

JOHTAJUUS JA MUUTOKSEN MUUTTUMINEN

Johanna Ollila
Delfoi Akatemia -lopputyö
29.9.2006

1 Johdanto	2
2 Mahdollisia johtajuuden tulevaisuudenkuvia	3
2.1 Johtajuus osana muutosjohtajuutta	3
2.2 ”Johtamisen johtaminen”	4
3 Postmodernin ajattelun vastaus johtamisen problematiikkaan	4
3.1 Tarinoiden merkityksellisyys	6
3.2 Sosiaalisen konstruktivismin korostuminen muutoksessa	6
4 Loppupäätelmiä	7
Lähteet	9

"Change is the word used to describe the transition that occurs from same to different."

(<http://en.wikipedia.org/wiki/Change>)

1 Johdanto

Kolmen vuoden takainen pro gradu -työni, jota palasin lukemaan ensi kertaa sitten valmistumiseni, alkoi sanoilla: "Voidaan sanoa, että vain muutos on pysyvää." Pro gradu -työ koski muutosjohtajuutta ja muutosjohtajan työvälineitä henkilöstön muutossopeutumisen helpottamiseksi. Tutkielman mukaan transformatiivisen johtajuuden piirteet ja johtajan konkreettisine työvälineinä palautteen antaminen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen auttavat työyhteisöä muutosvaiheen yli ja vähentävät muutosvastarintaa. Toinen tärkeä huomio toisaalta oli, että toimivat muutosjohtajan työvälineet eroavat organisaatiosta toiseen: esimerkiksi maantieteelliset ja kulttuuriset erot vaikuttavat organisaation tapaan käsitellä muutosta ja sopeutua siihen. (Ollila 2003.)

Kun vertaan tuolloin kirjoittamaani siihen, mikä on nykyinen tapani hahmottaa organisaation johtamista, vaikuttaa pro gradu -työni näkökulma kovin rajatulta. Toisaalta se on ehkä ollut tutkielman pelastus: rajatun viitekehyksen vuoksi siinä on päästy käsiksi kahteen johtamisen perustyökaluun ja osoitettu niiden vaikuttavuus työyhteisön hyvinvointiin muutoksessa. Niin tai näin, tulevaisuuden organisaatioissa erilaiset johtamistilanteet ovat yhä moniulotteisempia. Tietoyhteiskunnan levittäytyminen ja siirtyminen ns. toiseen vaiheeseen, jossa painottuvat teknologisia ratkaisuja enemmän niiden tarjoamat tärkeät palvelut ihmisille (Mannermaa 2004, 84), kehityksen tempon tiivistyminen sekä muut moniulotteisuutta ja kompleksisuutta lisäävät ilmiöt tulevat asettamaan uusia vaatimuksia johtajuudelle. Tulevaisuuden organisaatioissa asiat on nähtävä entistä laajemmissa kokonaisuuksissa.

Asiaan onkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Erityisesti henkilöstöjohtamiseen kohdistetut vaatimukset ovat kasvaneet: organisaatiot panostavat sekä henkistä että fyysistä pääomaa johtamisen kehittämiseen ja esimerkiksi tilinpäätöksissä kuvataan tulosta ja onnistumista yhä useammilla mittareilla perinteisten talouden indikaattorien ohella. Organisaatioissa on ymmärretty, että imago henkilöstön työhyvinvointiin panostavana ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavana työnantajana saattaa tulevaisuuden työmarkkinoilla olla valttikortti. Ilman niitä johtajuuden elementtejä, joiden ajattelin kolme vuotta sitten olevan osa muutosjohtajuutta, ei organisaatio voi todennäköisesti menestyä tulevaisuudessa. Todellisuus voi vielä tällä hetkellä olla toisenlainen valitettavan monessa organisaatioissa, mutta paljon on tehty myös asioiden parantamiseksi. Työyhteisöön panostaminen näkyy esimerkiksi erilaisina työkyky- ja työhyvinvoinohjelmina ja erityisesti siinä, että johtamisen kehittäminen on osa jokaisen nykyaikaisen organisaation strategiaa.

