

ORGANISAATION TULOKSELLISUUDEN PARANTAMINEN MUUTOSJOHTAMISEN AVULLA

B.M.Bass ja B.J. Avolio (toim.)
Improving Organizational
Effectiveness Through
Transformational Leadership.
Sage. London. 1994.

1. Pyrkimys parantaa organisaation tulokSELLISUUTTA

Organisaatioiden tulokSELLISUUDEN parantamisen problematiikka on kiinnostanut tutkijoita vuosikymmenten ajan. Modernit johtamisopit ovat tarjonneet erilaisia viitekehkyksiä tulokSELLISUUSONGELMAN ratkaisemiseksi. Arvioitavan teoksenkin kirjoittajat ovat ottaneet haasteen vastaan ja pyrkineet luomaan kuvaa tulokSELLISUUTTA lisäävästä viitekehkeestä. Teos on artikkelikokoelma, jonka kirjoittajat edustavat vahvasti leadershipin »uutta paradigmaa». Asetelma perinteisestä ja uudesta leadershipistä onkin teoksen keskeisin teema. Kysymys ei kuitenkaan ole hyvä, uusi ja paha, perinteinen-akselistista. Vaikka muutosjohtaminen edustaakin »uutta paradigmaa», viitekehys ei sulje pois perinteistä leadershipiä. Keskustelu muutoksen johtamisesta ei kuitenkaan ole mitään uutta. Kysymyksessä on ajattelutapa, joka on ollut valitsevana leadership-tutkimuksessa jo lähes kahdenkymmenen vuoden ajan. Nämä leadership-tutkijat ovat pyrkineet paitsi selkiyttämään leadership-käsitteen sisältöä, mutta myöskin pyrkineet ottamaan kantaa organisaation tulokSELLISUUDEN parantamiseen, muutosprosessien johtamiseen ja työntekijöiden motivaation parantamiseen.

Teos on lähtökohdiltaan hyvinkin käytännönläheinen. Tämä ilmenee siitä, että se on tehty tilaustyönä Fiat-yhtiön organisaation tulokSELLISUUDEN parantamiseksi. Projektin tarkoituksena oli lisätä toisaalta yhtiön johtajien kykyä kehittää muutoksen johtamista ja toisaalta kiihdyttää laatujohtamisen kehittämistä. Jo teoksen esipuheessa todetaan, että tarkoituksena on antaa tietoa siitä, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa organisaation muutoksen toteuttamiseen. Projektin pääasiallisena tavoitteena oli yleistää muutosjohtamisen malli läpi or-

ganisaation. Toissijaisena tavoitteena pidettiin johtajien kouluttamista tähän vaihtoehtoiseen johtamisfilosofiaan.

Teoksen artikkelit kulminoituvat Bernard M. Bassin kirjassaan Leadership and Performance Beyond Expectations (1985) esittämään teoriaan muutosjohtamisesta. Bassin teorian idea on siinä, että perinteisiä johtamisen malleja – kuten johtamistyylinäkemyksiä ja kontingenssinäkemyksiä – ei tule hylätä, vaan ne voidaan säilyttää uusien johtamistyylinäkemysten viitekehkeissä. Perusajatus on kuitenkin siinä, että perinteiset johtamisen mallit eivät riitä tulokSELLISUUDEN aikaansaamiseksi, vaan siihen tarvitaan muutosjohtamisen keinoja. Tähän ideaan tukeutuen myös teoksen toimittavat B.M.Bass ja B.J.Avolio ottavat organisaation tulokSELLISUUDEN parantamisen teemaksi »täyden skaalan johtamisen mallin» (full-range model of leadership), joka sisältää sekä perinteisen että uuden johtamisen keinot.

2. »Täyden skaalan johtaminen»

Rakenteellisesti teos etenee yksilötasosta koko organisaation johtamiseen. Johdannossa esitetty »täyden skaalan johtamismalli» vie-dää läpi teoksen jokaisessa artikkelissa lähtien aina yksilötason kysymyksistä ryhmän ja organisaation johtamiseen. Kirjoittajat haluavat osoittaa, miten muutosjohtamisen käyttäytymisdimensioita integroimalla organisaation toimintaa voidaan parantaa tulokSELLISUUTTA. TulokSELLISUUTTA lisäävät käyttäytymisdimensiot ovat lähestulkoon suoraan Bassin (1985) esittämästä teoriasta. Idealisoitu vaikutus, inspiroiva motiivointi, älykkyyden stimulointi ja yksilöity huolenpito kuvaavat keinoja saavuttaa hyviä tuloksia. Tosin on mainittava, että alunperin Bassin (1985) teoriassa idealisoitu vaikutus tarkoitti karismaattista johtamista ja inspiroiva motiivointi innostavaa johtamista.

