience of leading complexity in the production organisation</b>		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The subject of the thesis was to gain knowledge about how chosen object organisation understands managing complexity. The focus was on the experience of the managers in leading complexity. To achieve this knowledge, qualitative research was chosen as a method of research. Qualitative research was processed by interviewing managers in the organisation. The study was targeted at the managers because of their broader job description and leadership.</p> <p>The theory of the thesis in the section was discussed in general management. Complexity was processed more extensively as a concept and its role in management. The theory was collected from several diverse sources and created a theoretical basis for the work that formed the questions used in the interviews. The theoretical material was also a background to the analysis of the results of the study.</p> <p>Results of the study showed that complexity as a concept is not familiar to the managers in the organisation. Nevertheless, complexity was understood well after the term was opened for managers and managed in practical leading. A term Complexity was not commonly known despite its idea is understood well. Managers did not experience complexity as challenging or problematic in their own work. In the organisation, complexity has not so far gained greater understanding or awareness. The study achieved the objectives set for it and gave an idea of how to manage the complexity of the organisation. As a follow-up study, it is possible to study this organisation more</p>		
Keywords Complexity, Leadership, Managing duties		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tavoite.....	1
1.3	Rajaus ja tutkimuskysymykset .....	3
1.4	Tietoperusta.....	4
1.5	Työn rakenne.....	5
2	Näkökulmia johtamiseen.....	6
3	Näkökulmia kompleksisuuteen.....	8
3.1	Kompleksisuus käsitteenä .....	8
3.2	Kompleksisuusajattelu .....	9
3.3	Kompleksisuus johtamisessa .....	12
3.4	Kompleksisuus organisaatiossa.....	14
4	Tutkimuksen toteutus.....	16
4.1	Tutkittavan kohdeyrityksen esittely .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku.....	16
4.3	Tutkimuksen suoritus .....	17
4.4	Tutkimuksen tulokset .....	17
5	Tutkimuksen tulosten analysointi .....	22
5.1	Johtopäätökset .....	22
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	22
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	24
5.4	Jatkotutkimusaiheet .....	24
5.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	25
6	Yhteenveto .....	27
	Lähteet .....	28

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu lomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Esihenkilötyön merkitystä ihmisten johtamisessa ei voi väheksyä. Esihenkilö voi parhaillaan luoda kannustavaa ja innostavaa ilmapiiriä työyhteisössä. Esihenkilö ei pysty tähän, jos hänellä ei ole aikaa ihmisten johtamiseen. Esihenkilöillä on tärkeää olla aikaa tehdä ihmisten johtamista, näin saadaan yrityksen tavoitteet vietyä paremmin läpi organisaation. Monesti esihenkilöillä kuluu paljon aikaa omien työtehtävien suorittamiseen ja johtamiseen käytettävä aika voi jäädä vähäiseksi. Paremmalla esihenkilötyöllä voidaan kuitenkin saavuttaa merkittäviä tuloksia. (Kuznetsov)

Johtamisen ajattelulla on pitkä historia ja johtajuuden voidaan ajatella olleen aina olemassa eri muodoissa. Eri aikakaudet ovat vaikuttaneet johtamistyyliin ja niiden kehittymiseen. Ihmisiä motivoivat tekijät ovat kokeneet muutosta eri aikakausien aikana, joten johtamistapojen on täytynyt kehittyä. Historiallisesti johtamisen on ajateltu olleen luonnollinen ja periytyvä ominaisuus. Nykyisin ajatellaan johtamisen olevan samalla tavalla kehitettävä ominaisuus, kuin muutkin työelämän taidot. (Tuntematon Johtaja, 2017)

Esihenkilöt joutuvat kehittämään johtamistaitojaan, jotta voivat vastata paremmin työelämän muutoksiin. Organisaatioiden johtaminen on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana ja muutoksen tahti ei vaikuta hidastuvan. Suuret ikäluokat eläköityvät työelämästä ja tilalle tulee uusia sukupolvia, joilla on erilaisia käsityksiä siitä, miten he haluavat tulla johdetuksi. Vanhat perinteiset ja osin ehkä kaavoihin kangistuneet mallit eivät enää välttämättä toimi. Tarvitaan uusia näkökulmia ihmisten johtamiseen ja esihenkilötyössä menestymiseen. (Rubanovitsch, 2020)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työyhteisön johtamista kompleksisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, kuinka kompleksisuuden johtamista ymmärretään ja saada tietoa sen esiintymisestä esihenkilötyössä sekä selvittää onko parempi ymmärrys kompleksisuuden johtamisesta apuna esihenkilötyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda kompleksisuuden johtamisen näkökulmaa esiin ja saada tietoa esihenkilöiden ymmärryksestä kompleksisuuden johtamisen suhteen. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole kouluttaa tai lisätä tietoisuutta tämän opinnäytetyön pohjalta vaan selvittää nykytila.

## 1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys kohdeyrityksen organisaation kompleksisuuden johtamisesta. Ympäristö on tutkimukselle hyvin soveltuva, sillä keskeytymättömässä

tuotantolaitoksessa joudutaan koko ajan tekemään erilaisia päätöksiä. Ympäristö tuottaa jatkuvasti erilaisia ongelmia ja ratkaistavia asioita. Haastavuus esihenkilötyössä kasvaa toimintaympäristön ollessa osin vaikeasti ennakoitavissa, johtuen muuttujien suuresta määrästä. Esihenkilö-alainen-rooliajattelu on selkeämpää silloin, kun voidaan toimia ennakoitavissa tilanteissa. (Kenttä, 2019) Tarkastelun kohteena olevassa ympäristössä kaikki ongelmat eivät ole kompleksisia, vaan moneen ongelmaan löytyy selkeät toimintaohjeet. Näissä tilanteissa johtaminen ja toimintatavat ovat selkeät sekä esihenkilöille, että alaisille. Osa ongelmista ei ole selkeitä, niitä ei ole voitu ennakoita ja selviä ratkaisuja ei löydy helposti. Nämä ongelmat voivat olla kompleksisia.

Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia näiden kompleksisten ongelmien johtamista esihenkilöiden näkökulmasta. Tilanteissa, joissa tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla ja esihenkilöt ovat tilanteessa yhtä tietämättömiä, kuin heidän alaisensa. Tarkoituksena on saada tietoa esihenkilöasemassa olevien kokemuksista ja vaikutuksista varsinaisessa esihenkilötyössä, jouduttaessa johtamaan kompleksisia tilanteita. Kaikkien ollessa tilanteessa yhtä tietämättömiä joutuu esihenkilö päätöksenteon sijaan johtajamaan tilannetta kohti ratkaisua. Tällaisessa tilanteessa ratkaisun voi tehdä joku muu kuin esihenkilö, esihenkilön täytyy vain antaa edellytykset tälle. Näissä tilanteissa asemavalta ei ole tärkeää, vaan löytää yhdessä vastaukset haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. Tämä voi olla haastavaa niin esihenkilöille kuin alaisillekin, olemme herkästi tottuneet tiettyihin kaavoihin ja toimintamalleihin. (Lehtinen, 2020)

Ajatustapa, jossa esihenkilö jakaa käskyt ja alaiset toteuttavat on varsinkin vanhempien työntekijöiden osalta vielä hyvin vallalla oleva ajatusmalli. (Rubanovitsch, 2020) Muutos näihin totuttuihin toimintatapoihin luo herkästi epävarmuutta molemmille osapuolille. Esihenkilöiden ei tarvitse löytää keinoa edetä varsinaisen ongelman kanssa, heidän on kyettävä johtamaan kokonaisuutta. Esihenkilön luodessa suotuisan ilmapiirin ratkaisua varten voidaan yhteistyössä saada ratkaistua kompleksiset ongelmat.

Kompleksisuuden johtaminen voi olla usealle esihenkilölle arkipäivää, vaikka kompleksisuus ei ehkä terminä ole niin tuttu (Vartiainen & Raisio, 2020). Esihenkilöillä on varmasti paljon kokemuksia näistä tilanteista ja niissä toimimisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa juuri näistä kokemuksista. Työn tavoite on selvittää, miten kompleksisina asiat koetaan päivittäisessä esihenkilötyössä ja kuinka ne tulevat esille. Miten ne koetaan organisaatiossa ja kuinka syvällisesti kompleksisuuden johtamista ymmärretään.

### 1.3 Rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö rajataan kohdeorganisaatiossa työskenteleviin esihenkilöihin. Rajaus on luonnollinen, kun tutkittava aihe liittyy johtamiseen ja esihenkilöiden kokemuksiin. Esihenkilöasemassa olevilla henkilöillä on yleensä asemansa puolesta laajempi toimenkuva. Toimenkuvaan liittyy enemmän vastuita ja huomioon otettavia asioita päätöksiä tehdessä. (Snellman, 2020). Esihenkilöitä on tarkoitus ottaa mukaan tutkimukseen eri organisaation tasoilta, näin saadaan laajempi kuva esihenkilöiden kokemuksista, kompleksisuuden johtamisen suhteen. Opinnäytetyössä on tarkoitus ymmärtää esihenkilöiden kokemuksia kompleksisuudesta, joten on tärkeää saada tietoa usealta organisaation tasolta.

Toimenkuvan laajuuden vaikutuksesta esihenkilöt joutuvat päivittäisessä johtamisessaan tekemään sellaisia päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan toisten ihmisten toimintaan. Nämä päätökset voivat monesti olla vielä enemmän kompleksisia. Ihmisiä johdettaessa jokainen yksilö on erilainen lisäen kompleksisuuden muodostumisen mahdollisuutta. Näiden asioiden huomioon ottaminen esihenkilötyössä on yksi tärkeä asia, johon työssä etsitään vastausta. Huomioidaanko asioita ja jos huomioidaan, niin kuinka hyvin.

Esihenkilöt joutuvat tekemään paljon päätöksiä, joten vastaan tulee enemmän kompleksisia asioita. Kun keskitytään esihenkilöihin, saadaan tutkittua enemmän kompleksisuuden johtamiseen liittyviä tilanteita. Yksittäinen työntekijä voi olla välillä mukana kompleksisuutta vaativassa johtamistilanteessa, esihenkilö joutuu toimenkuvansa puolesta huomattavasti useammin näihin tilanteisiin. Työntekijöillä on tehtävissään useasti selkeät ohjeet ja jos ilmenee jotain niiden ulkopuolisia ongelmia, käännytään esihenkilön puoleen. Esihenkilöt joutuvat pakostakin ottamaan enemmän kantaa näihin kompleksisiin ongelmiin.

Tutkimustyö rajataan kohdeyrityksen yhden tuotantoalueen organisaatioon. Yksikkö on henkilömäärältään riittävän suuri ja monitasoinen organisaatio. Opinnäytetyössä on tavoitteena tutkia organisaation kompleksisuuden ymmärtämistä ja tämän takia työn rajaus yhteen tuotantoyksikköön yksikköön on järkevä. Jako on luonnollinen yksikön ollessa sijainniltaan erillään ja koko yksikkö on saman johtajan alla. Kaikki organisaatiossa työskentelevät ovat saman johtajan vaikutuspiirissä. Kohdeyrityksen kokoisessa yrityksessä on yleinen johtamiskäytäntö linjattu yhtiön arvoihin, mutta jokainen johtaja toteuttaa sitä aina omalla tavallaan. Tämä on yksi tekijä, jonka takia rajaus on tehty tiettyyn yksikköön, kahden eri johtajan alla voisi olla eriäviä tapoja.