Esimerkiksi "työhyvinvoinnin johtaminen" sisältää monia samoja elementtejä kuin perinteinen muutosjohtajuus. Muutosjohtajuutta ei mielestäni olekaan enää syytä pitää erillisenä johtamisalueena, niin kuin on tehty koko sen ajan, kun puhe muutosjohtajuudesta on ollut trendikästä. Organisaatioissa on jo pitkään totuteltu siihen, että vain muutos on pysyvää. Muutos ei ehkä enää edustakaan henkilöstölle välttämätöntä pakkoa vaan se käsitetään osana organisaation normaalitilaa.

Jos käsitys muutosjohtajuudesta muuttuu, on myös toimintatapojen muututtava. Samoin kuin monet muut toimintatapojen muutokset, kuten johtaja-alais-suhteen muuttuminen käskemiseen perustuvasta johtamisesta mahdollistavaan suuntaan, muutoksen johtaminen muuttunee syvällisesti ja tulee perustumaan kokonaan johonkin muuhun kuin aikaisemmin. Mutta mihin?

Vastauksena esitettyyn kysymykseen pyrin tässä työssä tarkastelemaan joitain johtajuuteen liittyviä "heikkoja signaaleja" sekä vakiintuneempia trendejä ja tutkimussuuntauksia. Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan ilmiöitä, jotka ovat "oraalla", ja joilla ei yleensä ole selvästi tunnistettavaa merkitystä (Mannermaa 2003, 113). Pohdintojeni tarkoituksena on enemmänkin oppia etsimään heikkoja signaaleja kuin pyrkiä todistamaan niiden olemassaolo. En myöskään pidä niistä tekemiäni johtopäätöksiä muita oikeampina. Tavoitteenani ei olekaan tarjota totuuksia vaan herätellä lukijaa ajattelemaan ja muodostamaan omia mahdollisia tulevaisuudenkuviaan (muutos)johtajuuden kentällä.

2 Mahdollisia johtajuuden tulevaisuudenkuvia

2.1 Johtajuus osana muutosjohtajuutta

Mielestäni on mahdollista, että johtajuus käsitteenä sulautuu muutosjohtajuuteen jääden vain yhdeksi sen osa-alueista. Jos kaikki se, mikä nykyään ymmärretään osana johtajuutta (käsittäen sellaisia asioita kuin palautteen antaminen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen), muuttuu itsestään selväksi kanssakäymisen muodoksi työyhteisössä, uudenlaisen muutosjohtajuuden merkitys kasvaa. Joskus kuulee trendikkäästi sanottavan, että vain muutoksessa tarvitaan johtajuutta, ts. vain muutosjohtajuus on todellista johtajuutta. Pidän ajatusta vielä epärealistisena, koska mielestäni hyvistä tarkoituseristä huolimatta on yhä monia organisaatioita, joissa johtajuuden perusasiat eivät ole kunnossa. Puhumattakaan siitä, että kaikki ne johtajuuden "ismit", joita vuosien varrella on yritetty viedä käytäntöön, olisivat todella löytäneet tiensä työyhteisön arkea helpottamaan. Jos ja kun näin on, on vielä pitkä matka siihen, että pelkästään muutosjohtajuus olisi johtajuutta ja kaikki muu seuraisi ikään kuin itsestään.

Voisiko näin kuitenkin olla tulevaisuudessa? Itse uskon siihen, että jos ihmisille annetaan tarpeeksi vastuuta ja tukea sekä sopivasti valtaa ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään, ja jos he tällä tavalla

mahdollistamalla päätyvät juuri sellaiseen tehtävään, johon he parhaiten sopivat, johtamista sen perinteisessä merkityksessä ei tarvita lainkaan. Jäljellä jää vain tarve muutosjohtajuudelle, etenkin jos oletukseni muutoksesta tulevaisuuden normaalitilana pitää paikkansa.

