

[CURRENT ISSUE](#)

[ARCHIVES \(2004-\)](#)

[ARCHIVES \(1996-
2004\)](#)

[MANUSCRIPT
SUBMISSION](#)

MUUTOSJOHTAMINEN - HAASTE JA MAHDOLLISUUS GLOBALISOITUVALLE LIIKKEENJOHDOLLE

Tuomo Takala [[biography](#)]

1. Johdanto

Johtaminen ja organisaatiot ovat syntyneet ihmisten yhteistoiminnan järjestämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatio on ihmisten tavoitteellisen toiminnan ympärille luotu yhteenliittymä, jonka toiminnan keskeinen osa on johtajuus, leadership, ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää. Johtaminen on kaikkien organisoitujen toimintamuotojen välttämätön edellytys. Se mahdollistaa organisaatioiden toiminnan, jonka tavoitteena on organisaation päämäärän saavuttaminen. Organisaatioiden perimmäisenä tavoitteena voidaan pitää ihmisten tarpeiden tyydyttämistä.

Ihmisen tiedollisia kykyjä pidetään ihmislajin eloonjäämisen mahdollistajina. Kyky ajatella ja toimia yhteistyössä on auttanut ihmislajia selviämään lajien välisessä eloonjäämiskamppailussa. Lajin säilymisen kannalta oleellinen asia on ollut myös tietojen ja taitojen välittäminen seuraavalle sukupolville. Ihminen eroaa eläimestä siinä suhteessa, että eläimillä ei ole kulttuuria, eikä yhteiskuntaakaan.

Organisaatiot ovat kehittyneet alkeellisista ja yksinkertaisista muodoista mitä monimutkaisemmiksi komplekseiksi. Organisaatioiden historiaa tutkittaessa voidaan huomata, että organisaatiot ovat kehittyneet ikään kuin evolutionaarisesti kohti yhä monimuotoisempia ja paremmin vallitseviin oloihin sopeutuvia muotoja. Johtamiskäytäntö on puolestaan syntynyt organisaatioiden sisäisen työnjaon eriytymisen myötä: organisaatiot tarvitsevat suorittavaa työtä tekevien lisäksi jonkun

henkilön tai ryhmän, joka suunnittelee, ratkaisee konflikteja, ohjaa ja koordinoi toimintaa.

Johtajuus, ihmisten johtaminen, on eräs tärkeimpiä ilmiöitä mitä organisaatioissa esiintyy. Johtajan on kyettävä saamaan johdettavat sitoutumaan ja tunteella mukaan organisaation toimintaan. Johtajan on näytettävä "eettistä" mallia, johon laiset voivat samastua. Menestyksekkäät karismaattiset johtajat ovatkin kyenneet juuri omalla esimerkillään luotsaamaan oman joukkonsa läpi karikkojen ja vaikeiden aikojen: "tehkää niin kuin minä teen, älkää niin kuin vain sanon"

Johtamista voi harjoittaa monella tavalla. Sen voi myös tehdä hyvin tai huonosti. Tällöin oleellinen kysymys on: missä suhteessa hyvin ja huonosti. Hyvin tehty voi joiinkin muun näkökannalta olla kelvotonta tai "paha" toimintaa. Etiikka ja eettiset teoriat tarjoavat kiintopisteen tai lähtökohdan, josta käsin toiminnan hyvyuden tai huonouden arviointi voi tapahtua. Ilman tätä kontekstia moraaliarvostelmista tulee pelkkä "makuasia", joista kukin voi olla aivan sitä mieltä kuin haluaa.

2. Johtaminen muuttuvassa yhteiskunnassa

Tämä artikkeli käsittelee, muutosta, johtamista ja yhteiskuntaa. Aluksi esitän muutaman perusolettamuksen tarkastelun taustaksi:

- 1) muutoksia tapahtuu lakkaamatta yrityksissä ja yritysten ympäristöissä
- 2) jotkut toimijat yrityksessä pyrkivät saamaan aikaan muutosta, suuntaamaan sitä haluamaansa suuntaan, johtamaan sitä
- 3) on olemassa oppeja muutoksen johtamisesta ja hallinnasta
- 4) voidaan esittää relevanttia käsitteellistä pohdintaa, muutoksesta ja johtajuudesta

Tämä artikkeli tarkastelee muutosta ja johtamista kuten kohdassa neljä on esitetty. Muutosta ja johtamista käsitellään yhteiskunnallisen muutoksen kontekstissa.