Teoksen johdantokappaleessa Bass ja Avolio luovat kuvan muutoksen ja »täyden skaalan johtamisen» viitekehkeestä ja sen yhteydestä tulokSELLISUUTEEN. Toisessa kappaleessa Karl Kuhnert keskittyy osoittamaan delegoinnin ja muutosjohtamisen yhteyden. Delegoinnin merkitystä korostetaan lähtökohdisti, joiden mukaan se nähdään välineenä kehittää sekä esimiestä että alaista. Pyrkimys nostaa sekä esi-

miehen että alaisen kehitystasoa ja motivaatiota nähdään edellytyksenä »täyden skaalan johtamisen» onnistumiselle. Artikkelissa osoitetaan Kuhnertin ja Lewisin (1987) tyyppitelyä hyväksi käyttäen, että vain muutosjohtaja – ja näin myös johtaja, joka on korkealla kehitystasolla – kykenee parhaiten tunnistamaan alaisensa tarpeet, kyvyt, taidot ja arvot. Asetelma perinteinen toimija, tiimin rakentaja vastaan muutosjohtaja luo kuvaa »myytävänä olevan» johtamismallin paremmuudesta kaikkeen perinteiseen. Teoksen käytännönläheisyys ilmenee erityisesti tässä kappaleessa, jossa lähennellään ideaa: »Tunnista delegointityylisi! Näin voit ymmärtää kypsyystasosi ja tätä kautta pyrkiä kehittämään sitä muutosjohtamisen suuntaan.»

Kappaleessa kolme Francis Yammarino osoittaa, kuinka muutosjohtaminen toimii myös epäsuorana johtamisena. Tällä viitataan nimenomaan siihen, miten erilaiset organisaation vision toteuttamiseksi kehitetyt roolimallit ja iskulauseet edesauttavat sitoutumista. Bassin (1985) teorian propositioiden mukaan kysymys on nimenomaan karismaattisesta johtamisesta ja karismaattisten vaikutusten rutinoinnista. Sekä kappaleessa neljä David Atwater ja Bernard Bass että kappaleessa viisi David Waldman laajentavat tarkastelua tiimin johtamiseen. Näissä kappaleissa ilmenee parhaiten, miten muutosjohtaminen toimii pienoiskoossa. Tiimin johtajan karismaattiset vaikutukset, innostava johtaminen, älykkyyden stimulointi ja yksilöity huolenpito heijastuvat tiimin toiminnassa. Vuorovaikutus ja konfliktit saattavat vaatia johtajalta nopeaakin analyysiä, johon perinteinen johtaja ei kirjoittajien mielestä kykene. Kappaleessa kuusi Bass arvioi sitä, kuinka kohtalokasta on muutoksen aikaansaamisessa käyttää päätöksenteon yhteydessä perinteisiä johtamistyyliä.

Teoksen viimeiset kappaleet keskittyvät lähinnä koko organisaation johtamisen muuntamiseen. Bruce Avolio, Lianne ja David Atwater sekä K. Galen Kroeck painottavat toisaalta muutosjohtamisen keinojen ja laatujohtamisen (TQM) välistä integraatiota sekä toisaalta keinojen merkitystä henkilöresurssien johtamisessa (HRM). Perusajatus näissä artikkeleissa on se, että organisaation muutosprosessi yksilö- ja yleensä henkilöstön näkökulmasta voidaan toteuttaa vain leader-

shiipiä kehittämällä. Näin ollen kirjoittajat pyrkivät yksiselitteisesti osoittamaan muutosjohtamisen tärkeyden muutosprosessien toteuttamisessa.

Teoksen viimeisissä kappaleissa esille tuleva laajennettu viitekehys organisaation muutosprosessien johtamiselle oikeastaan esittelee kumulatiivisesti teoksessa aiemmin esille tulleet näkökulmat – esimiehen kognitiivisten ja ei-kognitiivisten kykyjen merkityksen vaihtoehdoisten johtamistyylien valinnan »täyden skaalan johtamisen»-viitekehysesä, delegoinnin ja päätöksenteon tärkeyden sekä tuloksellisen tiimi-johtamisen edellytykset. Teoksen sanoma voidaan tiivistää »oivaan loppuhuipennukseen»: »Kaikkien johtajien on tajuttava, että muutos johtamisfilosofiassa ei ainoastaan vaikuta esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen vaan myös organisaatiokulttuuriin ja organisaation toimintatapoihin!»