2.2 ”Johtamisen johtaminen”

Käytännön johtamisessa saattaa sen sijaan korostua "johtamisen johtaminen". Ehkä hassultakin kuulostava lause on osittain totta jo nyt. Esimerkiksi konsulttiefirmojen ohjausta käytetään hyväksi organisaatioiden johtamisen kehittämisessä ja on merkkejä siitä, että muiden toimintojen ulkoistamisen ohella johtamisen ulkoistaminen on lisääntymässä. Johtamisen johtaminen saattaa korostua myös inhimillisestä näkökulmasta: johtajien tarpeiden huomioon ottaminen ja ”johtamisen mahdollistaminen” kun on usein jäänyt keskustelussa ja tutkimuksissa taka-alalle. On kiinnitetty huomiota nimenomaan työntekijöiden muutossopeutumiseen tai heille luontaisena pidettyyn muutosvastarintaan. Tällöin herää kysymys, että jos johtajalla on erityinen merkitys juuri muutoksessa, kuka pitää huolen johtajista kaiken myllerryksen keskellä. Eikö pitäisi olla kiinnostunut myös johtajan sopeutumisesta ja erityisesti hänen jaksamisestaan muutostilanteessa?

Itsensä johtamisesta puhutaan nykyään paljon, mikä voi pahimmillaan sysätä vain lisää paineita johtajan hartioille. Itsensä johtaminen on toki tärkeää, mutta poistaako se ulkopuolisen "sparraajan" tarpeen? Mielestäni ei ja tulevaisuudessa ”johtamisen johtaminen” voi olla organisaatioille nykyistä tärkeämpää ja pitää sisällään paljon muitakin elementtejä kuin "sparraamisen".

Heikkoina signaaleina myös yhteisöllisyyden ja siihen liittyvän inhimillisyyden lisääntyminen saattavat vaikuttaa siten, että johtajakin saa taas olla ihminen. Tehdessäni tiimihaastatteluja mentor-organisaatiossani huomasin, että seniorityöntekijät asettavat usein suurempia odotuksia johtajan onnistumisille kuin nuorempi sukupolvi. Vaikka maailman toisaalta väitetään raaistuneen - tai ehkäpä juuri siksi - nuoret näkevät johtajan ihmisenä, eivät yli-ihmisenä. Tämä voi luoda johtajalle uusia mahdollisuuksia ja vapauttaa hänet vanhoista käyttäytymismalleista. Vieläkin johtajaa määrittää suurilta osin hänen valta-asemansa. Jos tämä perustavanlaatuinen tosiseikka muuttuu, ja johtajat alkavat johtaa yhä enemmän ryhmän keskeltä kuin sen edestä, avautuu organisaatioille muutoksessa uusia mahdollisuuksia.

3 Postmodernin ajattelun vastaus johtamisen problematiikkaan

Johtamisen problematiikka on ollut modernin ihmistieteen kiinnostuksen kohde ja innoittanut tutkimuksiin, joiden tuottamat näkökulmat ovat vaihdelleet eri aikakausina. Tarjolla on ollut erilaisia koulukuntia, joiden on ajateltu johdattavan hyvään lopputulokseen. Postmoderni ajattelu sen sijaan painottaa organisaatioiden tilapäisyyttä, verkostoja, innovatiivisuutta ja virtuaalisuutta (Purhonen 2000,

19). Postmoderneissa näkemyksissä korostuu sosiaalinen konstruktivismi, joka kyseenalaistaa modernin tieteen objektiivisuuden. Sen mukaan arvot, tavoitteet ja ennakkokäsitykset rakentavat todellisuutta ja tiedolliset perusteet ovat vain osa siitä, mitä ymmärrämme. Uutta tietoa rakennetaan aina entisen tiedon ja kokemuksen päälle.