Yritykset toimivat jatkuvassa ajan virrassa. Ensimmäisenä kreikkalaisista filosofeista näyttää Herakleitos n. 500 ekr panneen merkille, että vaikka yksittäiset asiat ovat alttiita muutokselle ja rappiolle, maailma sinänsä on ikuinen. Hän piti

jatkuvaa muutosta kaikkia asioita hallitsevana peruslakina, mikä näkemys kiteytyi hänen kuuluisaan mietelmäänsä : "Et voi astua kahdesti samaan virtaan " . Muutoksen ja konfliktin maailma ei kuitenkaan pelkästään ole kaaos, vaan sitä hallitsee kautta aikojen tasapainon periaate, joka pitää nämä oikeissa rajoissa. Kaiken mikä on luotu pitää myös joskus häviämän (Whitrow, s. 50). Tämä on historiaa, mutta siinä piilee syvä viisaus. Nykyajan yritys elää konfliktin ja tasapainon dialektiikassa. Niin myös yritysten toimintaympäristö muuttuu lakkaamatta. Tämä muutos on johtajiston kanavoitava positiiviseksi voimaksi joka hyödyttää koko organisaatiota. Puhutaan muutosjohtamisesta tai muutoksen johtamisesta.

Muutoksen totaalinen hallinta on minkä tahansa järjestelmän ja kaikkien johtajien ikaikainen haave. Mutta voiko muutosta hallita, ja onko se ylipäättänsä aina edes hedelmällistä ? Dialektinen muutos vastavoimineen saattaa useinkin olla parempi kuin tasaista harmoniaa etsivä funktionaalinen organisaatio. Tasapaino/harmoniahakuinen (funktionaalinen) muutos organisaatiossa välttämättä implikoi vallitsevan status quo - järjestyksen säilyttämistä myös radikaalin muutosprosessin loppuun viemisen jälkeenkin. Usein tällöin ei kajota, scheinilaisittain sanoen, organisaation perusarvoihin vaan muutos pyritään saamaan läpi hiljaisesti ja joustavasti välttämättä konflikteja. Funktionaalinen muutosprosessi, loppuunvietyinäkin, saattaa säilyttää organisaation, joka omaa vanhat jännitteet ja uuden alentuneen tehokkuuden.

2.1 Muuttuva maailma

On sanottu että yhteiskunta elää postmodernia vaihetta. Tällä tarkoitetaan sitä että eläisimme jälkiteollista palvelu- ja tietoyhteiskunnan aikakautta, joka on alkanut jo 1960 luvulla. Ihmisten sivistys- ja koulutustaso on noussut ja näin ihmisten tietoisuus omista valinnan mahdollisuuksistaan on ollut synnyttämässä yhä itsetietoisempien ihmisten sukupolvea. Yksilölliset eettiset ratkaisut, erilaisten asioiden arvostaminen on ollut korvaamassa massakulutusta kulutustavaroiden maailmassa. Tähän liittyy kaiken tavaraisuuden. Arvot, kulttuuri, jopa yhteiskunnan kriittiset "kasvotkin" on tavaraisuutettu. On sanottu, että modernia elämää luonnehtii kiire ja esilläolon tärkeys. Maailmassa, jossa jokainen voi olla 15 minuuttia kuuluisa media omaa ratkaisevan roolin ihmisten arvojen muokkaajana. Kaikki tavaraisuutuu. Mediatuotannossa vaikkapa Sonyn kaltaiset yritysajat levittäytyvät tuotannon joka kentälle ja tuotantoketjun joka vaiheeseen. Laitteistot, pelit,