Resurssit ja aikataulu huomioiden teemahaastattelu on tarkoitus pitää vähintään viidelle ja enintään kahdeksalle esihenkilölle. Otanta on suhteellisen pieni, mutta tarkoituksena on panostaa enemmän laadulliseen sisältöön haastatteluissa ja saada syvällisempää

näkemyistä. Työelämässä esihenkilöt ovat usein hyvin kiireisiä ja aikataulujen sovittaminen voi olla haasteellista, joten rajaus pienempään otantaan on tarkoituksen mukainen tästäkin syystä.

Päätutkimuskysymyksenä on, miten kompleksisuuden johtaminen koetaan kohdeyrityksen organisaatiossa, esihenkilötyössä. Kysymykseen pyritään löytämään vastaus seuraavien apukysymysten avulla.

Apututkimuskysymyksiä, joilla etsitään vastauksia päätutkimuskysymykseen:

- Millä tavalla kompleksisuuden johtaminen ymmärretään?
- Millainen tilanne koetaan johtamisessa kompleksisena?
- Miten kompleksiset tilanteet on saatu ratkaistua?

#### 1.4 Tietoperusta

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu kompleksisuuden käsitteen ympärille. Kompleksisuutta tarkastellaan johtamisen näkökulmasta ja sen vaikutuksista johtamiseen. Heikkilän (2014, 25) mukaan tietoperustan tavoitteena on saada teoreettinen vastaus tutkimuskysymyksiin sekä yhdistää teoreettinen ja empiirinen osa yhdeksi kokonaisuudeksi.

Teoreettiseen viitekehysten rakentamiseen on vaikuttanut suurelta osin Pirkko Vartiainen ja Harri Raisio teos, *Johtaminen kompleksisessa maailmassa*. (Vartiainen & Raisio, 2020.) Vartiainen ja Raisio käsittelevät teoksessaan kompleksisuutta laajasti ja johtamisen näkökulmasta. Teosta varten on haastateltu johtajia ja heidän kokemuksiansa kompleksisuuden johtamisesta. Painopisteenä työssä on kompleksisuuden johtaminen esihenkilötyössä, joten teoksesta saadaan sopivaa teoreettista viitekehystä. Kompleksisuutta käsittelevää teoriaa on saatavilla hyvin monipuolisesti, joten opinnäytetyö ei täysin perustu vain Vartiainen ja Raisio teokseen. Tom Hanén väitöskirjassaan *Yllätysten edessä* on tutkinut kompleksisuuden teoreettista tulkintaa yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa (Hanén, 2017.) Opinnäytetyön painottuessa johtamiseen Hanénin väitöskirjan tutkimus käy hyvin teoreettisesta viitekehyksestä.

Tutkimuksessa tarvittavan tiedon saavuttamiseksi on tarkoitus käyttää laadullista tutkimusmenetelmää. Kun tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin ilmiötä ja yksilöiden omat kokemukset ja näkemys aiheesta ovat keskeisessä roolissa, niin laadullinen tutkimus on Kananen mukaan sopivin. (Kananen, 2017) Kananen toteaa myös rajaamisen olevan tärkeää syvemmän ymmärtämisen varmistamiseksi.

## 1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, tietoperustasta, tutkimuksesta ja tuloksista. Tutkimustuloksia pohditaan teoria-aineiston avulla ja tehdään yhteenveto.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Työn tietoperusta koostuu johtamista ja kompleksisuutta käsittelevistä luvuista. Tutkimus ja tulokset -osiossa esitellään kohdeyritys sekä käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja tulokset. Pohdinnat -kokonaisuus käsittää johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen- ja prosessinarvioinnin sekä jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi tehdään yhteenveto koko työstä.

## 2 Näkökulmia johtamiseen

Johtaminen mielletään toimintana, jonka avulla organisaatioiden työpanosta voidaan kohdentaa ja hyödyntää erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on saada organisaatioiden eri tasoilla ja eri tehtävissä toimivat yksilöt toimimaan yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck, 2009) Puusan mukaan käytännön johtamistyötä kutsutaan yleisesti esihenkilötyöksi. Esihenkilötehtävissä toimiminen tuo mukanaan valtaa ja vastuuta. Saavutetussa asemassa henkilö joutuu työskentelemään aseman mukana tulleiden vaatimusten mukaan. (Puusa, 2020).

*”Kun johtaja käyttää valtaa, voidaan valta jakaa kahteen tyyppiin eli asemavaltaan ja henkilöön liittyvään valtaan. Asemavalta perustuu henkilön asemaan organisaation hierarkiassa. Asemavallassa vallan ja vastuun määrä kasvaa henkilön aseman noustessa korkeammalle organisaation hierarkiassa.”* (Lehtinen, 2020)

Erilaisissa johtamistavoissa valta ja vastuut mielletään eritavoin esihenkilön ja alaisten välillä. Yksi perinteisen johtamisen malleja on autoritääriinen johtaminen, tämä johtamistyyli on ollut vallalla Suomessa teollisilla aloilla niiden kehittyessä (Rubanovitsch, 2020.) Autoritäärisessä johtamisessa esihenkilö toimii alaistensa työtehtävien asiantuntijana ja työtehtävien jakaminen on kontrolloivaa. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on etäisempi ja kannustamista ei tapahdu. Organisaatioissa, joita johdetaan autoritäärisen johtamisen tyyllillä, korostuu virallinen hierarkia ja valtasuhteet. Avointa keskustelua eri hierarkiatasojen välillä ei juuri esiinny ollenkaan. Autoritäärisessä johtamisessa vastuu ja valta tiimistä ovat esihenkilöllä. Yksilöillä on vähän tai ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työntekoonsa. Joillekin työntekijöille tämä voi olla mielekästä, kun työnteosta ei tarvitse ottaa vastuuta, kunhan suorittaa määrättyt työtehtävät. (Isotalus & Rajalahti, 2017 39-40).

Autoritääriinen johtaminen ei ole nykyisin enää kovin suosittua vaan sen korvaajaksi on noussut enemmän uusia johtamistyyliä, kuten valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen ei ole täysin vastakohta autoritääriselle johtamiselle. Valmentavassa johtamisessa esihenkilöt pyrkivät enemmän tukemaan alaisiaan ja luomaan heille edellytyksiä, jotta nämä voivat suoriutua työtehtävistään. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö ottaa alaiset mukaan tekemiseen ja päätöksen tekoon. Tavoitteet ovat niin alaisten, kuin esihenkilön vastuulla ja niiden saavuttamiseksi työskennellään yhdessä. Valmentavassa johtamisessa yksilöiden erilaiset kehityskohteet otetaan huomioon ja johtaminen on henkilökohtaisempaa. Vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä on tiiviimpää ja hierarkkinen ero ei ole vahvasti läsnä. (Ylenius, 2019)

Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet johtamisen suhteen. Tarvitaan uudenlaisia taitoja johtaa henkilöitä, jotta päästään tavoiteltuun lopputulokseen. (Hakala, 2018). Kompleksisuuden johtaminen haastaa perinteisiä johtamistyyliä. Työelämää voi nykyisin luonnehtia aiempaa hektisemmäksi, asioita on paljon ja niiden riippuvuussuhteita keskenään voi olla vaikea hahmottaa. Johtamiseen liittyy useita toisiinsa limittyviä ilmiöitä, jotka voivat muodostaa suuria haasteita. Näihin ilmiöihin ei ole yhtä ratkaisua ja niitä ei voida pilkkoa osiin ratkaisun löytämiseksi. Näiden ilmiöiden ja asioiden voidaan sanoa olevan kompleksisia. (Kenttä, 2019).

Kompleksisuuden johtamisessa keskiössä on ymmärrys tulevaisuuden olevan tuntematon. Samaan aikaan tehdään kuitenkin tekoja, jotka rakentavat tulevaisuutta (Hanén, 2017.) Kuitenkin suunnittelun ja ennakoimattomuuden välillä yritetään paikata kompleksisuudella. Toteavat Raisio ja Vartiainen kirjassaan (Vartiainen & Raisio, 2020.) Yllättäviä tilanteita tulee yhä enemmän eteen ja niiden syy-seuraus-suhteet ovat osin hämärän peitossa. Pystyäkseen toimimaan näiden ongelmien kanssa organisaatiot joutuvat uudistumaan ja tekemään muutoksia toimintatavoissaan.

Suomessa ollaan tämän kanssa osin jopa alkutekijöissä. Tämä voi johtua pitkälti toimialoista ja niiden painotuksista työmarkkinoilla. Varsinkin teolliset alat ovat yleensä olleet hitaampia johtamisen muutosten suhteen, näin pohtii Rubanovitsch kirjassaan. (Rubanovitsch, 2020). Verrattuna autoritääriin ja valmentavaan johtamiseen kompleksisuuden johtaminen on lähempänä valmentavaa johtamista. Se ei kuitenkaan ole sama asia ja kompleksisuuden johtamisessa keskitytään suurempiin asioihin, kuin esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen.

Kompleksisuuden johtamisessa hyväksytään, ettei esihenkilö voi tietää ja ymmärtää kaikkia asioita. Esihenkilöiden täytyy johtaa kokonaisuutta siihen suuntaan, jotta tavoiteltuja asioita voidaan saavuttaa. Kompleksisuuden johtamisessa eivät toimi perinteiset johtamisen mallit, joissa organisaation ei sallita luoda uutta tietoa ja innovointia ympäristönsä suhteen. Kompleksisuuden johtamisessa korostuukin vuorovaikutus ja yhteistyön tekeminen. (Räisänen, 2022). Esihenkilön täytyy edistää vuorovaikutuksen ja yhteistyön tekemistä. Esihenkilön on ymmärrettävä johtaessaan käyttää hyödyksi koko organisaatiota ja hyväksyttävä osittainen hallinnan ja tiedon puute.

### 3 Näkökulmia kompleksisuuteen

#### 3.1 Kompleksisuus käsitteenä

Kompleksisuus on löytänyt viimeisten reilun kymmenen vuoden aikana paikkansa arkikielessämme. Tällä perusteella kompleksisuuden käsitteen voi ajatella olevan suhteellisen uusi. Arkikielessä lisääntyneen kompleksisuuskäsitteen esiintyminen johtuu varmasti osin siitä, että se on nostanut suosiotaan empiirisissä tutkimuksissa. Tästä huolimatta kompleksisuus on käsitteenä huomattavasti vanhempi. Psykologiassa on esimerkiksi tehty johdettuja havaintoja organisaatioista ja johtamisesta, jotka viittaavat kompleksisuuteen jo ennen 1930-lukua. Varsinainen kompleksisuusajattelun ilmestyminen mielletään yleisesti tapahtuneen 1940-luvun lopulla Yhdysvalloissa, Warren Weaverin artikkelin *Science and Complexity* myötä. (Vartiainen & Raisio, 2020).

Systeemin tai asian voidaan ajatella olevan kompleksinen, kun se koostuu useista toisiinsa kytkeytyneistä tekijöistä (Mittleton-Kelly, 2003 26). Kompleksisuus mielletään asioiden ja ilmiöiden monimutkaistumisena ja vaikeutena hallita. Samalla kompleksisuuden voidaan ajatella olevan jokaisessa systeemissä olevaa luonnollista toimintaa. (Jalonen, 2007.) Kompleksisuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin monimutkaisuus ja sen vastakohta ei ole yksinkertainen vaan pelkistetty (Vartiainen & Raisio, 2020.) Yhtenä keinona ymmärtää kompleksisuutta on ymmärtää ja hahmottaa näitä asioita joita se ei ole. Tämä auttaa ymmärtämään paremmin mitä kompleksisuus voi olla. (Rasio & Lindell, 2019).

