

## SIINÄ NÄKIJÄ – MISSÄ TEKIJÄ?

Miettinen, E. & Saarinen, E. 1990 Muutostekijä. Porvoo: WSOY.

Käytännön liikemiehen ja teoreettisen filosofin yhteinen projekti rakentaa järjestelmävalan, teknorakenteiden ja byrokratian kritiikin kautta uutta ihmisläheistä, tekijävetoista, yhteisöllistä ja ekologista yritysajattelua. Peter Drucker, Jan Carlzon, John Sculley ja Lee Iacocca kohtaavat Aristoteleen, Karl Marxin ja Jurgen Habermasin. Työntekijöiden ja työnantajien intressit käyvät yksiin. Ihmiskasvoinen markkinatalous, monipäämääräiset yritykset ja arvojohtaminen muodostavat vision vapaista, henkilökohtaisista, tasa-arvoisista ja arkijärjelle perustuvista verkostoista työn organisoinnin perusyksikköinä.

Ensio Miettinen ja Esa Saarinen kirjoittavat lukijalle, joka haluaa olla muutostekijä. Käytännössä kohderyhmänä on yritysjohto, vaikka ansiokkaita viittauksia tehdään myös valtionhallintoon ja yliopistoonkin. Teos on sävytetty yleensä siten, että hyvät esimerkit löytyvät yritysmaailmasta ja huonot valtionhallinnosta. Tekijöiden muovaama kuva ihmiskasvoisesta markkinataloudesta tukeekin käsitystä, että mahdollisuus luoda uutta piilee nimenomaan yrityksissä. Byrokratisoitunut valtionhallinto on keskittynyt pyörittämään itseään, olemaan välineensä väline.

Lukija olisi vakuuttuneempi, mikäli teknokratisoituneista ja yksipäämääräisistä yrityksistä, joita koko kirja yleisesti kritisoi, löytyisi myös esimerkkejä. Vai onko niin, etteivät tekijät sittenkään halua leimata ketään, paitsi valtionhallintoa (jonka puitteista muuten löytyy myös hyviä esimerkkejä). Suorapuheiseksi mainostettu kirja ei sittenkään puhu suoraan, vaan yleisesti, jolloin mahdollistuu jälleen yhteiskunnassamme yleinen kielipeli — enhän minä, mutta muut.

Aikuiskoulutus ja oppiminen ei tunnu muutoksen tekemiseen liittyvän. Muutoksen tekeminen on ilmeisesti kirjoittajien mukaan yritysjohton asia, huolimatta siitä, että jatkuvasti painotetaan yksilöllisyyttä, vapautta ja henkilökohtaisuutta tehtaan lattialla lähtevää, innovoi-

maa työtettä. Tällainen työote syntyy kuitenkin johtajien tekemien sekä organisatoristen että kulttuuristen interventioiden seurauksena. Missä lopulta on vapaus ja yksilöllisyys?

Jan Carlzon muutti SAS:n yrityskulttuurin vuodessa — miljoonien tappio vaihtui miljoonien voitoksi. Mikä muuttui? Missä oli vanhas-ta luopumisen tuska? Millainen uusi toiminta rakennettiin vuodessa? Vai oliko kysymys silmänkääntötömpusta tai kultti-ilmiöstä? Salainen ase oli usko ihmiseen ja välittäminen, perinteinen humanistisen psykologian ihmiskuva itseään toteuttavasta, luovasta persoonasta. Alistetut, kutistetut ja vieraantuneet alamaiset muuttuivat hetkessä vapaiksi, ajatteleviksi ja kommunikoiviksi persooniksi. Tässäpä haaste aikuiskouluttajille ja organisaation kehittäjille.

Mikä on muutostekijän väline? Kirjan sivuilla vilahtelevat pilotit, projektit, solut ja vers-taat, erilaiset itseohjautuvat yhteisöt. Työn uusi organisoiminen luovaksi ja yhteistoiminnalliseksi kokonaisuudeksi kuulostaa niin kauniilta ja esitetyt esimerkit niin ongelmattomilta, että lukija alkaa epäillä niiden todenperäisyyttä. Varsinkin kun arvioijan omat kokemukset esimerkkinä mainitusta loistavasta palveluyrityksestä ovat päinvastaiset.