jakeluketjut, brandien luonti; nämä ovat arkipäivää myös taiteen ja kulttuurin alalla. Isojen konglomeraattien syntyminen ja synnyttäminen on sääntö eikä poikkeus tämän päivän globaalissa markkinataloudessa. Kyseessä on taloudellisten synergiaetujen turvaaminen. Tässä myöhäismodernissa aikakaudessa tavarastumiseen liittyy digitalisointi, medioituminen ja globalisaatio. Jättiyhtiöt tuottavat maailmalle yhdenmukaista kulttuuria, ja myös yhdenmukaista todellisuutta, jossa löytyy yhä vähemmän vaihtoehtoja. Myös kansallisvaltioille jää yhä vähemmän sijaa. Sinivalkoinen pääoma ei ole enää itsestään selvyys, vaan alkaa olla harveneva luonnonvara. Yhtiökokoukseen ilmestyvä kasvottoman sijoittajan edusmies on todellisuutta tämän päivän Suomessa, edusmies joka saattaa aiheuttaa pelonväreitä kansallisen pelin mestareille.

Kolme vuosikymmentä sitten useat arvovaltaiset yritystutkijat totesivat että "yritysten ympäristöt ovat käymässä yhä pyörteisemmiksi. Siitä lähtien tämä teema, turbulenssin lisääntyminen yritysten ympäristöissä, on ollut kuumaa tavaraa niin liikkeenjohdon oppaissa kuin myös vakavissa tieteellisissä keskusteluissa. Pyörteisyyden hallinta on ollut johtajiston agendalistalla hyvin korkealla sijalla. Murroksen keskellä olemisen tunne ja eläminen ainutlaatuisessa historiallisessa tilanteessa saattavat olla luonteenomaisia seikkoja ihmisille kaikkina aikoina. Tosin jossain vaiheessa on aina joskus pakko tajuta, että nämä "ainutlaatuiset" tilanteet eivät sittenkään ole olleet mitään aivan uusia ja mullistavia epookkeja ihmiskunnan historiassa.

Asiaa voi lähestyä myös seuraavasti kuten Kettunen tekee kysymällä, että eikö yritysten sisällä vallitse sama dualismi kuin maailmassa yleensä? Eikö yritys ole sellainen osa maailmaa, joka ei voi sulkea muuta maailmaa ulos? Yritys, siinä työtään tekevät ihmiset ja yrityksen kulttuuri kokonaisuudessaan heijastavat koko maailmaa. Näin individualismin, yrittämisen, hyvän elämän ja paremman huomisen usko ovat mukana, samoin eriarvoisuus, suvaitsemattomuus ja kasvun pakko. Mutta, ja tämä on erityisesti huomattava, yritykseen tulevat mukaan myös ihmisen tarpeet nähdä maailma järkevänä ja itsensä siinä merkityksellisenä osana. Mukana ovat myös ystäväyden ja tunnustuksen tarpeet sekä tunteet. Yrityksen toiminnan todellisuus on, kuten monet tutkimukset osoittavat, ihmisten yhteistyötä ihmisinä, ei koneiston rattaina. Ihminen ei ole paha, ei myöskään hyvä, mutta hänellä on omat hyvän elämän ideansa ja niihin liittyvä moraalinen käsitys oikeasta ja väärästä. Mikä on lopultakin ihmisen ytimessä, pimeydessä?

Itsensä löytäminen, sanovat jotkut. Merkityksen löytäminen elämälle, sanovat toiset. Ne tarkoittavat samaa. Olemme oppineet sekä hyvän että pahan tiedon, ja tiedämme paljon. Tiedämme, että elintason nousu, jos sitä nyt enää tulevana vuosina on, ei poista köyhyyttä ja kurjuutta keskeltämme, tiedämme, että tiedon lisääminen ei meitä sivistä, ja tiedämme, että tekniikan kehitys vain lisää vauhtiaan, mutta entä sitten? Tällaisessa maailmassa, jossa ei ole selkeää kuvaa siitä, millaiseen tulevaisuuteen pyritään, jossa hallitsevana ja pakottavana imperatiivina on pyrkimys taloudelliseen kasvuun, jossa koko Eurooppa pyrkii puolustamaan asemiaan, mutta ei ole löytänyt työttömyyden puolittavaa ihmelääkettä, maailmassa, jossa individualismi ja polarisoituminen hallitsevat niin maiden, alueiden, yritysten kuin yksittäisten ihmistenkin elinpiiriä on johtaminen vähintäänkin ongelmallista. (Kettunen, s. 56-)

