

Tommi Lehtonen

Muutosjohtamisen esteet ja edellytykset näkökulman käsitteen valossa

Johdanto

Tässä katsauksessa ryhmitellään muutosjohtamisen esteitä ja edellytyksiä näkökulman käsitteen avulla. Tarkastelu perustuu aineistoon, joka on koottu vuosina 2010–2011 haastatteleamalla yhdeksää suomalaista johtajaa yksityiseltä, julkiselta ja kolmannelta sektorilta. Katsauksessa käytettävä analyysikehys on 2010-luvun alussa kehitetty tieteenfilosofian ja kirjallisuudentutkimuksen välineeksi (Lehtonen 2011, 246–250; 2014, 100–101). Sen avulla voidaan käsitteellistää ja selittää myös muiden alojen kuten johtamisen kysymyksiä ja ongelmia. Tämä perustuu siihen, että näkökulman käsitteessä keskeistä on idea suunnasta ja kohteesta: katse suuntautuu aina johonkin niin kuin kaikki tavoitteellinen toiminta – myös johtaminen.

Näkökulman rakenne ja muutosjohtamisen ulottuvuudet

Kirjaimellisesti näkökulma tarkoittaa kohteen ääripisteistä silmään piirrettyjen suorien välistä kulmaa. Tämä on optiikassa ja geometriassa määritelty merkitys näkökulmalle (eng. *visual angle*, saks. *Blickwinkel*, ruots. *synvinkel*). Kuvaannollisesti näkökulma tarkoittaa suhtautumis- tai tarkastelutapaa. Kun esimerkiksi jonkin tieteenalan sanotaan tarkastelevan todellisuutta tietystä näkökulmasta, tarkoitetaan kyseiselle alalle ominaista tarkastelutapaa ja kysymyksenasettelua. Näkökulman englanninkielinen vastine *point of view* (saks. *Blickpunkt*, ruots. *synpunkt*) tarkoittaa kirjai-

mellisesti näköpistettä eli paikkaa, josta nähdään tai katsotaan jotakin. Se voidaan suomentaa myös näkökannaksi ja perspektiiviksi.

Jo näiden alustavien huomioiden perusteella näkökulman käsitteen rakenneosiksi voidaan tunnistaa i) katsojan positio eli lähtökohta ja ii) siitä avautuva näköala sekä iii) katsomisen eli tarkastelun tapa ja välineet. Nämä rakenteet sisältävät puolestaan monia eri osatekijöitä, joita luetellaan taulukossa 1.

Johtamisen tarkastelun näkökulmissa voidaan vastaavasti erottaa seuraavat osatekijäryhmät: 1) havaitsijaan kuten esimieheen tai alaiseen liittyvät tekijät, 2) tarkastelun tai toiminnan kohteeseen liittyvät tekijät sekä 3) tarkastelu- ja työvälineisiin liittyvät tekijät. Viimeksi mainittuja ovat esimerkiksi johdetavan toiminnan tai työn tulos eli tuote tai palvelu sekä asiakkaat.

Seuraavissa johtajahaastatteluissa painottuvat henkilöstöön ja välineisiin liittyvät seikat kuten työntekijöiden tavoitteet, odotukset ja taustatiedot sekä tehtävien organisointi ja siihen liittyvät säästötoimenpiteet. Käy myös selväksi, että muutosjohtamisella on sitä paremmat edellytykset onnistua, mitä kattavammin näkökulman eri osatekijät otetaan huomioon.