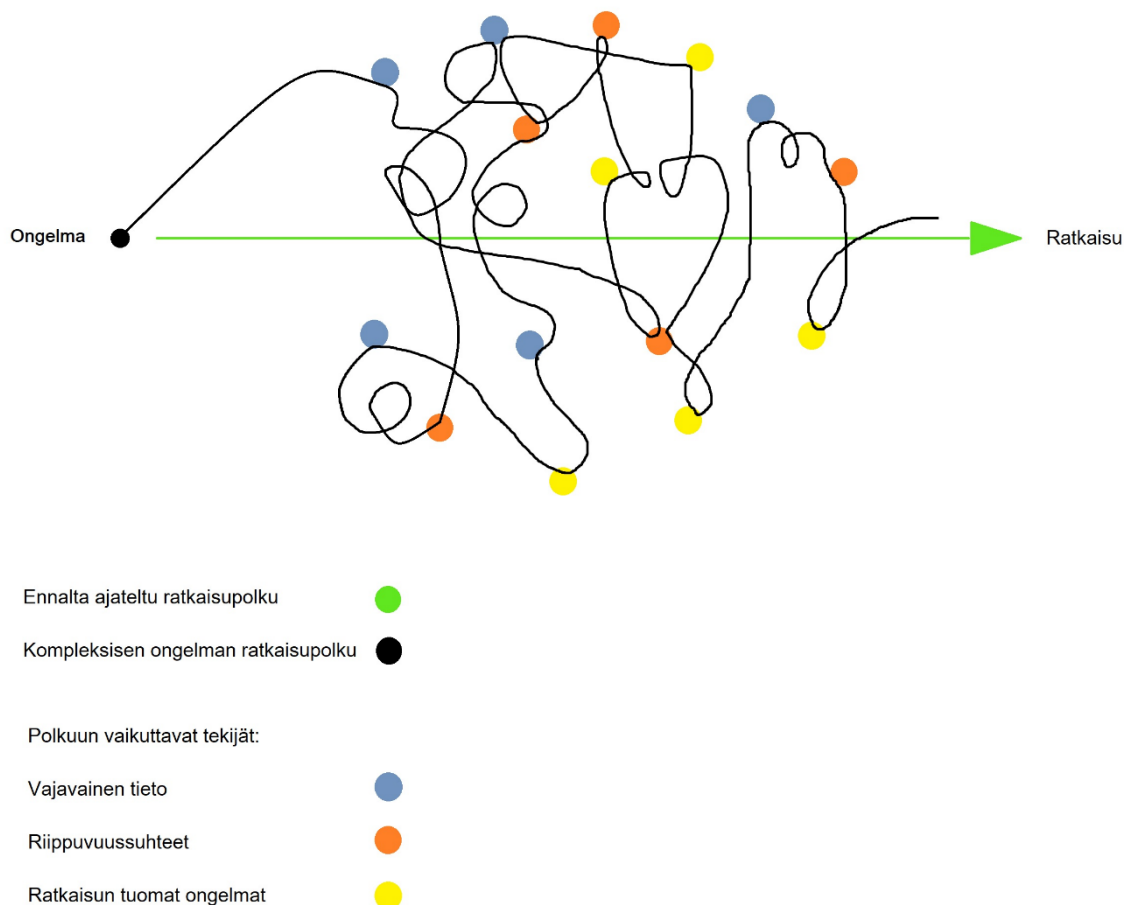
Kompleksisuutta voidaan ymmärtää hyväksymällä asioilla ja ilmiöillä olevan keskinäisiä riippuvuussuhteita, joiden tunnistaminen voi olla mahdotonta. Keskinäisten riippuvuussuhteiden tulos on aina erilainen, kuin niiden osien kuviteltu summa. Kompleksisuutta yritetään ymmärtää tarkastelemalla kokonaisuuksien yhteen nivoutumisesta aiheutuvaa toimintaa. Tietoisuus asioiden tapahtumisesta ilman selviä syy- ja seurassuhteita on kompleksisuuden ymmärtämisen keskiössä. (Sykkö, 2020).

Kompleksisuuden käsite arkielämässä voi erota paljon sen akateemisesti määritellystä sisällöstä. Sana kompleksisuus pohjautuu latinankieliseen sanaan *complexus*, joka tarkoittaa yhteen kudottua tai yhteen kietoutuneisuutta. Käsitteen useiden eri merkityksellisyyksien takia, sille ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. (Rasio & Lindell, 2019). Kompleksisuuden tarkka määrittelemineen on vaikeaa ja osin sitä pidetään jopa mahdottomana.

### 3.2 Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuusajattelu haastaa aiempia tapoja, joilla organisaatiota on johdettu. Vastuullisissa tehtävissä johtajan voidaan ajatella mieltävään asiain enemmän lineaarisuuden kautta. Pyritään hahmottamaan toiminnan sen hetkinen taso ja asetetaan sille tavoite tulevaisuuteen. Luodaan suunnitelma, jolla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Tämän tyyppinen johtaminen on pelkistettyä ja suoraviivaista. Haitallista tässä johtamistavassa on sen aiheuttama harha, jossa ajatellaan kaiken olevan täydellisessä hallinnassa. Todellisuudessa toimintaa ei voida suunnitella niin täydellisesti, ettei kerrannaisvaikutuksille ja yllätyksille jäisi tilaa tulevaisuudessa. Yllättävien tilanteiden näkeminen mahdollisuutena ennemmin, kuin uhkana on kompleksisuusajattelun kulmakiviä. (Vartiainen, 2012).

Alla olevassa kuviossa 2 (Kuvio 2) pyritään kuvaamaan, miten ongelmat nähdään lineaarisina. Ajatellaan ongelman ratkeavan, kun sille luodaan ratkaisupolku ja edetään sitä pitkin. Tätä polkua esittää vihreä viiva kuviossa. Musta viiva taas kuvaa miten kompleksinen ongelma käyttäytyy, kun sitä yritetään lähteä ratkaisemaan samalla tavalla, kuin lineaarisesta ongelmaa. Kompleksista ongelmaa ratkaistaessa tulee yllättäviä tekijöitä, jotka voivat kääntää ratkaisun suunnan. Osaltaan tekijät johtuvat tietämättömyydestä ja tunnistamattomista keskinäisistä riippuvuuksista. Kokonaisuudesta muodostuu hyvin sekava ja ratkaisu itsessään saattaa tuoda mukaan uusia ongelmia, jotka vaikeuttavat alkuperäisen ongelman ratkaisua. (Raisio, ym. 2018).



Kuvio 2. Kompleksisen, pirullisen ongelman ratkaisu esitys. (Komi, soveltaen Vartiainen & Raisio 2020)

Kompleksisuusajattelussa on pyrkimyksenä ymmärtää asioiden ja ilmiöiden yhteen kietoutuneisuutta. Yhteen kietoutuneisuudesta johtuvia yllättäviä ja ennakoimattomia tilanteita. (Vaasan Yliopisto). Kyseessä on kokonaisuuksien ymmärtäminen ja niiden riippuvuussuhteet. Aiemmin ajattelumalleissa on monesti totuttu tiukkaan kontrolliin ja asioiden jäsentelyyn paloiksi. Suuret ongelmat ovat purettu pieniksi osiksi ja osille on etsitty itsenäisesti koko systeemistä irrallaan olevat ratkaisut. Osa kokonaisuuksien ollessa ratkaistu, on huomattu, ettei koko systeemi toimikaan yhdessä. On vaikeaa hahmottaa systeemien keskinäisiä riippuvuuksia ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Tämän takia kokonaisuudet eivät välttämättä toimi yhteen, vaikka yksittäin ne toimisivatkin. (Vartiainen & Raisio, 2020).

Kompleksisuudessa on tärkeä ymmärtää, ettei sitä voi hallita, mutta sitä voi ymmärtää. On hyväksyttävä, ettei riippuvuussuhteista ole tietoa ja niitä ei voida hahmottaa. Kompleksisuus

ajattelussa voidaan ajatella hyväksyttävän tietynalainen kaaos ja ymmärtämättömyys. Ongelmaa kun alkaa ymmärtää niin taas tulee uusi ulottuvuus, joka voi viedä takaisin kaaoksen reunalle. Jo ongelmien esiintyminen voi olla hyvin ristiriitaista. Ilman toista ongelmaa ei voi olla molempia ja silti toinen ongelma voi esiintyä yksistään. Aiheeseen ensimmäistä kertaa tutustuttaessa tämä voi tuntua hyvin hämmentävältä ja sekavalta. (Verve, 2021)

Mahdollisesti kompleksisuuden vaikean ymmärrettävyyden takia se mielletään helposti negatiivisena asiana. Todellisuudessa kompleksisuus ei ole negatiivinen asia, mutta ei voida sanoa olevan positiivinenkaan asia. Kompleksisuus on vain luonnollinen osa systeemejä ja ilmiöitä. Kompleksisuuden näkeminen enemmän mahdollisuutena voi tuoda uusia innovaatioita ja näkökulmia toimintaan. Osaltaan kompleksisuuden negatiiviset kokemukset voivat johtua hallinnan puutteesta ja halusta yksinkertaistaa asiat ja ilmiöt. Tämä lisää hallinnan tunnetta, joka voi osaltaan tuntua miellyttävämmältä. (Ketola, 2017).

Kompleksisuusajattelussa ymmärretään myös kaoottisuutta. Ihmisen mieli on itsessään jo hyvin kompleksinen ja kaoottinen. Useat ihmiset tunnistavat tilanteen, jossa ajatus ei pysy kasassa, vaan aivot tuottavat koko ajan uusia ideoita. Harri Raisio onkin sanonut unen olevan yksi puhtaimmista kompleksisuuden muodoista (Raisio, 2020.) Unet voivat tuntua kaoottisilta ja asia yhteyksistä toiseen hypitään ilman minkäänlaista johdonmukaisuutta. Tämä on kuin kompleksisuudesta tehty näytös.

Kompleksisuusajattelussa ymmärretään asioiden olevan välillä kaaostilassa. Kaaostilassa systeemin suunta on epäselvä, mutta samalla kaikille yhtä avoin. Kaaostila järjestäytyy yleensä itsestään ja systeemille tulee taas suunta. Tiettyyn suuntaan voidaan mennä nopeasti, kunnes taas tulee uusi kaaostila ja systeemi pysähtyy hetkeksi paikalleen. Kompleksisuusajattelussa ymmärretään tämän olevan jatkuvaa näiden syklien toistoa. Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi muurahaisten kautta. Yksittäisen muurahaisen tekeminen vaikuttaa järjettömältä pyörimiseltä, mutta yhdessä ne muodostavat toimivan kokonaisuuden. Tässä riittävän suuri joukko toistaa tätä yksinkertaista kaavaa ja muodostuu toimiva systeemi. Tällaisessa systeemissä ei ole erikseen johtajaa vaan se koostuu sen osien keskinäisten vuorovaikutuksien perusteella. (Skarp 2015).