2.2 Johtaminen arvojen, päämäärien ja välineiden kontekstissa

Yhä teknistyvän ihmiskuvan ja johtamisotteen tunkeutuminen ihmisten johtamisen alueelle muodostaa vaaran, joka olisi tiedostettava. Ihminen kokonaisvaltaisena persoonana unohtuu jos ihminen käsitetään organisaatiossa välineenä ja kustannuksena. Tämä käsitys ihmisestä sisältyy ns. omistajakeskeiseen yritysnäkemykseen. Omistajakeskeisen yritysnäkemyksen uusi tuleminen näyttää huolestuttavalta. Yritysten näkeminen vain välineenä omistajien saaman voiton maksimoimiseksi on huono asia. Yritys ihmisten yhteisönä, ja aktiivisena yhteiskunnan osana "valistuneena kansalaisena" jää omistajakeskeisessä näkemyksessä paitsioon. Miten työntekijä pystyy yritykseen sitoutumaan tällaisessa tilanteessa? Ei mitenkään. Omistaja katsoo että ei kannata kouluttaa, liukuhihnalta on helppo saneerata pois. Rönsyt leikataan pois, mutta tulevaisuudessa saattaa vain ydinosaamisalueille keskittyvä liiketoiminta menettää parhaat ideansa tässä karsimisessa. Tämä implikoi kapeata sosiaalisen vastuun mallia. Kuten Milton Friedman totesi: "voiton tavoittelun tulee olla yrityksen ainoa yhteiskunnallisen vastuun muoto". Tähän saakka on valistuneesti uskottu, että modernistinen, laajempi vastuun malli voittaa kannatusta ikään kuin automaattisesti. Vimeaikaiset tapahtumat ovat kuitenkin antaneet aiheita epäillä, että omistajantuottoa painottava malli on tulossa myös Suomeen. Tämä on kotoisin USA:sta missä omistajakeskeinen ajattelu on perinteisesti ollut voimakasta. Suomessa on totuttu ajattelemaan yritystä usean eri sidosryhmän kokonaisuutena missä vastuut ja velvollisuudet ovat monisäikeisiä ja asioita

hoidetaan myös sosiaalisen vastuu, ainakin jollain tasolla tiedostaen. Tämä kehitys tuo uusia vastavoimia, mm. aktivoituneen ay-liikkeen sekä kuluttajaliikkeet. Keskustelu yrityksen moraalista vastuusta tulee lisääntymään. Kysytään millaista businessmoraalia on se että jaetaan maksimaalisia osinkoja yrityksestä ulos, irtisanotaan samalla työntekijöitä, ja jätetään yrityksen pitkän tähtäimen kehittäminen kehnolle tolalle.

Johtamiseen ja yrityksen asemaan yhteiskunnassa kuuluvat olennaisesti yrityksen arvot. Mitä ovat arvot ? Voidaan sanoa, että usein ei lopulta tiedetä mistä oikein puhutaan kun puhutaan arvoista. Vallitsee arvosekamelska. Taloutta ja yritystoimintaa koskevassa keskustelussa mikä tahansa liiketaloudellinen tavoite voidaan nähdä arvona. Näin usein onkin kun on kyse yritysjohtajista, talouspäälliköistä tai mistä tahansa organisaation johtajasta.

Turunen (1991) esittää, että arvot ovat arvostuksia, arvokkaana pitämistä, tavoiteltavia seikkoja. Arvot voidaan jakaa hänen mukaansa neljään ryhmään:

1. Klassiset arvot - totuus, kauneus, hyvyys, oikeudenmukaisuus
2. Ihanteet - pysyväisluonteisia kulttuuriin kuuluvia ja sidottuja arvostuksia. Suomessa esim. ahkeruus, rehellisyys, vaatimattomuus
3. Arvostukset - arvokkaat asiat ihmisille ja organisaatioille. Helposti muuttuvia, esim raha, asema tms.
4. Arvokkaat inhimilliset kokemukset - musiikki luonto, ystävyys, rakkaus. Nämä elämykset voivat osoittautua pysyviksi arvokkaiksi asioiksi ihmiselle koko elämän kestäväksi ajaksi.

