



Ilkeät ongelmat – moniammatillista johtamista monikulttuurisessa ympäristössä

Lape Pippuri, Verkostojohtamisen seminaari

26.8.2018

Pasi-Heikki Rannisto
Professori, terveydenhuollon johtaminen
Tampereen yliopisto



Ilkeä ongelma (Conklin 2006, Rittel & Webber 1973) (google noin 64 700 000 osumaa)



- Ongelmaa ei voi täysin ymmärtää ennen kuin se on ratkaistu
- Ratkaisut eivät ole oikeita tai väriä vaan parempia tai huonompia.
- Ilkeän ongelman ratkaisuprosessissa ei ole päätepistettä, koska sitä ei voi lopullisesti ratkaista. Resurssit kuluvat loppuun ennen.
- Koska ei ole ratkaisua, ei ilkeillä ongelmilla ole myöskään vaihtoehtoisia ratkaisuja.
- Jokainen ilkeä ongelma on ainutlaatuinen ja uusi.

Ilkeä ongelma (Conklin 2006, Rittel & Webber 1973)



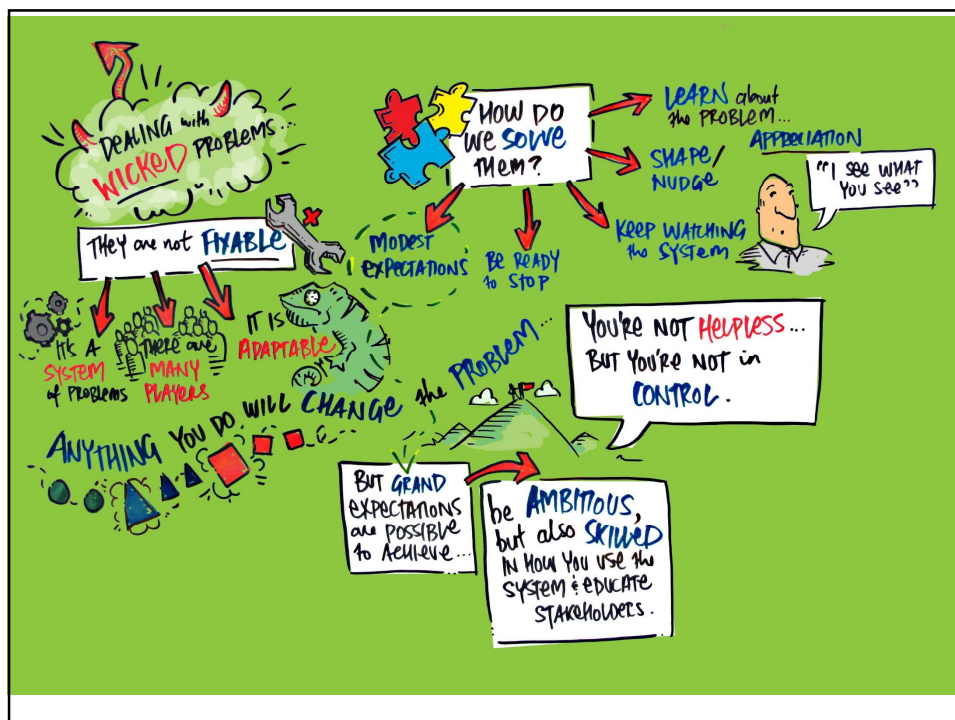
- Ilkeät ongelmat muototuvat uudelleen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.
- Ratkaisuja ei voi testata tai pilotoida, koska ovat luonteeltaan yksilöllisiä.
- Ratkaisuihin tai ratkaisuyrityksiin liittyy usein myös odottamattomia seurauksia.
- Ilkeitä ongelmia on lähestyttävä useista näkökulmista ja erilaisten tulkintojen avulla → edellyttää moniäänisyyttä ja eri tieteenalojen välistä yhteistyötä



Ilkeä ongelma	Kesy ongelma
Ongelmaa ei voida määrittellä täsmällisesti	Ongelma voidaan määrittellä täsmällisesti
Ratkaisu kehittyy ja muuttuu jatkuvasti	Tiedetään, milloin ratkaisu on saavutettu
Ratkaisut ovat huonompia tai parempia	Ratkaisut ovat selkeästi oikein tai väärin
Ongelmien ratkaisut ovat tapauskohtaisia	Useat ongelmat voidaan ratkaista samalla tavalla
Ongelmien syyt ovat vaikeasti havaittavia	Ongelmien syyt ovat ilmeisiä

Taulukko 1. Ilkeät ja kesyt ongelmat (mukaillen Blackman ym. 2006).