2000-luvun työelämän vaativien haasteiden kohtaamiseksi organisaatiot tarvitsevat kaikkien jäsentensä tieto- ja taitoyhdistelmän. Ongelmien ratkaisemiseksi voidaan organisaatiossa *konstruoida sosiaalisesti* uutta tietoa. Tiedonhakukanavat ovat muuttuneet nopeasti ja tietoa on kerättävä yhä laajemmalla alueella: työyhteisön ohella tieto voi olla peräisin monenlaisista lähteistä organisaation ulkopuolella. Ongelmia ratkotaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhdistämällä eri ammattialojen ja kokemuspohjan omaavien työntekijöiden tiedot ja taidot. (Purhonen 2000, 19.)

Sosiaalisen konstruktion tutkimus vaikuttaa siihen, miten ymmärrämme muutostavastarintaa organisaatiossa. Koska ihmisten toiminta perustuu heidän sisäisille malleilleen ja ajan kuluessa rakentamilleen merkityksenannoille, usein nimenomaan ulkoa tuodut ajattelu- tai toimintamallit herättävät vastustusta henkilöstössä. Jos esimerkiksi muutokseen sisältyvä kielenkäyttö on outoa, on jo alkuasetelma muutoksen toteuttamiseksi hankala. Muuttuminen on mahdollista vasta, kun olemassa olevat ennakkokäsitykset tiedostetaan ja tuodaan julki. Kielellä onkin erityinen merkityksensä sosiaalisessa konstruktivismissa, sillä kielen avulla luodaan ja ylläpidetään uusia merkityksiä ja sosiaalisia suhteita.

Sosiaalinen konstruktivismi on vaikuttanut ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan, jonka mukaan muutoksen tulee lähteä työyhteisössä vallitsevasta ajattelutavasta. Sosiaalisella konstruktivismilla ja ratkaisukeskeisyydellä on myös yhteys ns. systeemiteoreettiseen näkökulmaan, jonka perusajatuksena on, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeemiteoriassa painottuvat organisaation ja sen ympäristön välisten suhteiden sekä kokonaisuuden ja sen osien välisten suhteiden tarkastelu (Juuti 2006, 91). Asiat ovat usein suhteessa toisiinsa yllättävin tavoin, ja kokonaisuudet hahmottuvat parhaiten kulloisenkin syy-seuraus-ketjun oivaltamisella (Harju 2005).

Tulevaisuuden organisaatioissa näkökulma on otettava entistä enemmän huomioon. Itse asiassa on välttämätöntä, että organisaatioita tarkastellaan systeeminäkökulmasta jo niiden monimuotoisuudenkin vuoksi. Muuttuvien organisaatioiden moniulotteisuus ja siitä mahdollisesti aiheutuvat pulmatilanteet pakottavat myös jatkuvaan ratkaisukeskeiseen uudelleenmäärittelyyn (reframing). Uudelleenmäärittelyn tarkoitus on antaa uusia merkityksiä vaikeuksille ja avata erilaisia mahdollisuuksia eteenpäin (Hirvihuhta ja Litovaara 2004, 63).

3.1 Tarinoiden merkityksellisyys

Narratiivisuudessa eli tarinallisuudessa erilaisten tarinoiden merkitys sosiaalisissa suhteissa ja tilanteissa tiedostetaan. Tässä yhteydessä tarinoilla tarkoitetaan erilaisia ääneen lausuttuja tapoja hahmottaa todellisuutta. Ihminen selittää erilaisia tapahtumia liittämällä niitä yhteen ja antamalla niille merkityksiä, jolloin syntyy tarinoita. Omia tarinoita pidetään totuuksina, vaikka mikä tahansa tarina voitaisiin kertoa lukemattomilla muillakin tavoilla. Kielen merkityksellisyys saa muotonsa ja korostuu tarinoissa, joilla ihmiset viestivät todellisuudesta omien kokemustensa kautta. Tarinoiden tiedostaminen lisää johtajan ymmärrystä tulevaisuuden kompleksisissa organisaatioissa, joissa esimerkiksi kulttuuriset yhteentörmäykset ovat yhä todennäköisempiä. Perinteisen ongelmakeskeisen erilaisuuden ja monimuotoisuuden tarkastelemisen sijasta tarinat sekä niiden olemassaolon hyväksyminen auttavat näkemään monimuotoisuuden rikkautena.