Yrityksilläkin on arvoja. esim. erään pankin arvot, ihanteiksi nostetut asiat, olivat, muutama vuosi sitten, seuraavankaltaisia:

- tyytyväinen asiakas
- luottamus
- kumppanuus
- osaaminen

- tuloksellisuus

Arvo on väline joka sitoo ja sitouttaa henkilöstön organisaatioon. Arvot nähdään osana ja välineenä liiketoiminnallisten, taloudellisten tavoitteiden toteuttamiseksi.

"Value for money" sanovat mainokset yhä useammin myös Suomessa. Raha on arvon mitta, arvon säilyttäjä ja vaihdon väline sanovat perusoppikirjat. Markkinat määräävät asioiden "todellisen arvon", sanovat päättäjät yhä useammin.

Pelimerkkien riittävyys markkinapelissä ratkaisee toiminnan säilymisen, kehittymisen ja päättymisen. Markkinoilla arvot ovat suhteellisia, siellä arvojen suhde toisiinsa määräytyy. Voidaan siis puhua markkinaperustaisista arvoista.

Näin on siis liikeyrityksillä, mutta esimerkiksi kirkon asema on hieman toinen.

Ajan ja arvojen osalta liikkeenjohdon mallien ja koko yhteiskuntammekin perusolettamukset ovat yksioikoisen selkeästi kovia, ja ne voidaan yhdistää konemaiseen yrityskuvaan ja konkreettiseen todellisuuskäsitykseen. (kts. Kettunen, s. 275).

Eräs tapa jaotella arvot on jakaa ne väline- ja itseisarvoihin. Itseisarvot ovat intuitiivisesti tavoiteltavia päämääriä, ehkä juuri samoja kuin Turusen luokituksessa ns klassiset arvot, joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi. Välinearvot ovat välineitä itseisarvojen toteuttamiselle. Usein juuri taloudelliset arvot ovat tällaisia välineellisiä arvoja. Raha on mukava asia mutta se on, tai ainakin sen pitäisi olla, vain väline korkeampien arvojen toteuttamiselle.

Arvot ovat tärkeä asia, mutta niin ovat myös normit. Ihminen ja yrityskin kaipaa normeja toiminnalleen. Perusnormien selkiinnyttäminen, siinä avain tehtävä muutosjohtajalle. Eräs tällainen perusnormi voisi olla:

ÄLÄ KOSKAAN KOHTELE HENKILÖSTÖÄ PELKKÄNÄ VÄLINEENÄ VAAN MYÖS PÄÄMÄÄRÄNÄ SINÄNSÄ.

Ihmisellä on arvoa omana itsenään ei vain välineenä voiton tekemiselle. Ihminen ei saa olla pelkästään välineen asemassa organisaation muutosprosessissa. Tämä prosessi täytyy voida toteuttaa siten, että ihmiselle mahdollistuu kasvaminen henkisenä oliona. Jäsenelle on taattava mahdollisuus varttua

organisaatiossa senioriksi, jota kohdellaan kunnioittavasti eikä saneerata ulos ikäloppuna resurssina. Muutos ja luopuminen, esim johtajuudesta, voi toteutua hyvin ja arvokkaasti vaikkapa siten, että johtajille tarjotaan mahdollisuus luopua asemastaan arvokkaasti. Tämä on esimerkkinä siitä kuinka muutosjohtamisen ihmiskäsitys on positiivisimmallaan silloin kun ihminen nähdään henkisenä ja itseään toteuttavana oliona, joka kantaa täyden vastuun teoistaan. Eräs, filosofi-eettinen suuntaus, eksistentiaalisuus, korostaakin ihmisen kokonaisvastuullisuutta. Ihminen ja johtaja ovat vastuussa teoistaan totaalisesti, myös omassa työssään, tätä vastuuta ei voi sysätä järjestelmän, omistajien, sijoittajien tai muun kasvottoman kollektiivin kontolle.

3. Muutoksen haasteet johtajuudelle

Muutos vaatii muuttumista, mikä on vaikeaa, niin yksilölle kuin organisaatioillekin. Pelko uudesta ja hallitsemattomasta hillitsee muutoshalukkuutta tehokkaasti. Tästä syntyvät myös vastavoimat. Vastavoimien kääntäminen muutoksen puolelle on todellinen haaste muutosjohtajalle. Negatiivinen vastavoimien tukahduttaminen eräs johtamisen tavanomaisimpia sudenkuoppia.