Pareton laki toimii täälläkin!?

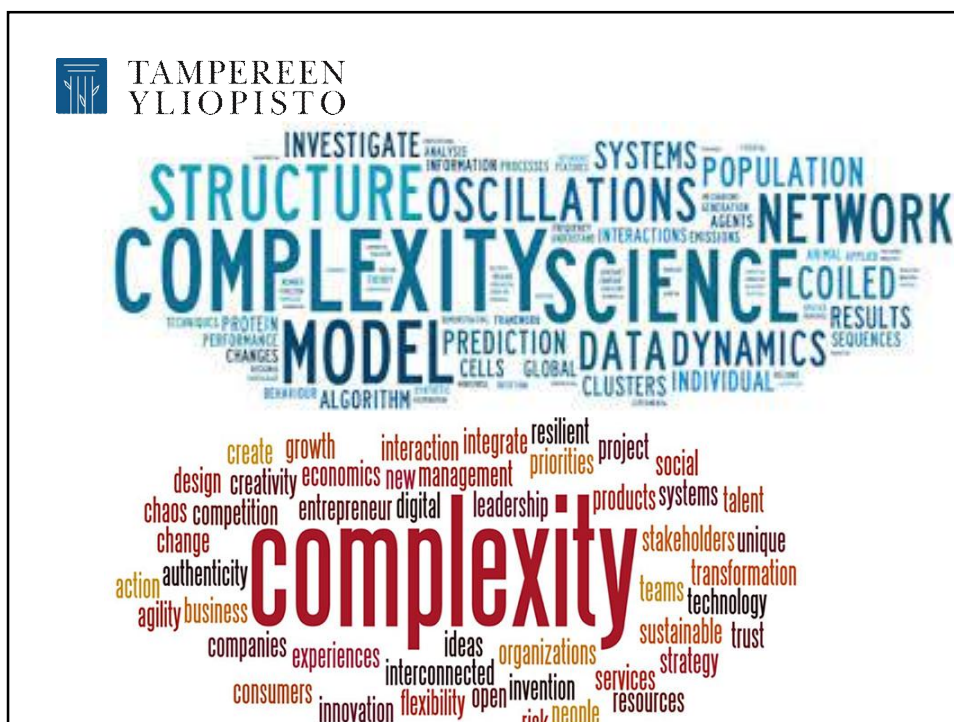
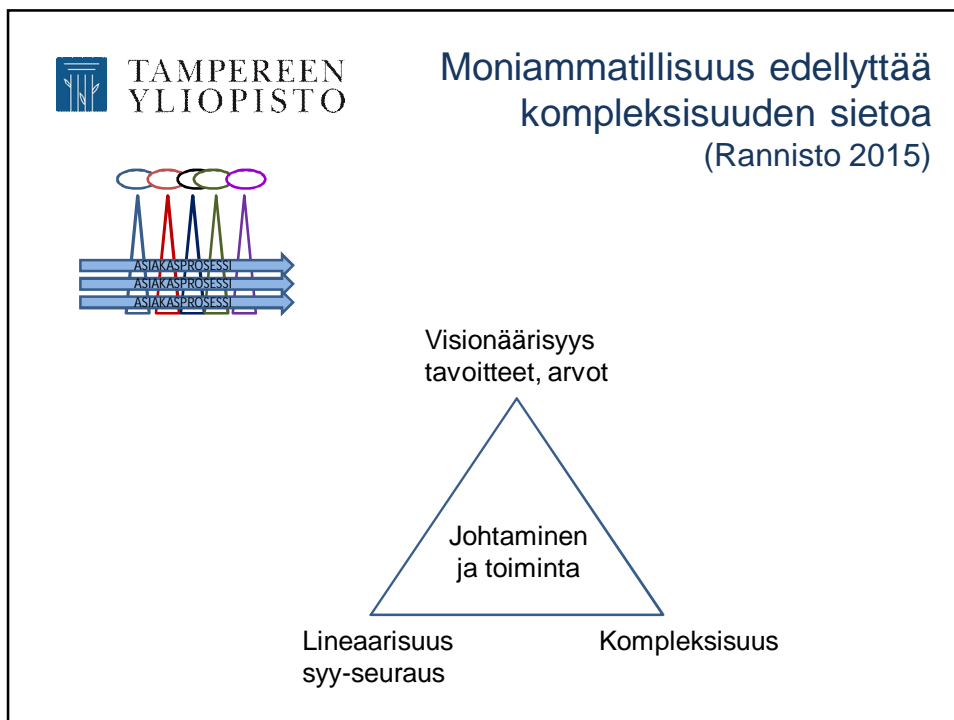


TAMPEREEN
YLIOPISTO

Onko ilkeä ongelma ilkeä? - ilkeä meille ja miksi?