Oleellista tarinassa on myös tapa, jolla se kerrotaan: innostunut heittäytyminen ja omien kokemusten hyödyntäminen luo yhtenäisyyttä tai saattaa välittää alkuperäiseen tarinaan liittyvän tunnekokemuksen. Hirvihuhdan ja Litovaaran mukaan tarinoista on hyötyä erityisesti kehittämisen yhteydessä. Tarinassa voidaan ajatella olevan kolme vaihetta: vanha tarina, muutosvaiheen tarina sekä uusi tarina. Muutosvaihe on nykyhetki, jossa keksitään jotain uutta toiminnan kääntämiseksi parempaan suuntaan. Koska tarina kerrotaan nykyhetkessä, uusi tarina pitää keksiä ja kuvitella. Näin tarina auttaa löytämään keinoja, ajattelutapoja ja strategioita, joilla hankalasta tilanteesta päästään pois. (Hirviuha ja Litovaara 2003, 216–218.)

3.2 Sosiaalisen konstruktivismin korostuminen muutoksessa

Sosiaaliselle konstruktivismille ja muutokselle on yhteistä ainakin se, ettei kummallekaan ole ominaista pitää mitään annettuna tai itsestään selvänä. Sosiaalinen konstruktivismi on mielestäni hyvä esimerkki siitä, kuinka jokaiseen hetkeen tai tilanteeseen liittyy muutoksen mahdollisuus: ajattelutapa tuo nykytilan ja muutoksen samaan kontekstiin. Lisäksi se vie uskottavuutta yleiseltä muutosvistarintapuheelta. Jos todellisuuden ja sitä koskevan tiedon perusta ei olekaan todellisuudessa sellaisenaan vaan tiedostavassa subjektissa itsessään (Purhonen 2003, 21), mitä todennäköisimmin jokaisella työntekijällä on täysin erilainen suhtautumistapa jokaiseen muutokseen kuin muilla.

Sosiaalinen konstruktivismi nojaa postmodernismiin, joka on Juutin mukaan "sopiva 'alusta' uusien mielikuvien etsimiseen", sillä sen tarjoama ympäristö asettaa yksilöt liikkuvaan ja epäjatkuvaan tilaan, jossa selviäminen vaatii jatkuvasti uudistamaan mielikuvia. Organisaatioiden todellisuus luodaan mielikuvissa, mikä uudistaa ajattelutapaamme ollen jyrkkä vastakohta perinteistä organisaatioajattelua ylläpitäville rakenteille, säännöille, valvonnalle, strategioille ja johtamiselle. (Juuti, 2006, 26–27.)

4 Loppupäätelmiä

Organisaation kehittämistoiminta on vuosikymmenten saatossa muuttunut, mutta jotakin on jäänyt ennalleenkin. Kehittämisen peruseriaatteita ovat yhä muutosta koskevien ihmisten osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja palautteen käyttäminen kehittymisen välineenä. Juutin mukaan nämä peruseriaatteet ovat luoneet perustaa muutoksen onnistumiselle. Niiden käyttäminen on johtanut sellaisten keskustelujen käymiseen, joilla on ollut merkitystä juuri siinä tilanteessa, jossa ihmiset elävät. (Juuti 2006, 100–101.)