Negatiivinen vastavoimien tukahduttaminen, muutosvastarinnan murskaaminen, ja oman näkemyksen läpivienti top-down systematiikan mukaan voi tapahtua seuraavasti:

1. etsi muutosvastarinnan lähteet
2. eliminoi muutosvastarintaryhmien johtajat
3. laadi listat potentiaalisista vastustajista
4. eliminoi potentiaaliset toisenajattelijat, "jotka eivät ole puolellasi"
5. miehityä asemat omilla luottohenkilöilläsi

Tämä on tehokas tapa hallita, alistaa valtaan, mutta se jättää taakseen "poltetun maan" ja luovuudettoman organisaation. Voimakeinoin aikaansaatu "hiljainen funktionaalisuus" saattaa taata hyvän sujuvuuden, mutta väkisin tukahdetut konfliktit ja toisenajattelijoiden vaijennus kääntyvät poikkeuksesta johtajia itseään vastaan. On totta, että reaktiivinen muutosjohtaminen voi vaatia koviakin otteita, mutta olisi

osattava palata arkeen. Kovat otteet on laitettava jäihin ja on osattava mukautua arkeen, joka välttämättä seuraa radikaalejakin muutoksia. Muutoksen kanavoiminen positiiviseksi voimaksi joka vaikuttaisi jatkuvasti organisaatiossa on varmaan eräs kaikkein vaikeimpia asioita. Hyvä johtaja näyttää mallia:

- on mukava
- on jämään asiallinen
- on innostunut asiastaan
- osaa ottaa muutoksen "asiallisesti"

Meissä jokaisessa on piilevänä järjenvastaisen käyttäytymisen siemen.

Onneksi monilla johtajilla on kylliksi luonteenlujuutta ja riittävästi selviytymistaitoja estääkseen tämän. Heillä on sisäisiä voimavaroja ja luonteenpiirteitä, jotka auttavat hallitsemaan johtajuuden mukanaan tuomia paineita. Tällaiset johtajat ovat halukkaita testaamaan todellisuutta ja arvioimaan sitä uudelleen, arvioiden samalla ajoittain uudelleen myös omia arvojaan, toimiaan ja ihmissuhteitaan. Korjaavat toimet ja muutokset pohjautuvat kykyyn tiedostaa, milloin tietyistä toimista uhkaa tulla tuhoavia ja miksi epäonnistuminen vaanii jatkuvasti nurkan takana. Loppujen lopuksi juuri näillä johtajilla on todellinen valinnanvapaus toimiessaan sisäisen varmuuden pohjalta pelkkien mielijohteiden sijasta. Itsetutkiskelu edistää yksilön identiteetin syntyä, vahvistaa todellisuudentajua, muutoksiin sopeutumista ja rajaa alttiutta joutua vaikutteiden vietäväksi. Koska nämä ominaisuudet ovat pohjana työympäristön kypsässä kanssakäymisessä, keskinäisessä ja todellisuuteen pohjautuvassa ongelmien ratkaisussa ja terveessä organisaatiokulttuurissa, itsetutkiskelu voi estää regressiivisten voimien vaikutuksen organisaation johtamiseen.

Näiden sisäisten suojaruustusten lisäksi monet ulkoiset voimat voivat estää johtamisen mahdollisten sudenkuoppien syntymisen. Tosin liiketoiminnan johtajat ovat joihinkin poliittisiin johtajiin verrattuina huomattavasti sidotumpia toimissaan ja heidän on siten jonkin verran helpompi suojautua ylilyönneiltä. Valtiovalta tai ammattiliitot voivat muun muassa toimia vastavoimina. Organisatorisilla prosesseilla on myös taipumuksena ylläpitää omaa voimaansa ja vastustaa

käänteentekeviä muutoksia. Suuret organisaatiot ovat hyvin usein hidasliikkeisiä. Sosiaaliset järjestelmät tarjoavat usein rakenteensa ansiosta omalla tavallaan suojaa yksilöille. Organisatorisesta näkökulmasta katsottuna voidaan kuitenkin ryhtyä useisiin toimiin strategisten päätösten luonteeseen ja yrityksen hidasliikkeisyyteen vaikuttamiseksi. Näihin voivat sisältyä innovatiivinen henkilöstöpolitiikka sekä johtajan symbolisen toiminnan vahvistaminen. Johtajat ovat symboleja. He ovat johdettaviensa samastumisen purkautumisteitä ja syntipukkeja asioiden mennessä vikaan. Tässä vuorovaikutteisessa tapahtumien kulussa valta toimii johtajien ja johdettavien välisenä sidosvoimana, se on käypää valuuttaa, johon useimmat näistä suhteista perustuvat.