Kompleksisuusajattelussa voidaan monesti astua kompleksisuusansaansa. Tällä tarkoitetaan yksinkertaisien ja tavallisten asioiden vääntymistä kohtuuttoman moniulotteisiksi ja laajoiksi kokonaisuuksiksi. Kaikki ongelmat eivät ole kompleksisia eikä niistä sellaisia kehkeydy. Ongelmat voivat olla vaikeita ja monimutkaisia olematta silti kompleksisia. Näitä ongelmia pystytään ratkomaan systemaattisen tekemisen kautta. Kompleksisissa ongelmissa, joita kutsutaan myös pirullisiksi ongelmiksi tämä systemaattinen purkaminen ei toimi. Pirullista ongelmaa tutkittaessa enemmän, kasvaa myös mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen määrä.

Tässä kohdin tieto lisää tuskaa ja ongelman ratkaisu vaikeutuu sen ratkaisu prosessin aikana. (Vartiainen & Raisio, 2020 34).

### 3.3 Kompleksisuus johtamisessa

Johtamisessa on yleisesti totuttu käsittelemään tiettyjä suuntauksia ja yhteisöjä. On helppoa, kun voidaan jakaa vastuut ja tehtävät selkeän organisaatiokaavion avulla. Useat teorit ja ajatusmallit johtamisen suhteen pohjautuvat rationaaliseen ajatteluun. Tämän tyyppisellä johtamisella on tarpeensa ja paikkansa. (Kuusisto-Ek, 2020). Maailma on kuitenkin globaalimpi, kuin koskaan aiemmin ja teknologian nopea kehitys edesauttaa tätä. Teknologian avulla saatavuus ja verkoittuminen ympäri maailmaa ovat uudella tasolla ja tämä kehitys on lisännyt huomattavasti kompleksisuutta tekemiseen. Lineaariset ajatusmallit eivät pysy enää jatkuvasti muuttuvan ympäristön perässä. Muuttujien ja keskinäisten riippuvuusuhteiden kasvaminen on lisännyt ennakoimisen vaikeutta. Johtamiselle tämä aiheuttaa uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita. Päätöksen teko hetkellä oleva ympäristö onkin voinut muuttua hyvin erilaiseksi jo lyhyen ajan kulutta päätöksen teon jälkeen. (Tanner, 2021).

Johtamisen suuntauksissa kompleksisuuden johtamisesta on tullut yleisempää. Kompleksisuusajattelussa on paljon sisällä vanhojen ajatusten kierrättämistä uudelleen. Tämä ei silti pois sulje sitä, etteikö kompleksisuutta olisi syytä tarkastella omana osana, kun tarkastellaan organisaatioiden johtamista. Kompleksisuutta ei kannata ruveta ylianalysoimaan. Näin johtaja voi helposti luoda kompleksisen ulottuvuuden niihinkin ongelmiin mihin olisi olemassa perinteisempiä ratkaisuja. (Jalonen, 2016). Ongelmien tunnistaminen ja niiden oikeanlainen lajittelu on tärkeää johtamisessa. On olemassa kesyjä ongelmia, joihin löytyy yksinkertaisia ratkaisuja, tai sellaisen tekemiseksi voidaan luoda selkeät ohjeet. Monimutkaiset ongelmat taas vaativat enemmän tarkastelua ja ne voidaan tarvittaessa purkaa osiin ratkaistavaksi palasina. Kompleksisten niin kutsuttujen pirullisten ongelmien kohdalla johtaminen korostuu. Johtaminen näissä ongelmissa voi helposti muotoutua samanlaiseksi, kuin muidenkin ongelmien kanssa. Sorrutaan yksinkertaistamaan ongelmaa ja tehdään nopeita päätöksiä. Huono päätös voi osaltaan tehdä ongelmasta vielä enemmän kompleksisen ja viedä organisaatiota kaaokseen. (Kuusisto-Ek, 2020).

Johtamisessa on ymmärrettävä ja arvioitava tulevaisuuden kehitystä. Tulevaisuudesta ei voi koskaan tietää varmasti, mutta siihen voi varautua. Keskinäinen riippuvuus on tärkeässä roolissa, kun ajatellaan tulevaisuuteen varautumista. Esihenkilön passiivinen toiminta alaistensa suhteen voi laukaista kielteisiä tapahtumaketjuja, jotka ovat haitallisia koko organisaatiolle. Tarkastellessa näitä yksittäisiä kielteisiä tapahtumia yksittäisinä tekoina,

niitä ei voida ymmärtää. Ne liittyvät suurempaan kokonaisuuteen, joka on paisunut konfliktiin asti. Tällaisten toimintaketjujen riippuvuuksia on esihenkilön hankala tunnistaa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys näiden tapahtuma ketjujen syntymisen kannalta. Jos vuorovaikutus on heikkoa tai vähäistä, edesauttaa se tämän tyyppisten tapahtumaketjujen syntymistä. Heikko vuorovaikutus alaisen ja esihenkilön välillä voi paisua suureksi, koko organisaatiota haittaavaksi ongelmaksi. (Jalonen, 2016).

Kompleksisuuden johtamisessa yhtenä tärkeänä asiana on vuorovaikutus. Tämä pätee niin ilmiöiden, kuin ihmisten kanssa. Kompleksisuuden hahmottamiseen tarvitaan laajempaa näkökulmaa, jolloin yksilön näkemys jää liian suppeaksi. Tämän takia vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on suuri merkitys, jotta saadaan muodostettua laajempi näkemys. (Räisänen, 2022). Vuorovaikutuksessa ilmiöillä ei yleensä ole negatiivista tai positiivista vaikutusta, vaan ne saavat erilaisia painoarvoja tilanteen mukaan. Vuorovaikutukseen voi ruveta muodostumaan ihmisten välille rutiineja ja kaavamaisuutta samankaltaisissa tilanteissa. Taustalla tapahtuvat asiat eivät kuitenkaan koskaan ole samanlaisia. Käytännössä niihin vaikuttaa ääretön joukko erilaisia riippuvuuksia ja muutoksen tekijöitä. Lopputuloksena on se, ettei mikään vuorovaikutustilanne ole toisensa kopio, vaan uniikki yksilö. Tämä on johdonmukaista, koska ihmiset eivät ole staattisia ja toiminta ei ole aina rationaalista. Samanlaisen suorituksen toistaminen on myös mahdotonta. (Raappana, 2019).

Kompleksisuuden johtaminen asettaa vuorovaikutukselle uudet haasteet. Vuorovaikutuksen tulee olla mahdollisimman laajaa ja avointa. Lisääntyvä vuorovaikutus ja laajemmat verkostot, jotka toimivat keskenään vuorovaikutuksessa ovat jo itsessään kompleksisia. Kompleksisuutta yritetään johtaa lisäämällä verkostoja ja vuorovaikutusta, mutta samalla se lisää kompleksisuutta. Kompleksiset ongelmat ovatkin tästä pirullisia, että ratkaisun hakeminen tuo mukanaan uusia ongelmia. Laadukkaalla vuorovaikutuksella saavutetaan enemmän ideoita, jotka taas voivat auttaa alkuperäisen ongelman ratkaisemisessa. (Haukka & Ruohonen 2023).

Esihenkilöille kompleksisuuden tuomat riippuvuussuhteet voivat tuoda riittämättömyyden tunnetta. Johtamisessa ajatellaan päätöksen teon olevan keskeinen asia ja kompleksisissa asioissa se on haastavaa. Esihenkilöiden on ymmärrettävä, etteivät he pysty ennakoimaan tulevia asioita ja niiden ehkäiseminen on tästä syystä mahdotonta. Esihenkilön osaamisella ei ole näiden asioiden kanssa paljoa yhteneväisyyksiä. Tämä on luonnollista tapahtumaa, jota ei voida hallita. (Karhumaa, 2020). Hanén (Hanén, 2017) on väitöskirjassaan tehnyt yhteenvetä, tutkijoiden näkemyksestä, etteivät yksilöt kognitiiviset kyvyt ole riittäviä havainnoimaan epälineaarista vuorovaikutusta ja kompleksisia kytkentöjä.

### 3.4 Kompleksisuus organisaatiossa

Organisaatioiden on joskus viitattu olevan koneita, jotka hoitavat sille annetut tehtävät (Henttonen & LaPointe, 2015). Tallainen suppea näkemys organisaatiosta toimii oikeastaan vain teoriassa. Organisaatioita voidaan pitää itsessään jo kompleksisina ja muuttuvina. Organisaatioiden toimintaa ei ole helppoa ennustaa etukäteen tai sitä mihin suuntaan organisaatio lähtee kehittymään. Organisaatiot rakentuvat lukemattoman suuresta määrästä erilaisia alkuarvoja. Alkuarvoilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka tekevät jokaisesta organisaatiosta omanlaisensa. Mahdollisia alkuarvoja ovat, ihmiset, toimintaympäristö ja organisaation rakenteet. Organisaatiot ovat herkkiä alkuarvoissa tapahtuville muutoksille, tämä johtuu niiden ollessa kytkeytyneitä ja keskinäisriippuvaisia. Yhden alkuarvon muutos saattaa vaikuttaa toisiin alkuarvoihin synnyttäen muutosten ketjureaktion. Näin voi syntyä laajempi hallitsematon muutos laajalle organisaatioon. Muutokset eivät välttämättä ole lineaarisia ja sen myötä niiden selvittämien voi olla vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. (Luoma & Lindell, 2020).

Organisaatioilla on yleensä taipumuksena vastata kompleksisiin ongelmiin luomalla hierarkkinen ja ylhäältä alas johdettu toimintamalli. Prosesseja organisaation sisällä kehitetään sellaiseen suuntaa, jotta niillä voidaan saavuttaa parempaa valvontaa ja sääntelyä. Tämän tyylliset toimintamallit voivat tuoda johtajille hallinnan tunnetta organisaatiosta. Nämä toimintamallit saattavat kuitenkin heikentää organisaation suoriutumispotentiaalia. Tiukka kontrolli estää organisaatiota adaptoitumasta muuttuvaan ympäristöön. Adaptiivinen toiminta on organisaatiolle hyvin tärkeää kompleksisessa ympäristössä. Adaptiivisella toiminnalla tarkoitetaan organisaatioiden kykyä luoda ja kehittää uutta. Kompleksisiin ongelmiin vastataan luomalla lisää kompleksisuutta sen vähentämisen sijaan. (Vartiainen & Raisio, 2020).

Tietynlaiset toimintamallit taas edesauttavat organisaation piilossa olevan potentiaalinsa saavuttamista. Organisaation johto vaikuttaa tähän samalla tavoin kuin kontrollin tiukkuuteen. Kun organisaation johto huomioi kontrollin sijaan kompleksisuuden ja alkaa kannustaa työntekijöitä vuorovaikutukseen. Työntekijät uskaltavat kokeilla ja etsiä uusia toimintatapoja, joiden avulla saadaan ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin. Kaiken keskiössä on yhteistyö, vuorovaikutus, luovuus ja uskallus, jotka ovat sellaisia tekijöitä, joilla organisaatio edesauttaa adaptiivisen tilan saavuttamista. Haittaavana tekijänä on tunnistettu häpeä, se jarruttaa kaikkien edellä mainittujen tekijöiden toimintaa. (Käyhkö, 2018)

Organisaatioissa on totuttu hierarkiaan ja tasoihin. Hierarkia tulee kaavioissa esille ja kaikki tietävän paikkansa organisaatiossa. Tallainen johtamistapa ja yhteisöjen järjestäytyminen toimiikin monesti kohtuullisesti suoraviivaisten ja yksinkertaisten ongelmien ratkaisussa. Osa ongelmista ja tiedosta ei kulkeudu läpi organisaation, vaan ne jäävät sen eri tasoille. Tiedonkulkuun ja ongelmien ratkaisuun löytyy monesti ohjeistusta organisaatiosta. Osa

tiedosta halutaan kuljettaa läpi organisaation, kun taas välillä tietoa pidetään vain ylimmän johdon hallussa. Organisaation koostuessa yksilöistä on yksilönkokemuksella suuri merkitys. On olemassa virallinen komentoketju ja hierarkia, mutta taustalle voi syntyä oma piilossa toimiva hierarkia. (Seppä).