Henkilöstöön liittyvät tekijät keskeisiä muutosjohtamisen ongelmia

Kolmatta sektoria edustavan johtajan vaikeudeksi osoittautuvat omapäiset ja kurittomat työntekijät:

Taulukko 1: Näkökulman osatekijöitä

1) Havaitisijaan liittyvät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> – subjekti (henkilö, havaitsija, katsoja) tai subjektityyppi – subjektin arvot, pyyteet ja tavoitteet – subjektin mieliala ja mielentila – subjektin taustatiedot ja odotukset, jotka ohjaavat hänen ajattelutapaansa ja ymmärrystään – subjektin ajallinen ja avaruudellinen sijainti (eli ”katselupaikka”) – subjektin kulttuurinen ja historiallinen konteksti
2) Kohteeseen liittyvät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> – kohde, aihe tai näkökulman polttopiste – kohteen osat ja ominaisuudet – kohteen ympäristö tai konteksti
3) Välineisiin liittyvät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> – havaintovälineet (esim. kiikarit, kaukoputki, mikroskooppi), työkalut – subjektin käyttämät käsittevälineet (käsitteet, metaforat, mallit, teoriat, viitekehykset jne.) – tarkastelu- tai lähestymistapa – tarkastelun perusta, data eli lähdeaineisto

”[...] täällä on muutamia tähtiasiantuntijoita, joka toisaalta on hienoa ja suorastaan jopa välttämätöntä, että he ovat täällä ja antavat loisteensa tälle organisaatiolle, mutta he eivät alistu samoihin sääntöihin, joita joudutaan kohdistamaan muihin ihmisiin. He ottavat irti ottoja ja se on kauhean vaikea tilanne, koska voisi ajatella niin, että okei, me voidaan sietää sitä, että meillä on kolme tai neljä tämmöistä ’extraordinary’-tyyppiä organisaatiossa. Heillä voi olla vapauksia, joita muilla ei ole. Mutta siinä syntyy sellainen epäoikeudenmukaisuuden tunne tietysti muilla ihmisillä. Miksi nuo saavat tehdä noin, kun me muut ei saada tehdä?” (A-haastattelu, kolmas sektori, s. 1)

Tässä ongelmana ovat siis työntekijät, jotka rikkovat yhteisiä pelisääntöjä ja jättävät ot-

tamatta huomioon työyhteisön muut jäsenet. Johtajalta puuttuvat ”sooloilijoiden” johtamiseen sopivat keinot. ”Uhkaus” ja ”kiristys” ovat tehottomia, koska ”sooloilijat” ovat puheena olevan organisaation tärkeimpiä työntekijöitä, minkä he itsekin tietävät. Tällaisessa tapauksessa joku saattaisi ehdottaa johtamisen keinovalikoimaan ”lahjontaa”, mutta siihenkin liittyy ongelmia: työntekijöiden yhdenvertaisuus vaarantuisi, jos joitakin palkittaisiin yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta – siis siitä, mitä edellytetään joka tapauksessa kaikilta työntekijöiltä.

Yksityistä sektoria edustava johtaja ottaa esille työpaikkakiusaamisen vakavana muutosta vaativana ongelmana:

”[...] meillä oli tossa yhdessä yksikössä sellainen työntekijä, joka kävi välinpitämättömäksi sekä asiakkaiden että oman työnsä suhteen ja tuli asiakasvalituksia ja tuli työkavereilta valituksia ja hän oli siellä työyhteisössä sellainen, että hänellä oli aina joku henkilö, jota hän kiusasi. Tämä henkilö oli siellä työyhteisössä sellainen, että aina oli joku hänen hampaissaan, ja se tiedettiin ja koko työyhteisö pelkäsi, kukahan on taas seuraava. Ja sitten se alkoi näkyä hänen käyttäytymisessään, että jopa asiakkailta saattoi tulla valituksia, että miten saattaa olla niin tyyli ja eivät ainakaan tule tämän kyseisen henkilön asiakkaaksi ja eivät halua olla hänen kanssaan missään tekemisissä. Ja tuota hänen kanssaan keskusteltiin, käytiin useita keskusteluja ja hän ei nähnyt itessään minkäänlaista vikaa ja että häntä painostetaan. Todellakin hän nousi kapinaan henkilökuntaa ja myöskin minua vastaan.” (E-haastattelu, yksityinen sektori, s. 46)

Hankalan työntekijän siirtäminen toiseen yksikköön ei vaikuttanut toivotulla tavalla, vaikka tilanteen käsittelyyn ja keskusteluihin osallistui myös ammattiauttajia. Johtaja epäilee, että kyseisellä työntekijällä on vakava persoonallisuuden häiriö. Vaikea tilanne ratkesi vasta työntekijän jäätyä eläkkeelle (E-haastattelu, yksityinen sektori, s. 47–49).