Mutta järki ja rationaalisuus kuuluvat järjestelmällisiin ja teknorakenteisiin. Niihin ei sovi nojata kirjaa lukiessa. Pitää uskoa, toivoa ja luottaa tunteeseen ja intuitioon. Miettinen ja Saarinen yrittävät vakuuttaa: pitääkö heihin uskoa — vai sopiiko epäillä?

Tekijät toteavat kirjan alkusanoissa pyrkivänsä vapaasti ja soveltavasti käyttämään hyväkseen oivalluksia organisaatioteoriasta, liikkeenjohdosta, sosiaalipsykologiasta, sosiologiasta, psykologiasta ja muista ihmistieteistä, filosofiasta ja yritysanalyysistä, tulevaisuuden tutkimuksesta, tietokonetekniikasta, teknologiasta ja sen historiasta, yleisestä sosiaalihuistoriasta, ympäristönsuojelusta ja ekologiasta. Näitä oivalluksia kirjoittajat pyrkivät yhdistämään omiin koke-

muksiinsa ja havaintoihinsa. Paljon on keitossa aineksia, mutta mikä on maku?

Mikä on Aristoteleen, Marxin ja Habermasin suhde yritysjohtajaan? Aristoteles rakentaa muutostekijän, yritysjohtajan, eettistä ja moraalista selkärankaa, Marx oivalsi työn merkityksen inhimillisenä ja välineellisenä toimintana ja Habermas tarjosi kommunikatiivisen toiminnan teoriaa yrityksen yhteistoiminnallisen strategian hahmottamiseen. Miksi ei? Mutta miten tämä soveltuu yritysanalyysiin? Otetaan vaikka Akio Morita ja Sony — miten Aristoteleen länsimainen filosofia voi kuvata itämaista yrityskulttuuria, miten Marxin käsitys inhimillisen toiminnan yhteiskunnallisista reunaehdoista ja niiden murtamisesta toimii organisatiouskollisten japanilaisten muutoshakuisuuden pontimena, miten Habermasin emansipaatiota ja ideaalista diskurssia korostava yhteiskuntakriittinen analyysi ja kommunikatiivinen rationaliteetti pukeutuu japanilaisen työmiehen haalareihin?

Teoria ja käytäntö eivät yhdisty siten, että yhdistetään teoreetikko ja käytännön liikemies. Ideoidenkin täytyy yhtyä. Se, mikä päällisin puolin on sujuvaa kirjallista ilmaisua, vetävää ja vakuuttavaakin, panee syvimmältä miettimään, onko kyse liikkeenjohtajan teoreettisista

intresseistä — pyrkimyksestä löytää hyvät perusteet omalle toiminnalleen — vaiko filosofin henkisestä prostituutiosta — käytännöllisestä päätemisen tarpeesta.

Tekijöiden pyrkimys on epäilemättä vilpiton. Heidän näkemyksensä on myös kirkas ja vastuullinen. Esimerkit rohkaisevat uuden organisaation luomiseen ja teoreettinen perusvire on tuore. Kyseessä on poikkeuksellinen esimerkki yritysjohdolle suunnatusta kirjallisuudesta; haastava ja kritiikkiin pakottava. Samalla ei kuitenkaan voi muuta kuin yhtyä kirjan perustavanlaatuisiin vaatimuksiin inhimillisestä, yksilöllisestä ja yhteisöllisestä organisaatiokulttuurista.

Muutos ei tosin ole helppo. Siihen sisältyy toivon ohella paljon luopumista, tuskaa ja turvattomuutta. Se edellyttää oppimista, kasvamista ja kehittymistä. Muutostekijä ei viime kädessä olekaan yritysjohtaja, vaan se tavallinen ihminen, joka viime kädessä varsinaisen työn tekee. Tämä ihminen, josta Miettinen ja Saari-  
nen aivan oikein puhuvat, mutta joka kaikissa esimerkeissä hautautuu karismaattisten yritysjohtajien jalkoihin. Aikuiskouluttajien haasteeksi muodostuukin todellisen muutostekijän löytäminen.

ANTTI KAUPPI