Näkymättämissä olevasta hierarkiasta voidaan käyttää nimitystä piilo-organisaatio. Taustalla toimivaa piilo-organisaatiota voi olla hyvin vaikea havaita, ja yleensä mahdotonta. Piilo-organisaatio kertoo hyvin organisaatioiden kompleksisuudesta. Organisaation täysin eri osat voivat olla hyvin verkottuneita yhteen näiden piilo-organisaatioiden kautta. Osa tiedosta kulkee piilo-organisaatiossa mahdollisesti huomattavasti nopeammin, kuin virallisessa organisaatiossa. Piilo-organisaatio voi myös suorittaa virallisen organisaation kautta tulleita tehtäviä tehokkaammin. Ei voida ajatella piilo-organisaatioiden olevan negatiivinen tai positiivinen asia. (Erola, 2010). Piilo-organisaatiot kuuluvat organisaatioiden kompleksisuuteen ja niiden olemassaoloa täytyy ymmärtää ja hyväksyä.

Tieto on kompleksisuudessa tärkeää, koska vuorovaikutuksessa vaihdetaan aina keskinäisiä tietoja. Tieto ja tietämättömyys ovat usean organisaation ongelmia. Osa yksilöistä kokee saavansa liikaa tietoa ja toiset liian vähän.

*” Tietämisen ja tietämättömyyden yhteyttä on havainnollistettu esittämällä, että tietämättömyyttä ei voida poistaa tietoa lisäämällä vaan ainoastaan kehystää uudella tavalla” (Bataille, 2001.)*

Teknologian kehitys on tehnyt informaation jakamisesta hyvin helppoa. Vaikeana on erottaa, onko jaettava informaatio sisällöllisesti laadukasta. Monet organisaatiot ovat ottaneet teknologian tuomat viestintä välineet käyttöönsä ja näin saadaan helposti tiedotettua asioita läpi organisaation. Huonona puolena on virheellisen tai muuten arkaluontoisen tiedon yhtä helppoa leviäminen. (Jalonen, 2022). Kompleksisuusajattelussa ymmärretään, tiedon merkitys tai oikeastaan sen puuttumista. Johdetaan kokonaisuuksia, hahmotetaan, ettei kaikkea tietoa ole ja osa tiedosta on piilossa organisaatiossa. Piilossa oleva tieto tulee välillä esiin ja aiheuttaen mahdollisesti lisää kompleksisuutta organisaation toimintaan. Nämä ennakoinnattomat tilanteet nähdään kompleksisuuden johtamisessa enemmän mahdollisuuksina kuin uhkina. Nämä esiin tulee tiedot voivat antaa organisaation tilasta täysin uusia näkemyksiä. Johdettaessa organisaatioita, kun nähdään piilossa olleet tiedot mahdollisuuksina uhkien sijaan, voidaan saavuttaa uutta potentiaalia tekemiseen. (Vartiainen & Raisio, 2020).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkittavan kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on merkittävä tekijä Suomen teollisuudessa. Toiminta on kansainvälistä ja työntekijämäärä maailman laajuisesti on kymmeniä tuhansia. Liikevaihdollisesti yritys on vuosittain miljardi luokassa. Yrityksen tavoitteena ovat vastuullinen ja kestäväällä kehityspohjalla oleva toiminta. Yrityksen toiminta keskittyy tuotantolaitoksiin ja tutkimus on tehty yrityksen yhden tuotantolaitoksen osakokonaisuudessa. Toiminta tuotantolaitoksissa on jatkuvaa ja osa henkilöstöstä työskentelee kolmivuorotyössä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on tuotantolaitoksen yhden tuotantoalueen organisaatio. Kokonaisuudessa kohdeorganisaatioon kuuluu muutama sata henkilöä, joista suurin osa on työntekijöitä, jotka työskentelevät vuorotyössä. Vuorotyön lisäksi on kymmeniä toimihenkilöitä hoitamassa tuotannon tukitoimia päivätyössä.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyössä käytetään päätutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusmenetelmää. Tarkoituksena on saada selville esihenkilöiden tietoisuutta kompleksisuuden johtamisesta ja sen vaikutuksista esihenkilötyössä. Tällöin soveltuvin tapa suorittaa tutkimus, on laadullinen tutkimus. Kananen (2017, 35–36) kertoo laadullisen tutkimuksen olevan usein kuvailtavaa ja tutkimuksen tekijä on kiinnostunut ilmiön ymmärtämisestä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on pyrkiä syventämään tietoa yhdestä tutkimusyksiköstä mahdollisimman paljon. Samalla ei ole tarkoitus sortua yleistämään ilmiötä.

Opinnäytetyössä on keskiössä esihenkilöiden kokemukset kompleksisuuden johtamisen ympärillä. Ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin henkilökohtaisesti suoritettavat teemahaastattelut. Teemahaastattelujen avulla saadaan yksilöllisempiä ja laajempia vastauksia. Yksilönkokemukset tulevat paremmin esille kompleksisuuden johtamisesta. Suunnittelu vaiheessa jo todettiin, ettei haastatteluja voida resurssien puitteissa pitää koko organisaation esihenkilöille. Tutkimukseen valitaan viisi esihenkilöä erilaisista työtehtävistä, jotta saadaan riittävä otanta täyttymään. Heikkilä (Heikkilä, 2014) toteaa tutkimuksen olevan järkevää tehdä laadullisena tutkimuksena määrällisen tutkimuksen sijaan, kun tutkittavien joukko on pienempi, kuin sata yksikköä.

Jos tutkimukseen olisi otettu koko kohdeyrityksen organisaatio niin tämä määrä olisi saatu ylitettyä, tällöin työn laajuus olisi ollut suhteettoman suuri. Tarkoituksena on saada laadullisesti hyviä tutkimustuloksia, mahdollisimman laajan tutkimuksen sijaan. Kompleksisuuden ollessa käsitteenä laaja ja riippuen sen henkilökohtaisesta kokemisesta, teemahaastattelu

on järkevä valinta. Haastatteluun valitaan kysymyksiä, joilla saadaan haastattelua ohjattua oikeaan suuntaan, mutta on tärkeä saada vastaukset yksilön näkökulmasta. Kompleksiuuden ollessa vaikeasti hahmotettava aihe, tavallisen kyselylomakkeen käyttäminen olisi voinut antaa liian suppeat vastaukset.

Haastattelut järjestetään yksilöhaastatteluina ja kasvotusten. Näin saadaan luotua henkilökohtaisempi ote ja voidaan edetä haastatteluissa haastateltavan mukaan. Haastatteluihin varataan aikaa tunnin verran, tarkoituksena ei ole venyttää haastatteluja vaan kestää mahdollisimman hyvin aiheen ympärillä. Esihenkilöiden omia kokemuksia halutaan ymmärtää mahdollisimman syvällisesti ja näin ollen suuren henkilömäärän haastatteluun ei ole mahdollisuutta aika ja resurssi rajoitteiden takia. Hirsjärvi ym. (2009, 204–206) toteavat, että haastattelun etuja on mahdollisuus kysyä tutkittavalta mielipidettä suoraan. Haastatteleamalla voidaan saada tutkimuksen kannalta tarvittavia laajempia ja syvempiä näkökulmia. Haastatteluun pyydetty henkilöt on yleensä helppo saada mukaan tutkimukseen, ja haastattelua voidaan käyttää täydentävän tiedon keräämiseen tutkimusta varten.

#### 4.3 Tutkimuksen suoritus

Teemahaastattelujen kysymykset (Liite 1) pohjautuvat opinnäytetyössä käytettyyn teorian tietoon, sekä työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyllä etsitään vastauksia esihenkilöiden kokemuksiin kompleksisuuden johtamisesta. Teemahaastattelussa oli 11 avointa kysymystä ja kahdessa kysymyksessä oli mukana saadulle vastaukselle jatkokysymys. Avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajien omien ajatusten ja kokemusten vapaamuotoisen esille tuomisen ja niiden luokitteluun ja analysointiin käytetään teoreettista sisältöanalyysiä.

Haastateltavilta on erikseen kysytty halukkuudesta osallistua haastatteluun, jonka yhteydessä kerrotaan haastattelun aihe. Kaikki, joita on kysytty mukaan, ovat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Haastateltavien ainut valintaan vaikuttava peruste on saada esihenkilöjä jokaiselta organisaation osa-alueelta ja tasolta. Haastateltaville kerrotaan, ettei heidän vastauksensa tule muuhun, kuin tämän tutkimuksen käyttöön ja niissä tullaan säilyttämään anonymiteettiä. Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten. Haastattelujen alussa kysytään vielä lupa jokaiselta haastateltavalta haastattelun nauhoittamisesta. Saatuja vastauksia vertaillaan teemahaastattelu lomakkeen kysymysten pohjalta. Näillä keinoilla saadaan tehtyä tutkimustulokset.

#### 4.4 Tutkimuksen tulokset

Teemahaastatteluun osallistui viisi esihenkilöä, eri organisaation tasoilta ja tehtävistä. Tavoitteena oli saada viisi teemahaastattelua tehdyksi ja kaikki haastateltavat osallistuivat

haastatteluihin, katsottiin aineistoa saavutetun riittävällä laajuudella. Haastatteluihin varattuna ollut aika oli riittävä. Haastatteluissa aika käytettiin lähes kokonaan, jokaisen haastateltavan kohdalla aikaa jäi vähän yli, joten aika ei ollut liian lyhyt.

### **Käsite kompleksisuuden johtaminen**

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla esihenkilöiden ymmärrystä kompleksisuudesta. Käsite ei ollut tuttu ja sitä ei osattu pukea sanoiksi tai muutoin avata. Hajanaisia vastauksia tuli, joissa oli kompleksisuuteen viittaavia piirteitä. Näissä vastauksissa tuli ilmi kompleksisuuden hahmottaminen taustalla toimivaksi osaksi organisaation prosesseja.

*”Hataralla pohjalla, herättää joitain ajatuksia, mutta en osaa oikein tarkentaa.”*

*”Kompleksisuudesta tulee mieleen ristiriita, eturistiriita. Ja sana kompleksisuuden johtaminen riippuu miten kukakin sen mieltää. Periaatteessa voisi ajatella sen olevan ihmisten, ilmiöiden ja asioiden johtamista. Tässä tulee esille eri ihmisryhmien ja asioiden sidokset, jotka ovat päällä samaan aikaan.”*

### **Vaikeat tilanteet johtamisessa**

Vaikeimmaksi haastateltavat kokivat tilanteet, joissa jouduttiin johtamaan muutosta. Tämän koettiin vaikeuttavan erityisesti prioriteettien hahmottamista ja tekemisen niistä osittain päällekkäisiä. Vastauksissa korostuivat henkilöstöön liittyvät muutokset. Toinen vaikeaksi koettu asia oli henkilöiden väliset ongelmat. Näissä ongelmassa vaikeana nähtiin kokonaisuuden hahmottaminen ja ongelmien juurisyiden tunnistaminen.