3. Loppukommentit

Teoksen antina voidaan epäilemättä pitää sitä, että se antaa selkeän kokonaiskuvan muutosjohtamisen – ja yleensä leadershipin – merkityksestä organisaation muutosprosessien toteuttamisessa. Koamalla huomattavien leadership-tutkijoiden näkökulmat muutosprosessien tuloksekkaasta toteuttamisesta »täyden skaalan johtamisen» keinoja apuna käyttäen on omiaan nostamaan teoksen merkityksellisyttä. Kuitenkin teoksen käytännönläheinen lähtökohta heijastuu läpi teoksen artikkelien tapana »myydä» muutosjohtamisen viitekehys osoittamalla sen ylivoimaisuus organisaation tuloksellisuuden kannalta.

Viitekehysten ylivoimaisuuden korostaminen luo jossain määrin kriitikitöntä kuvaa muutosjohtami-

sen paremmuudesta. Olennainen kysymys tulisikin asettaa – paremmuus muihin johtamisen viitekehysiin, mutta miksi? Tämän kysymyksen selvittämiseksi asiasta kiinnostuneiden täytyy paneutua syvällisemmin keskusteluihin leadershipin perinteisen ja uuden paradigman välisestä suhteesta. Taustalla nimittäin vaikuttavat laajat empiiriset tutkimukset, joiden yksiselitteisenä tuloksena on todettu, että juuri muutosjohtamisen käyttäytymismensiot vaikuttavat positiivisemmin suoritukseen kuin perinteiset keinot. Kuitenkin juuri perinteisen ja uuden leadershipin voimakas vastakkain asettaminen teoksessa oli mielestäni outoa, koska Bass (1985) nimenomaan toteaa teoriassaan, että perinteistä ja uutta johtamista ei tule asettaa dikotomisesti vaan ne ovat johtamisen dimensioita.

Outoa oli myöskin se, että yksilöityä huolenpitoa ja älykkyyden stimulointia korostettiin, vaikka laajoissa empiirisissä tutkimuksissa on osoitettu, että nimenomaan karismaattinen ja innostava johtaminen vaikuttavat positiivisesti suoritukseen. Yksilöidyn huolenpidon ja älykkyyden stimuloinnin ero perinteiseen ihmishuonutautuneeseen käyttäytymiseen ei tutkimusten mukaan ole tuloksellisuuden kannalta merkittävä. Yksilöidyn huolenpidon ja älykkyyden stimuloinnin korostaminen tulee ehkä ymmärrettävämmäksi, kun ottaa huomioon teoksen toisen tärkeän teeman kognitiivisten resurssien kehittämisen. Jos teoksen ensimmäinen punainen lanka on asetelma perinteisestä ja uudesta johtamisesta, niin toinen punainen lanka on eittämättä kognitiivisten resurssien kehittäminen. Teoksessa nimittäin kauttaaltaan nähdään, että muutos esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ja sen kautta myös organisaatiokulttuurissa on mahdollista vain nostamalla esimiehen kehitys- ja

kypsyytensä muutosjohtajan tasolle. Teoksessa yksiselitteisesti todetaan, että kouluttamalla voidaan tehdä muutosjohtajia. Ehkä yksilöityä huolenpitoa ja älykkyyden stimulointia voidaan kouluttamalla kehittää, mutta miten koulutetaan karismaattisia ja innostavia johtajia. Näiden käyttäytymisdimensioiden emotionaalinen aspekti on niin voimakas, että katsoisin vaikutusten tulevan pikemminkin ihmisestä itsestään.

Kuten aikaisemmin totesin teos luo kriitikitöntä kuvaa muutosjohtamisen paremmuudesta muihin johtamisen viitekehysiin, mikä kuitenkin on ymmärrettävää teoksen lähtökohdat huomioon ottaen. Jos teos tehdään pääasiassa tilaustyönä, ei sen tietenkään tarvitse palvella muita kuin tilaajia. Kuitenkin näkisin sen merkityksen laajemmin johtamisen kehittämiseksi. Teosta voisi suositella ennen kaikkea organisaatiokohtaiseksi oppikirjaksi johtajien tietojen ja taitojen kehittämisen ja muutosprosessien toteuttamisen tueksi.

KIRJALLISUUTTA

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231–272.
- Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. *Academy of Management Review*, 12:648–657.

Minna Telanne