Yksilöllä olevien vaikeiden luonteenpiirteiden lisäksi ongelmia aiheuttavat erilaiset yleiset henkilöstöön liittyvät seikat. Julkista sektoria edustava johtaja kuvaa muutosongelmien liittymistähenkilöstön osaamisen puutteisiin ja haluttomuuteen kehittyä:

”Meillä on edelleen siellä nippu toimijoita, joiden osaaminen ei vastaa tämän päivän tarpeita. Niillä ei oo tahto kehittyä, ne odottaa eläkettä tai kuka mistäkin syystä tavallaan. Osittain sivuraiteella siitä, missä pitäis olla [...]” (H-haastattelu, julkinen sektori, s. 75)

Johtajan mielestä vika on siis työntekijöiden asenteessa, johon johto on kyvytön vaikuttamaan. Joku voisi huomauttaa, että tässä johtajan oma asenne vaikuttaa kielteiseltä.

Muutkin johtajat korostavat, että muutosjohtaminen uhkaa epäonnistua, jos henkilöstöltä puuttuu halu ja tarve muutokseen. Haastateltavat arvioivat tällaisen puutteen johtuvan usein muutoksen huonosta valmistelusta ja motivoinnista. Kolmannen sektorin organisaatiota edustava johtaja kertoo muutosvastarinnasta ja sen onnistuneesta purkamisesta näin:

”[...] keskeisimmät muutosvastarinnan muodot siinä oli se, että ihmiset kokivat oman ammatillisen identiteettinsä niin voimakkaasti terveydenhoitajana, nuorisotyöntekijänä, sosiaalityöntekijänä, että he katsoivat, että tällainen generalisti fasilitoijan rooli ei vastaa heidän erityisosaamistaan. Me onnistuttiin saamaan käsitys, että järjestötyön tekeminen ja vapaaehtoisten fasilitointi on erityisosaamista.” (B-haastattelu, kolmas sektori, s. 11)

Tässä tapauksessa johtamisella onnistuttiin siis vaikuttamaan myönteisesti työntekijöiden itsekäsitykseen ja työn arvostukseen uudessa roolissaan. Nämä osoittautuvat tärkeiksi saavutuksiksi henkilöstön sitouttamisen kanalta.

Julksen sektorin organisaatiota edustava johtaja kuvaa sitä, miten tärkeää on sitouttaa

henkilöstö organisaation toiminnan kehittämiseen ja strategian laadintaan:

”Tämän strategian laatiminen lähti tulosaluekohtaisista palaverista yhdessä henkilöstön kanssa. [...] Ja se keskustelu, jossa tämä lähti muotoutumaan, oli sentyyppinen, että henkilöstö haluaa olla ylpeitä omasta työstään ja omasta työpaikastaan.” (C-haastattelu, julkinen sektori, s. 16)

Tämän johtajan mukaan keskeinen työtyytyväisyyden lähde ja ammattilypeyden säilyttäjä muutostilanteissa on henkilöstön kokemus siitä, että sen mielipidettä kuunnellaan ja että se voi aidosti vaikuttaa muutoksen suuntaan ja toteutukseen.

Välineisiin liittyvät tekijät

Haastatellut johtajat kiinnittävät paljon huomiota myös työtapoihin ja -välineisiin sekä työn organisointiin liittyviin ongelmiin. Erityisen vaikeiksi osoittautuvat työntekijöiden asemaa koskevat muutokset. Ne aiheuttavat paljon vastarintaa.