*”Kun on johdettava muutosta, jossa alaiset kysyvät lisää tietoa muutoksen laajuudesta ja vaikutuksista, vaikka itselläkään ei ole fakta tietoa.”*

*”En aina oikein ymmärrä alaisten keskinäisiä ongelmia, ja sitä mistä ne ovat lähtöisin. Yleensä alaisten välit ovat melko kireät ennen, kuin saan tietoa heidän välisistään ongelmista.”*

### **Tilanteet, joissa tietoa ei ole**

Esihenkilöiden kokemukset johtamisesta vajavaisella, tiedolla vastausten yleinen suuntaus oli samankaltainen. Esihenkilöt eivät kokeneet puuttuvat tiedot haittaavan johtamista, tilanteita on vastausten perusteella paljon. Esihenkilöt eivät kokeneet näiden tilanteen

aiheuttavan suurempia ongelmia johtamisessa. Haasteena koettiin väärin oletuksien ja johtopäätöksien tekeminen, kun asiasta ei ole tarkempaa tietoa. Korostuksena nousi tähän se, että päätökset on hyväksyttävä sellaisina, kuin ne olemassa olevan tiedon valossa on tehty. Yhtenä tekijänä vastauksissa nousi esille aluksi päätöstä tehdessä tiedon puutteellisuus, asian edetessä tilanne taas ollen päinvastainen. Alun niukka tieto on vaihtunut liialliseen tietomäärään suhteessa ratkaistavaan asiaan ja tilanne ei ole yhtään parempi. Talainen tilanne koettiin yleisenä ja yhtä vaikeana käsitellä, kuin tilanne, jossa on niukasti tietoa.

Esihenkilöt kokivat näiden tilanteiden olleen kompleksisia. Syitä tähän oli riippuvuussuhteiden vaikea tunnistettavuus ja niiden vaikutusten laajuus. Vaikka päätöksiä oli kyetty tekemään vajavaisin tiedoin ja tilanne oli saatu ratkaistua tiimin kanssa, niin kokivat esihenkilöt vaikeaksi hahmottaa päätösten seurauksia laajemmalle. Henkilöstä koskevissa päätöksissä koettiin vaikeimmaksi se, ettei tiedetä miten päätös voi vaikuttaa toisaalla toisen henkilön tekemiseen.

*”Loppujen lopuksi tilanteet, joissa ei tietoa ole saatavilla eivät aiheuta hankaluutta. Olen oppinut, että tietoa kertyy tilanteen edetessä. Samoin tiimini on huomannut, ettei aina tarvitse tietää kaikkea. Tämä on osin henkilökohtaista ja toiset vaativat huomattavasti enemmän tietoa samassa tilanteessa.”*

### **Haastavuus tunnistaa riippuvuussuhteet**

Riippuvuussuhteiden haastavuuden tunnistaminen nousi esiin jo päätöksen tekemisen yhteydessä. Päätöksiä kyettiin tekemään ilman tietoa, mutta riippuvuussuhteiden hahmottaminen koettiin kaikkien vastanneiden kesken hyvin haasteelliseksi. Vastauksista tuli esiin sen vaikeuttavan esihenkilötyötä, kun yritetään toimia tasapuolisesti kaikkia kohtaan. Esihenkilöt pitivät tätä haasteellisena, ihmisten kokiessa erilaiset asiat hyvin eri tavalla. Vastajat kokivat vaikeaksi hahmottaa riippuvuussuhteita motivaation ja muiden organisaatiossa tehtävien päätösten välillä.

*”Välillä jotkut omat ratkaisut ovat yllättäneet sillä, miten ne vaikuttavat sellaiseen toimintaan, jota ei olisi tullut edes ajatelleeksi. Kerran sanoin vähän tuhtuneena, että ostetaan sellainen laite, jotta saadaan hommat hoidettua aikataulussa. Vähän ajan päästä toisen organisaation edustaja soitti minulle ja kysyi, aionko, hankki kyseisen laitteen. Selvisi, että jos hankkisin kyseisen laitteen, he joutuisivat vähentämään henkilökuntaa. Kaiken lisäksi heillä oli juuri päättynyt yt-neuvottelut.”*

### **Kompleksisten tilanteiden ratkaisuvaihtoehdot**

Esihenkilöillä on useita erilaisia tapoja lähteä purkamaan kompleksisia tilanteita. Yhdistävänä tekijänä kaikkien vastausten kesken löytyi keskittyminen tilanteen ja henkilöiden johtamiseen, sen sijaan, että johdettaisiin itse ratkaisua. Esihenkilöt osallistavat vastauksiinsa tiimejään ja pyrkivät hyödyntämään sen kapasiteettia ongelman ratkaisussa. Vastauksissa nousi esiin, jos tiimin tekemä ratkaisu ei osoittaudukaan hyväksi niin sitä ei tuoda esiin vaan jatketaan eteenpäin.

*”Pystyy itse haastamaan tiimin jäseniä ongelmien ratkaisussa. Helposti yritetään piiloutua vaikeissa ongelmissa. Yritän saada tiimin jäsenet katsomaan ongelmaa eri tulokulmista.”*

*”Aina löytyy, joku, joka tietää vähän enemmän ja otetaan sieltä mahdolliset tiedot vastaan ja punnitaan tilannetta uudestaan”*

### **Ratkaisut kun riippuvuussuhteita ei ole tunnistettu**

Vastauksissa esihenkilöt kertoivat lähtötilanteen punnitsemisen uudelleen yhtenä tärkeänä keinona ratkaista kompleksinen ongelma. Vastaajat halusivat punnita faktat uudestaan ja miettiä mitä tietoa sillä hetkellä jo on olemassa. Yritetään miettiä läheisimmät riippuvuudet ratkaistavan asian ympäriltä. Yhtenä ratkaisuna vastauksissa tuli sellainen, jossa mietitään, onko ollut aiemmin olemassa vastaavaa tilannetta ja kuinka se on ratkaistu. Eli mietitään aiemman ratkaisun pohjalta.

*”Otetaan oma tiimi kokoon ja pohditaan lähimmät asiat mihin voidaan vaikuttaa ja mitä tietoa on olemassa. Eikä lähdetä levittämään väärää tai virheellistä tietoa.”*

*”On ymmärrettävä, ettei kaikkeen pysty vaikuttamaan.”*

*”Harvoin mikään ongelma on täysin uusi ja aikalisän ottaminen auttaa useimmiten. Historiasta monesti löytyy hyviä ratkaisuja vastaaviin tilanteisiin.”*

### **Kompleksisuuden johtaminen organisaatiossa**

Tähän kysymykseen esihenkilöiden vastaukset olivat yhtenevät. Esihenkilöt kokivat, ettei kompleksisuuden johtamista oikein ymmärretä organisaatiossa. Esihenkilöt kokivat, etteivät ymmärrä kompleksisuutta kovin hyvin, mutta kokivat ymmärryksen yleisesti organisaatiossa olevan vielä heikompaa.

*”En usko, että kompleksisuutta ymmärretään kovinkaan hyvin tai ollenkaan.”*

## Edistävät ja haittaavat käytännöt

Edistävinä tekijöinä organisaatiossa nähtiin avoimuus ja esihenkilöiden ymmärrys, ettei heidän tarvitse ymmärtää ja tietää kaikkea mitä heidän alaisensa tekevät. Toisena yhteisenä tekijänä vastauksista käy ilmi, että ylempi johto ymmärtää, että organisaatioita on johdettava kokonaisuuksina eikä palasina eteenpäin. Kompleksisuuden johtamisen kehittämistä haittaavana taas koettiin vastauksissa organisaation tarve toteuttaa liian paljon asioita liian lyhyessä ajassa. Haittapuolena nähtiin myös joidenkin organisaatiossa työskentelevien kontrollin tarve, jolloin kokonaisuuden johtaminen koettiin vaikeampana. Vastauksissa tuli myös ilmi, että organisaatioon vaikuttaa paljon ylemmällä taholla tehdyt päätökset, jotka voivat taas organisaatiossa tuntua liian hätiköidyiltä.

*”Muutoksille täytyy antaa tilaa ja osoitusta siitä, että myös johto on sitoutunut niihin. Pelkillä korulauseilla toimintatavat eivät muutu.”*

*”Muuallta organisaatiosta tulee idea mikä pitää välittömästi jalkauttaa. Sitten mietitään mitä oikein pitää tehdä. Eli meille työnnetään muutos väkisin ulkopuolelta”*

## 5 Tutkimuksen tulosten analysointi

### 5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten, kompleksisuuden johtaminen koetaan esihenkilötyössä kohdeyrityksen organisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella kompleksisuuden johtaminen terminä ei ollut esihenkilöille tuttu. Hajanaisia vastauksia tuli ja yksittäinen kompleksisuuteen viittaava vastaus. Esihenkilöt pohtivat jonkin aikaa kompleksisuuden käsitettä, mutta suurin osa haastateltavista ei osannut kuvailla sitä. Tämän perusteella päätettiin siihen, ettei käsite ole tuttu.

Haastattelun edetessä ja kompleksisuuden termin auetessa ilmeni kompleksisuuden olevan esihenkilöille tunnettu. Käsitettä kompleksisuus ei osattu yhdistää johtamiseen, mutta vaikka käytännön johtamisessa tätä toteutettiin. Tavoitteena oli saada tietoa, onko yhteys tuttu esihenkilöille. Näiden tulosten perusteella ei ole, vaikka asia onkin hallussa. Esihenkilöt olettivat, ettei kompleksisuutta ymmärretä kovin hyvin organisaatiossa. Heidän olettaensa tukee se, etteivät he itsekään tunteneet käsitettä kompleksisuus kovin hyvin. Jos kompleksisuus olisi tunnettu asia organisaatiossa niin oli se varmasti ollut tutumpi esihenkilöillekin. Haastateltavien joukossa oli esihenkilöitä laajalti eri organisaation osia ja tasoja, joten vastauksen kattavuus on laaja verrattaessa organisaatioon.

Tutkimustulosten perusteella kompleksiset tilanteet tunnistettiin hyvin ja niiden johtaminen ei ollut muodostanut esihenkilöille suurempia ongelmia. Vajavaisella tiedolla johtaminen vaikutti olevan hyvinkin tuttua esihenkilöille ja tämä tuotti heille todella vähän ongelmia johtamisessa. Esihenkilöt osaavat johtaa, vaikka eivät tietäisi kaikkea ja se ei ollut heille haitallista. Tietyntasoinen kaaos siis sallittiin, eikä sitä yritetty hallita. Esihenkilöt tunnistivat kompleksiset tilanteet kohtuullisen hyvin normaaleista ongelmista tilanteista, ja tätä kautta voidaan olettaa heidän ymmärtävän ero tavallisen ja kompleksisen ongelman välillä.

### 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustuloksien perusteella saatiin hyvin vastaus opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen. ”Miten kompleksisuuden johtaminen koetaan kohdeyrityksen organisaatiossa esihenkilötyössä?” Kompleksisuuden johtamista esihenkilöt eivät kokeneet vaikeana asiana. Tulosten perusteella he ovat joutuneet johtamaan paljon erilaisia kompleksisia tilanteita. Kompleksisuuden johtamisen ymmärtäminen taas ei ollut esihenkilöillä selkeää. Tutkimustuloksissa kävi ilmi sen olevan yleisesti organisaatiossa vähemmän ymmärretty käsite.