Myös pro gradu -työni tuloksia voidaan selittää Juutin esittämällä tavalla. Osallistumismahdollisuudet ja palaute luovat osaltaan kanavia, joiden avulla erilaisia tilanteita ja sosiaalisia todellisuuksia voidaan ymmärtää. Maantieteelliset ja kulttuuriset erot, joihin pro gradu -työssäni viittasin, muodostavat vain murto-osan ihmisten paikallisista ja ainutkertaisista todellisuuksista. Tarkoitus ei ole, että johtaja ymmärtäisi täydellisesti kaikkien alaistensa todellisuuksia, silloinhan ne eivät edes enää olisi heidän ainutkertaisia todellisuuksiaan. Tärkeintä on, että johtaja tiedostaa hyvinkin erilaisten tarinoiden olemassaolon ja välttää niiden arvottamista. Näin hän luo pohjaa molemminpuoliselle ymmärrykselle ja yhteistyölle, jossa voidaan puhua todellisesta valtuuttamisesta ja kannustavasta johtamistyylistä. Tulevaisuuden johtaminen lähenee tällöin organisaation kehittämistoimintaa, joka Juutin (2006, 100) mukaan ei ole enää niinkään olosuhteiden kehittämistä tai kulttuurisen syvärakenteen esille nostamista kuin ihmisten vapauttamista ajattelemaan uudella tavalla ja innostamista uudenlaisiin kokeiluihin.

Automaatio, kansainvälistyminen, globalisaatio, monikulttuurisuus, verkostot, virtuaaliorganisaatiot sekä monimutkaisuuden ja riskien lisääntyminen - vain joitain mainitakseni - osana pirstaleista postmodernia ympäristöä asettavat ja tulevat asettamaan johtamiselle haasteita. Organisaatioissa toteutettavat muutokset tuskin loppuvat tai edes hidastuvat. Pikemminkin on niin, ettei organisaatiossa tapahtuvaa muutosta voida enää pitää matkana "samanlaisesta erilaiseen" (from same to different), koska muutoksen vakiintumista normaalitilaksi ei ehdi tapahtua ennen seuraavaa muutos- tai kehittämishanketta. Uudenlaiset, moniulotteiset ja nopeasti muuttuvat organisaatiot tulevat todennäköisesti muuttamaan johtajuuden luonnetta perusteellisesti. Tulevaisuuden johtaja ei voi enää nojata "objektiiviseen" maailmankuvaan, joka ei ota huomioon ainutlaatuisia ja paikallisia tilanteita, joissa johtaminen tapahtuu. Myös (muutoksen) johtamisessa on tärkeää pyrkiä yhdistämään globaaliin näkökulmaan ns. lokaali näkökulma "ihmisten mittaisten" ratkaisujen löytämiseksi.

Yleisesti ajatellaan, että muutos on jatkuvasti kiihtymässä. Tätä ei pidä kuitenkaan ylikorostaa muuttumattomien - mutta sitäkin tärkeämpien - asioiden kustannuksella. Kuten Mannermaakin (2004, 211) toteaa: "Monet todella tärkeät asiat pysyvät hämmästyttävän muuttumattomina." Ihmisen

perustarpeet eivät ole liiemmin muuttuneet. Voidaankin olettaa, että esimerkiksi tarve tulla hyväksytyksi, tarve kuulua johonkin tai tarve omata identiteetti eivät tule muuttumaan vastaisuudessakaan. Suurilta osin myös johtajuudessa on yhä kyse pienistä yksinkertaisista asioista kuten ihmisten huomioimisesta ja arvostamisesta – nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

Harju, Kristiina: *Systeeminen ajattelu*. Delfoi Akatemian luento, Helsinki 13.12.2005.

Hirvihuhta Harri ja Litovaara Anneli: *Ratkaisun taito*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala 2003.

Juuti, Pauli (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu 2006.

Mannermaa, Mika: *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. WSOY, Porvoo 2004.

Ollila, Johanna: *Muutosjohtajan työvälineet ja työntekijöiden sopeutuminen. Vertaileva tapaustutkimus Keski-Uudenmaan ja Etelä-Pohjanmaan verotoimistoista*. Helsingin yliopisto 2003.

Purhonen, Anitta: *Tiimiytymisvauhdin vaihtelu aikuiskoulutuskeskuksessa. Ammatillisesti suuntautunut kasvatustieteen tutkimus*. Tampereen yliopisto 2003.