Mahdollisia meille ilkeitä ominaisuuksia asiakkaan ongelmissa:

- Emme näe asiakkaan kokonaisuutta
 - Asiakas tarjoaa meille haluamaansa informaatiota
 - Me haluamme tietää vain meille sopivia tietoja
- Emme näe toisiamme emmekä koko prosessia
 - Meiltä puuttuu tietoa toisista ammattilaisista
 - Ymmärrys toisten ammattilaisten ratkaisujen perusteista puuttuu
 - Kyky tuottaa tietoa yhteiseen asiakasprosessiin puuttuu
- Asiakkaan olosuhteet (ml. motivaatio) muuttuvat analyysin ja ratkaisun välisenä aikana?



Johtamisen ja asiakkuuden näkökulmasta hyvinvointipalveluiden moniammatillinen tuottaminen muodostaa usein kompleksisen systeemin

(Google: complexity 168 000 000 osumaa, complexity in social work 146 000 000 osumaa)

Kompleksisen systeemin osien väliset kytkennät ja vuorovaikutussuhteet mahdollistavat systeemin itseorganisoitumisen, mikä tekee systeemin käyttäytymisestä ennustamattoman (Mitleton-Kelly 2003).

Itseorganisoitumisella viitataan yleisesti erilaisten systeemien kykyyn muodostaa yksinkertaisista rakenteista monimutkaisia kokonaisuuksia. Lisäksi kompleksisille systeemeille on ominaista odottamattomat seuraukset sekä herkkyys joillekin muutoksille ja vastaavasti tunteettomuus toisille (Sotarauta 1996).

Toimintakulttuuri

(Google: 229 000 000 osumaa, Google Scholar 1 150 000 osumaa,
Organization culture in social work 546 000 000 osumaa)

- Organisaatiossa tai yhteisöissä oleva tapa toimia
- Yhteinen merkitys- ja tulkintajärjestelmä, jonka perusteella tulkitaan eteen tulevia tilanteita
- Yhteisiä arvoja ja niiden tulkintoja
- Toimiessaan tarjoaa välineitä ja rajoja johtamiselle, organisoinnille, innovoinnille, tavoitteen asetannalle ...



organizational
culture
business
management
integrity
competence

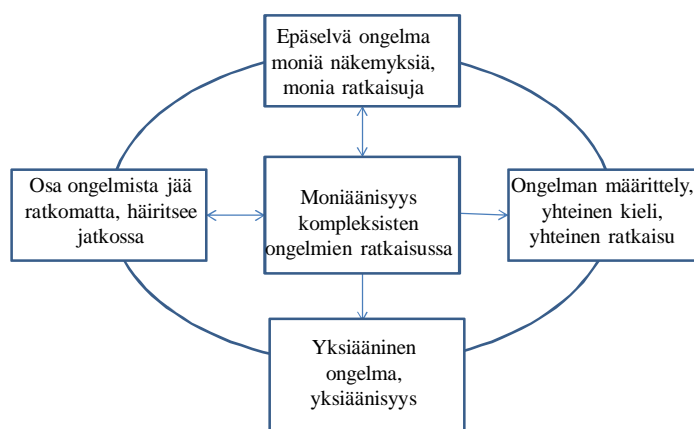
organization
corporate

organizational
culture
business
management
integrity
competence
organization
corporate

Mikä toimintakulttuurissa muuttuu?

- Suhde asiakkaaseen ja hänen tarpeeseensa
- On kyettävä erottamaan tulos ja toiminta
- Asiakkaat tunnistetaan ja tunnetaan
- Asiakkaan tarpeet ja ongelmat ratkotaan yhdessä – asiakkaan verkostossa
- Työtä kehitetään ja rikastetaan yhdessä
- Moniäänisyys lisääntyy
- Tarvitaan yhteisiä tavoitteita ja näkökulmia

Moniäänisyys (polyphony) kompleksisten ongelmien ratkaisussa, johtamisen monet suunnat (vrt Rannisto ym. 2011)



Verkostoissa työskentely ja johtaminen

(Google: Networking in social work 338 000 000 osumaa)



Verkostojohtaminen – haasteita ratkottavaksi

- Vapaaehtoisuus
- Luottamus
- Yhteiset tavoitteet
- Keskinäinen riippuvuus



- Henkilösidonnaisuus
- Vallankäyttö
- Päätöksentekokyky
- Tavoitteiden tulkinta
- Verkoston rakentaminen
- Vuorovaikutus