**Millä tavalla kompleksisuuden johtaminen ymmärretään?**

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä etsittiin tietoja siitä, miten esihenkilöt ymmärtävät kompleksisuuden johtamisen ja kuinka hyvin se ymmärretään organisaatiossa. Käsitteenä kompleksisuuden johtamisen ei vastausten perusteella ollut tuttu esihenkilöille. Vastauksista kävi ilmi heidän ymmärtävän kompleksisuuden johtamista laajalti tästä huolimatta. Tutkimuksessa ilmeni esihenkilöiden olettavan, ettei organisaatiossa ymmärretä kompleksisuuden johtamista kovin hyvin.

### **Millainen tilanne koetaan johtamisessa kompleksisena?**

Toisella alatutkimuskysymyksellä haluttiin etsiä vastauksia siihen millaiset tilanteet esihenkilöt kokevat kompleksisena johtamisessa. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt näkevät kompleksina tilanteet, joissa on vaikea hahmottaa asioiden riippuvuussuhteita. Puutteellisella tiedolla johtaminen koettiin olevan vaikeaa riippuvuussuhteiden takia. Haastavimpana näissä koettiin henkilöstöstä johtuvat riippuvuudet ja niiden vaikutukset. Esihenkilöt korostivat vastauksissaan henkilöstöön liittyvien ongelmien olevan kompleksisia. Päätöksillä ja teoilla voi olla erilaisia vaikutuksia muuhun henkilöstöön ja näiden riippuvuuksien tunnistaminen on jopa mahdotonta.

### **Miten kompleksiset tilanteet on saatu ratkaistua?**

Viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, miten nämä kompleksiset ongelmatilanteet on saatu ratkaistua. Tutkimustuloksista kävi ilmi esihenkilöillä olleen useita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja käytössään. Kompleksisissa ongelmissa ei ole jääty neuvottomaksi vaan löydetty eteenpäin vieviä ratkaisuja. Yhtenä yhteisenä ratkaisuvaihtoehtona nousi esille tilanteen uudelleen punnitseminen. Tilanteen uudelleen harkinnan jälkeen keinona oli pohtia vielä kertaalleen alkuperäinen ongelma uudestaan.

Esihenkilöt korostivat kompleksisten ongelmien ratkaisussa tiimityöllä olevan suuri merkitys. Tiimissä työskentely vaatii aikaa ja aikalisän ottaminen koettiin hyväksi keinoksi ratkoessa kompleksisia ongelmia. Aikalisä auttaa tilanteiden punnitsemisessa ja kokonaisuuden hahmottamisessa. Esihenkilöt kokivat vastauksissaan tämän asian keskeisenä tekijänä.

Kompleksisten ongelmien ratkaisuvaihtoehdoksi tuli tutkimuksessa esille niiden vertaaminen aiempiin ongelmiin. Moni ongelma ei välttämättä ole uusi tai ensimmäistä kertaa esillä, aluksi niin vaikuttaessa. Ongelmia verrattiin aiempiin ongelmiin ja etsittiin ratkaisuja sitä kautta. Moniin kompleksisiin ongelmiin oli olemassa jo aiemmin tehtyjä ratkaisuja. Aiemmin tehty ratkaisu ei välttämättä toiminut sellaisenaan, mutta siitä pystyi saamaan apuja etsittäessä ratkaisuja uusiin ongelmiin.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuuden tulkinnassa Hirsijärvi ym. (2015, 229–230) esittävät tekijän muodostavan analyysia tekemästään tutkimusaineistosta. Aineistoista pyritään luomaan yhteenvetoa, joka kokoaa tutkimuksen pääseikkoja, joiden perustella tehdään johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen tulosten arvioinnissa Kanasen (Kananen 2017, 173) mukaan on otettava huomioon, kun kohde kohdistuu yksilöön tai ilmiöön, ettei niiden arviointi ole kovinkaan yksinkertaista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä on huomattavasti helpompaa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksilöt ja ilmiöt ovat muuttuvassa tilassa, jolloin niiden vakioiminen on mahdotonta.

Tässä työssä tutkimusmenetelmät valittiin sellaisiksi, jotta niiden avulla tietoa saataisiin mahdollisimman syvällisesti tutkimusaiheesta. Tavoitteen ollessa selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja mietteitä aiheesta. Teemahaastattelulla saatiin yksilöidyt ja laajat vastaukset. Avoimilla kysymyksillä saavutettiin laajemmin vastaajien omia kokemuksia ja mietteitä aiheen ympäriltä. Teemahaastatteluissa säilytettiin anonymiteetti, joten vastaajat pystyivät tältä osin vastaamaan avoimesti kysymyksiin. Haastattelu tilanteessa oli paikalla vain tutkimuksen tekijä ja haastateltava, joten tiedon leviäminen ulkopuoliselle taholle oli estetty. Työssä käytetyt sitaatit saaduista haastattelu tuloksista olivat sellaisia, joissa voitiin säilyttää vastaajan anonymiteetti.

Tutkimusaineistoa saatiin kerättyä riittävällä laajuudella opinnäytetyötä varten ja sen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysointi suoritettiin kerätyn teoria-aineiston luoman tiedon avulla. Teemahaastattelujen vastausten perusteella havaintona oli vastausten yksilöllisyydestä ja avoimuudesta huolimatta niiden samankaltaisuus. Samankaltaisuus kertoo vastausten saturaatiosta, joka on keskeinen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareista. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jolloin tutkimuksella saadut vastaukset alkavat toistamaan itseään. (Hirsijärvi ym. 2015 182).

### 5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen perusteella saatiin käsitys kohde yrityksen yhden organisaation osan esihenkilöiden käsityksestä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen jatkaminen laajemmalle organisaation muille tasoille ja eri osiin olisi luonteva tapa jatkaa tutkimusta. Nyt saaduilla tutkimustuloksilla saatiin esihenkilöiden näkemyksiä aiheesta, rajausten vuoksi oli kuitenkin järettävä suuri osa organisaatiosta pois. Tutkimusta voisi laajentaa erilaisilla kyselytutkimuksilla koskemaan laajemmin kohdeyrityksen henkilöstöä. Jos jatkotutkimusta suoritettaisiin laadullisena tutkimuksena, on tarpeen varatta riittävä määrä resursseja sen suorittamiseen.

Jatko tutkimuksessa voitaisiin keskittyä laajemmin organisaation kompleksisuuden johtamisen ymmärtämiseen tai pelkästään vain yksilöiden ymmärrykseen kompleksisuudesta. Näihin voitaisiin saada riittävä laajuus henkilöstölle lähetettävällä monivalta kysymyslomakkeella. Haluttaessa syvällisempiä vastauksia yksilöhaastattelut ovat todennäköisesti paras tapa. Mahdollisesti jatkotutkimuksen kannalta, kompleksisuuden ollessa käsitteenä vielä vähän tuntemattomampi niin olisi sen avaaminen järkevää. Tämän voisi suorittaa esittelemällä kompleksisuutta suuremmalle yleisölle ja tämän jälkeen tilaisuuteen osallistujat voisivat vastata monivalta kysymyslomakkeeseen. Kysymyslomakkeeseen voitaisiin laittaa syvällisempiä kysymyksiä ja vastaukset olisivat mahdollisesti tarkempia, yksilöiden pohdittua vähän asiaa.

## 5.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe valikoitu tekijän omien aiempien opintojen ja niiden kautta syntyneen mielenkiinnon kautta. Työelämässä johtaminen on koko ajan läsnä ja aiemmat tyylit eivät välttämättä enää toimi. Tekijä on joutunut omakohtaisesti pohtimaan omassa työssään johtamista, ja kompleksisuuden johtaminen on tuonut tähän uutta näkökulma.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi, kun aihe oli saatu hyväksytettyä. Aihetta tekijä oli pohtinut jo pidemmän aikaa, se piti vain tarkentaa tutkimusmuotoon. Aiheen toimiessa jo itse tutkimuskysymyksenä mietittiin sille muutama alatutkimuskysymys tarvittavan tiedon keräämiseksi. Aiheen rajaaminen vaati pohdintaa, lopulta se saatiin tutkimusmuotoon. Ensisijainen tutkimusmenetelmä valikoitui heti opinnäytetyöprosessin alussa. Toteutus eteni aluksi tiedonkeruulla. Tutkittava kohdeorganisaatio valikoitui tekijän kytkennän kautta. Aiheen ollessa abstraktimpi päädyttiin jo alkuvaiheessa teemahaastattelujen olevan paras tapa saada tietoa tutkimusta varten.

Opinnäytetyöprosessi vei kaikkiaan aikaa noin viisi kuukautta. Pohdinta aiheesta ja sen valinta olivat tapahtuneet paljon aiemmin. Aihetta vain tarkennettiin opinnäytetyöprosessin alussa. Samoin kohdeorganisaatio oli valikoitunut jo kolme kuukautta aiemmin ennen tutkimuksen aloittamista. Teemahaastattelut saatiin suoritettua kohdeorganisaatiossa tiukalla aikataululla, joka osaltaan joudutti työn etenemistä. Tässä tavassa edetä tekijä kesti paremmin myös aiheen ympärillä ja ajatukset olivat vahvasti tutkimuksessa. Suurimpana haasteena tutkimuksen tekemiselle koettiin ajan riittävyys tarpeeksi laadukkaaseen tutkimukseen.

Opinnäytetyössä saavutettiin tavoitteet, joita sille oli alussa asetettu. Päättötutkimuskysymyksen löytyi vastaukset. Näin voidaan todeta siinä kohtaa työn onnistuneen. Työn toimeksiantaja ei ollut kohdeorganisaation yritys, mutta työtä voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa

silti hyödyntää organisaatiossa. Tekijän puolelta täytyivät vaatimukset, saatiin käsitys nykytilasta ja sen ymmärtämisestä organisaatiossa.

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa kohdeyrityksen organisaation kompleksisuuden johtamisen ymmärtämisestä. Keskeinen tavoite oli saada tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä kompleksisuuden johtamisesta. Tämän tiedon saavuttamiseksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen suorittamiseksi kerättiin tarvittavaa teoria-aineistoa. Teoria-aineistoa kerätessä saatiin syvennettyä tietoisuutta aiheesta ja luotua hyvä pohja teemahaastattelujen kysymyksille. Tiedon pohjalta luotiin teemahaastattelu lomake, jonka avulla lähdettiin suorittamaan haastatteluja. Haastatteluilla saatiin hankittua tutkimuksessa tarvittava tieto.

Tutkimistuloksissa tulokset käytiin läpi ja niiden pohjalta tehtiin yhteenvetoa. Tulosten analysointivaiheessa niiden samankaltaisuus tuli hyvin esille, esihenkilöille ei ollut kompleksisuus käsitteenä ollenkaan tuttu. Avoimemmissa kysymyksissä ilmeni kuitenkin kompleksisuuden johtamisen olevan tuttua esihenkilöille. Vastausten perusteella esihenkilöt olivat johtaneet paljon kompleksisia tilanteita. Esihenkilöt myös erottivat kompleksiset ongelmatilanteet normaaleista ongelmista. Organisaation yleinen ymmärrys kompleksisuudesta uskottiin olevan hyvin heikkoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kompleksisuuden johtamisen olevan käytännön tasolla päivittäistä, mutta ajatusten tasolla se ei ole isommassa roolissa. Esihenkilöt ymmärsivät kompleksisuuden tekemisessä, mutta varsinainen kompleksisuusajattelu ei ole vielä johtamisen tyylistä kohdeorganisaatiossa. Vaikka otanta ei ollut laaja niin voidaan tehdä johtopäätös, ettei kompleksisuuden ymmärtäminen käsitteen tasolla ole kovin tunnettu organisaatiossa. Jos kompleksisuus käsitteenä olisi ollut tuttua organisaatiolle, esihenkilötkin olisivat olleet paremmin tietoisia asiasta.

Tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja nyt ymmärretään kohdeorganisaation esihenkilöiden tietoisuus kompleksisuuden johtamisesta. Jatkotutkimuksena kompleksisuutta voidaan tutkia laajemmin samassa organisaatiossa tai laajentaa koskemaan vielä laajemmalle kohdeyrityksessä. Yhtenä tapana jatkotutkimukselle on ottaa vastaavan kokoinen yritys, joko samalta tai eri toimialalta ja toteuttaa samanlainen tutkimus sen organisaatiossa. Tällä voidaan saavuttaa tietoisuutta siitä, onko olemassa eroja yritysten välillä.

## Lähteet

- Bataille, G. (2001). The Unfinished System of Nonknowledge. University of Minnesota Press, Minnesota, MN.
- Hakala, L. 2018. Työelämä muuttuu - mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Sosiaali- ja terveysministeriö. Kolumni. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa <https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme->
- Haukka, M., & Ruohonen. T. 2023. Kompleksisuus hallita vai hyödyntää? Esignals. Artikkel. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/kompleksisuus-hallita-vai-hyodyntaa/#8ebad23a>
- Hanén, T. 2017. Yllätysten edessä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa [https://www.academia.edu/31310570/YLL%C3%84TYSTEN\\_EDESS%C3%84\\_Kompleksi-suusteoreettinen\\_tulkinta\\_yll%C3%A4tt%C3%A4vien\\_ ja\\_dynaamisten\\_tilanteiden\\_johtamisesta](https://www.academia.edu/31310570/YLL%C3%84TYSTEN_EDESS%C3%84_Kompleksi-suusteoreettinen_tulkinta_yll%C3%A4tt%C3%A4vien_ ja_dynaamisten_tilanteiden_johtamisesta)
- Erola, M. 2010. Tieto kulkee solmuissa. Tekniikka ja talous. Viitattu 26.4.2023. Rajoitetusti saatavissa <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/tieto-kulkee-solmuissa/aebb0a59-db5a-3d16-9036-c291ceebf459>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Edita Publishing Oy. Ellibs. Saatavissa <https://www.ellibs.com/fi/book/9789513769420/tilastollinen-tutkimus>
- Henttonen, E. & LaPointe, K. 2015. Työelämän ihmemaa. Valtaamo. Blogi. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://www.valtaamo.fi/tyoelaman-ihmemaa/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Almatalent.
- Jalonen, H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisessa päätöksenteon valmistelutyössä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/115147/jalonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jalonen, H. 2016. Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä ja tapahtumia. Harrijalonen. Blogi. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa [https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/kompleksisuusajattelu\\_auttaa\\_ymmartamaan\\_monimutkaisia\\_ilmioita\\_ ja\\_tapahtumia](https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/kompleksisuusajattelu_auttaa_ymmartamaan_monimutkaisia_ilmioita_ ja_tapahtumia)

Jalonen, H. 2022. En tiedä, mutta olen – Tietämättömyyden tutkimisesta. Tieteessä tapahtuu 4/2022. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa

<https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/4-2022/en-tieda-mutta-olen-tietamattomyden-tutkimisesta>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhumaa, P. 2020. Johtajuusidentiteetti kohtaa kompleksisuuden. Vaasa: Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11205/UniVaasa\\_2020\\_Karhumaa\\_Paula.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11205/UniVaasa_2020_Karhumaa_Paula.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kenttä, P. 2019. Kompleksista organisaatiomuutosta on johdettava yhdessä.

Filosofianakatemia. Blogi. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/kompleksista-organisaatiomuutosta-on-johdettava-yhdessa/>

Ketola, T. 2017. Viehättävä kompleksisuus. Blogi. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa

<https://tainaketola.wordpress.com/2017/10/26/viehattava-kompleksisuus/>

Kuusisto-Ek, H. 2020. Kompleksinen johtajuus ajattelun agendalle. LinkedIn. Blogi. Viitattu

20.4.2023 Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/kompleksinen-johtajuus-ajattelun-agendalle-helena-kuusisto-ek>

Kuznetsov, M. Ei pvm. Esihenkilötyön kehittäminen ja hyvä esihenkilötyö. Mehiläinen.

Viitattu 20.3.2024. Saatavissa

<https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/esihenkilotyö>

Käyhkö, M. 2018. Organisatorisen häpeän kompleksinen luonne. Vaasan yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9340/osuva\\_8297.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9340/osuva_8297.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lehtinen, E. 2020. Konsultin jaarituksia. Esalehtinen. Blogi. Viitattu 2.4.2023 Saatavissa

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/09/21/valta-ja-vallankayton-dilemmat-turmeleeko-valta-johtajan-vai-antaako-oikein-ymmarretty-vastuu-siihen-pelastuksen/>

Luoma, M & Lindell, J. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus: kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11198/Osuva\\_Luoma\\_Lindell\\_2020.pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11198/Osuva_Luoma_Lindell_2020.pdf?sequence=2)

- Mitleton-Kelly, E. 2003. Ten principles of complexity and enabling infrastructures. London School of Economics. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa [https://d37djuv3ytnwxt.cloudfront.net/asset-v1:DelftX+NGIx+3T2015+type@asset+block/NGI\\_2\\_Readings\\_TenPrinciplesOfComplexity.pdf.pdf](https://d37djuv3ytnwxt.cloudfront.net/asset-v1:DelftX+NGIx+3T2015+type@asset+block/NGI_2_Readings_TenPrinciplesOfComplexity.pdf.pdf)
- Puusa, A. 2020. Hyvä johtaja on ammattilainen, joka ymmärtää numeroita ja ihmisiä niiden takana. OP media. Saatavissa <https://www.op-media.fi/johtaminen/hyva-johtaja-on-ammattilainen-joka-ymmartaa-numeroita-ja-ihmisia-niiden-takana/>
- Raappana, M. 2019. Hallitse tai hajoat? Muutamia ajatuksia vuorovaikutuksen kompleksisuudesta. Prologos. Blogi. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa <https://prologos.fi/hallitse-tai-hajoat-muutamia-ajatuksia-vuorovaikutuksen-kompleksisuudesta/>
- Raisio, H, Jalonen, H & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitra. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>
- Raisio, H. & Lindell, J. 2019. Johtajien ja esimiesten kokemuksia kompleksisuusajattelun opetuksesta. HAMK Unlimited. Konferenssijulkaisu. Viitattu 6.3.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111690388>
- Raisio, H 2020. Lisää viisautta pirullisten ja superpirullisten ongelmien kohtaamiseen. Keva – Julkisen alan työeläkeosaaja. Podcast. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=7yILATyEO6E>
- Rubanovitsch, M. D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Äänikirja. Helsinki: OY Imperial Sales AB.Storytel.
- Räisänen, T. 2022. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Issuu. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa [https://issuu.com/kadetkunta/docs/kylkirauta\\_3\\_22/s/17096635](https://issuu.com/kadetkunta/docs/kylkirauta_3_22/s/17096635)
- Seeck, H. 2009. Johdatus johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Viitattu 15.4.2023. Saatavissa [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus\\_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=64](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=64)
- Snellman, A. 2020. Minä & esimiestyö portfolio. Savonia. Blogi. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/1-johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>

- Seppä, J. Ei pvm. Kun käämit palaa, ketään ei kiinnosta organisaatiokaaviot. Sitomo. Blogi. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://sitomo.fi/blog/kun-kaamit-palaa-ketaan-ei-kiinnosta-organisaatiokaaviot/>
- Skarp, A. 2015. Kaaos ja kompleksisuus mielen voimavaroina. Tietoisuustaidot. Blogi. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://tietoisuustaidot.com/tag/kompleksisuus/>
- Sykkö, H. 2020. Kompleksinen käsite. Uwasa. Blogi Viitattu 18.4.2023 Saatavissa <https://blogs.uwasa.fi/thesis/kompleksinen-kasite/>
- Tanner, R. 2021. Miten johtaa VUCA-maailmassa? LinkedIn. Kolumni. Viitattu 20.4.2023 Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/miten-johtaa-vuca-maailmassa-johdonagendalla/>
- Tuntematon Johtaja. 2017. Johtajuusajattelun kehittymisen historiaa. Tuntematon johtaja. Blogi. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa <http://tuntematonjohtaja.blogspot.com/2017/11/johtajuusajattelun-kehittymisen.html>
- Vaasan Yliopisto. Ei pvm. Kompleksisuustutkimus. Uwasa. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa <https://www.uwasa.fi/fi/tutkimus/ryhmat/kompleksisuustutkimus>
- Vartiainen, P. 2012. Kompleksisuusajattelu tarkastelee johtamista uudella tavalla. Kaikuluotain. Blogi. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://kaikuluotain.wordpress.com/tag/kompleksisuus/>
- Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa — Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Verve. 2021. Kuinka johtaa toimintaa kompleksisessa työelämässä? Verve. Viitattu 3.2.2023. Saatavissa <https://www.verve.fi/ajankohtaista/uutiset/kuinka-johtaa-toimintaa-kompleksisessa-tyoelamassa.html>
- Ylenius, P. 2019. Autoritäärinen johtaja vai personal trainer? Myynnin & markkinoinnin ammattilaiset. Viitattu 15.4.2023. Saatavissa <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/autoritaarinen-johtaja-vai-personal-trainer/>

## Liite 1. Teemahaastattelu lomake

## Teemahaastattelu kysymykset

1. Mitä tulee mieleen käsitteestä kompleksisuuden johtaminen?

Kompleksisuus on asioiden yhteen kietoutuneisuutta ja niiden keskinäisiä riippuvuuksia toisistaan. Kompleksisuutta voisi ajatella karkeasti, vaikka hämähäkin seitinä, kun koskee toiseen laitaan niin toinenkin laita liikahtaa, silti on vaikea hahmottaa mitä lankoja pitkin liike menee perille. Kompleksisuus ei ole sama kuin monimutkaisuus ja sen vastakohta ei ole yksinkertaisuus vaan pelkistetty.

2. Millainen tilanne johtamisessa koetaan vaikeaksi?
3. Millaisia ajatuksia se herättää, kun joudut johtamaan tilanteita, joissa kaikkea tietoa ei ole saatavilla?
4. Miten näet nämä tilanteet, ovatko ne mielestäsi kompleksisia? Miksi, miksi ei?
5. Miten kuvaillet johtamisen tilanteina, joissa on haastavaa tunnistaa riippuvuussuh- teita asioiden välillä?

6. Miten näet nämä tilanteet, ovatko ne mielestäsi kompleksisia? Miksi, miksi ei?
  
7. Millaisia ratkaisuvaihtoehtoja on ollut käytössä näissä tilanteissa?
  
8. Miten kompleksisen tilanteen ratkaisu vaihtoehtoon päädyttiin?
  
9. Millä tavalla kompleksisuuden johtaminen ymmärretään organisaatiossa?
  
10. Millaiset käytännöt arjessa tällä hetkellä mielestäsi tukevat kompleksisuuden kanssa toimimista / kompleksisten ongelmien ratkaisemista?
  
11. Mitkä käytännöt estävät tai haittaavat sitä?