Valitettavasti tuloksellinen johtajuus ja vallan järkevä käyttö eivät aina välttämättä kohtaa. Kuten aiemmin olen toistuvasti huomauttanut, johtajan ja johdettavan välisessä vuoropuhelussa on aina läsnä epäonnistumisen mahdollisuus ja se voi johtaa vallan väärinkäyttöön ja lopulta johtajan perikatoon. Todellinen johtaja on kuitenkin se, joka osaa tasapainottaa harkinnan ja toiminnan turvautumalla itsetutkiskelun rajoittavaan voimaan vallan seireenien kutsuessa. Tässä yhteydessä Martin Buberin toteamus näyttää hyvin oikeaan osuneelta: "Suuri mies on mahtava, tahtomattaan ja tyynesti vallankäyttäjä, mutta hän ei ole ahne vallalle. Hän on ahne sille, mitä hänellä on mielessään, hengen ilmentymälle. Niin kauan kun valta on kytkeytyneenä tavoitteeseen, työhön, kutsumukseen se ei ole itsessään sen enempiä hyvä kuin pahakaan, se on vain sopiva tai soveltumaton väline. Mutta heti kun tämä side tavoitteeseen katkeaa tai löystyy ja valtaa lakataan pitämästä kykynä tehdä jotakin ja aletaan pitää sitä omaisuutena, silloin tämä valta, irrallinen ja itsetyytyväinen, on paha ja se turmelee maailmanhistorian." (kts. De Vries, s.168 -169).

Muutoksen toimeenpanemiseen liittyvä toimitusjohtajan vaihtaminen ilmentää organisaation halua muutokseen. Suomalaisissa kriisiyrityksissä on vaihdettu toimitusjohtajaa lähes poikkeuksetta kun kriisi on pyritty ratkaisemaan onnistuneesti. Johtaja kantaa myös symbolisen vastuun koko organisaation edestä. Kun organisaatio epäonnistuu moititaan siitä johtoa tai toimitusjohtajaa vaikka tämä ei olisikaan sitä kausaalisesti saamassa aikaan.

Muutokseen johtaminen onnistuu jos johtaja saa joukot taakseen. Mutta miten ja onko olemassa yhtä yleispätevää mallia ? Johtajan on itse toimittava mallina ha esikuvana omille

kollegoilleen ja omille alaisilleen. Johtajan täytyy tunnustaa muutoksen tarpeellisuus. Muutos, mutta ei sen itsenä vuoksi, vaan tarpeellisessa tilanteessa ja oikein keinoin. Muutos ei saa olla itsetarkoitus.

Muutos ilmaisee puutosta. Organisaatiossa vallitsee puutostila, jotain puuttuu, mutta mitä ? Silloin tulee lääkkeeksi muutos. Muutostila korvaa puutostilan. Tila vaihtuu, mutta poistuuko itse ongelma ? Tämä riippuu monista seikoista, muutosta luovan toimijan taidoista, organisaation alttiudesta muutokseen, yksittäisistä ihmisistä, rakenteista organisaation sisällä jne. Mikä on kuitenkin varmaa on, että muutosjohtaminen on oma taitonsa, johon voi harjaantua ja oppia siinä missä muuhunkin johtamiseen. Muutosjohtamisen haasteet voidaan parhaiten ratkaista yhteisesti oppimalla ja yhteistyöllä.

LÄHTEET

Kets de Vries, D: Yritysmailman sankarit ja häviäjät. Tammi. 1982.

Kettunen, P: Iso pyörä kääntyy. Gummerus. 1998.

Withrow, K: Ajan historia. Arthouse. 1998.

Turunen, K : Ihmisen arvot. Käsikirjoitus. 1994.