Yksityisen sektorin organisaatiota edustava johtaja kertoo organisaatiomuutoksen kohtaamasta vastarinnasta näin:

”Meillä tehtiin tässä [...] organisaatiomuutos [...] Se koski kaiken kaikkiaan kahdeksaa yhdeksää ihmistä. Ja osa näistä ei voinut hyväksyä sitä organisaatiomuutosta. Yhtiön tapoja muuttui, niin ei pystynyt hyväksymään sitä. Plus sitten joutuivat siitä vanhasta työyhteisöstä irti eli toiminto pistettiin samaan eli he istuivat samassa paikassa samaa toimintoa tekevät ja eivät pystyneet hyväksymään sitä millään. [...] Yleensä siinä on aina, kun tehdään organisaatiomuutoksia, siihen tulee yllätys, hämmästyminen, torjunta. [...] Se nähtiin organisaation johdon hyökkäyksenä pientä ihmistä vastaan, kun ei saanut tehdä samalla tavalla töitä kuin oli tottunut. [...] eikä hyväksyneet esimiehiä, jota siihen nimettiin.” (D-haastattelu, yksityinen sektori, s. 26–27, 29)

Johtajan mukaan työntekijät kiinnittyivät vanhaan työskentelytapaansa niin vahvasti, että uutta tapaa pidettiin loukkaavana ja siksi mahdollomana hyväksyä.

Muutosvastarinta voi ilmetä eri tavoin ja kohdistua eri henkilöihin. Edellä haastateltu johtaja kertoo, että jyrkin vastarinta kohdistuu lähiesimieheen:

"[...] Esimies, joka siihen nimettiin, häntä vastaan. Se personoitu siihen esimieheen, joka oli sen vetäjänä. Hän oli nyt se mörkö, joka pilasi. Tyypillisesti organisaatiossa näin on. Ei se ylin johto, ei sille niin sanotusti uskalleta sanoa. Se kaikki keskittyy siihen lähimpään esimieheen ja siinä oli aika vaikeita tilanteita." (D-haastattelu, yksityinen sektori, s. 27)

Lähiesimiehelle uskalletaan siis purnata helpommin kuin ylimmälle johdolle. Kun sama johtaja kuvaa organisaationsa johtamistapaa, se osoittautuu autoritaariseksi:

"Minä sanon monesti ihmisille, että johto, johtoryhmä, periaatteessa minä päätän mitä tehdään. Se ei ole keskustelun asia. Siitä ei keskustella, että mitä täällä tehdään. Se on meidän päätösstrategia. [...] Niin kauan kuin minä olen täällä, tehdään näin. Jos mies vaihtuu, sitten se voidaan tehdä erilailla. [...] Yrityksmaailmassa on mies ja ääni periaate puhtaimmillaan. Että on aina yksi kaveri, joka on vastuussa koko toiminnasta. Hän myös lähtökohtaisesti päättää ihan jokaisen asian, jos haluaa. [...] Mä sanoin, että tytöt ja pojat, kuinka tällainen talo organisoidaan, sen päättää yksi kerrallaan. Tässä talossa on yksi johtaja, joka päättää kuinka se tehdään. Ei siitä keskustella. En minä keskustele sitä, että kuinka isossa organisaatiossa struktuurit pannaan." (D-haastattelu, yksityinen sektori, s. 28–29, 31)

Joku saattaisi ehdottaa, että puheena oleva organisaatiomuutos olisi voinut sujua ongelmattomammin, jos johtamistyyli olisi ollut työntekijöitä osallistavampi ja vähemmän paternalistinen. Johtaja itsekin kertoo pohtineensa tällaista mahdollisuutta, mutta sanoo usko-

vansa, että lopputulos olisi ollut joka tapauksessa sama:

"[...] minä luulen, että näin jälkikäteen sitä olisi voinut tehdä erilailla, mutta vaikka se olisi tehty kuinka, niin nämä jotka olivat täysin vastaan, eivät olisi sitä voineet hyväksyä. Vaikka sä olisit tehnyt kuinka päin tahansa. [...] Silloin alussahan mietittiin, että nämä olisi pitänyt perustella niille ihmisille paremmin, mutta kun tietää, mitä nyt, niin ei se olisi mitään auttanut. Se vaan on näin." (D-haastattelu, yksityinen sektori, s. 32–33)

Aina johtaja ei siis itsekään usko toisenlaiseen tulokseen, mikä tehokkaasti estää uusien ratkaisujen etsimistä ja kehittämistä.

Kolmatta sektoria edustava johtaja kertoo matriisiorganisaatioon liittyvistä ongelmista, joiden kanssa organisaatiossa kamppaillaan edelleen:

"Keskeiset haasteet ovat siinä, miten johtaa matriisissa eli, jos sinulla on linjajohtajat, linjatoimijat, jotka omistavat omia toimintojaan ja sitten ovat prosessien omistajat, jotka menee kaikkien linjojen läpi. Ensimmäinen haaste on se, miten antaa mandaatti niille prosessin omistajille, että ne kaikilta linjoilta vetää sitä omaa ohjelmaansa, ja allokoitua resursseja ja osaamista siihen. Voisiko sanoa, että siinä on kuin kahden johtajan malli, on prosessijohtajuus ja linjajohtajuus. [...] Meidän organisaation johtaminen ei tukenut riittävästi prosessijohtamista, jolloin linjaorganisaatio vie voiton." (B-haastattelu, kolmas sektori, s. 12)

Tässä ongelmana on se, että uusi organisaatiomalli on huonosti toimiva yhdistelmä uutta ja vanhaa. Haastateltu johtaja olettaa, että rohkeampi ja pidemmälle viety organisaatiomuutos ratkaisisi tehtävien ja vastuiden epäselvyydet paremmin.

Organisaatorakenteen kehittämisessä keskeisiksi ongelmiksi osoittautuvat edellä kuvatussa tapauksessa puutteet johtajien vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä ymmärryksessä:

"[...] ne, jotka ovat prosessijohtajia tuntevat, että heidän asioitaan ei huomioida ja ne, jotka ovat linjajohtajina, katsovat, että heiltä viedään voimavaroja. Se on ongelma, miten saada semmoinen kommunikatio, että se on yhteinen kysymys molemmille." (B-haastattelu, kolmas sektori, s. 13)

Myös sopivan organisaatorakenteen luominen, kulujen karsinta ja muut toiminnan tehostamisvaatimukset ovat haastattelujen perusteella keskeisiä välineisiin liittyviä muutostohtamisen ongelmia. Julkista sektoria edustava johtaja kuvaa karsinnan ongelmia näin:

"[...] jotkut niistä karsinnoista on sitten osoittautunut epäonnistuneiksi ratkaisuiksi, että vaikka toisessa paikassa kustannuksia vähentää, niin se saattaa aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia jossain toisessa paikassa. [...] aiheuttaa merkittäviä määriä sitä lisätyötä ja tuota hyvin nopealla aikataululla pitää esittää erilaisia laskelmia tai ratkaisuvaihtoehtoja ja niiden seuraamuksia, varsinkin pitkän tähtäimen seuraamuksia, ei pysty kovin nopeasti ennakoimaan." (C-haastattelu, julkinen sektori, s. 20)

Tässä ongelmana on siis se, että karsinnat eivät tuo todellisia säästöjä, koska ne joudutaan toteuttamaan hätiköiden ja lyhytnäköisesti.

Yksityistä sektoria edustava johtaja ottaa esille talousongelmat keskeisenä välineisiin liittyvänä muutostarpeen syynä:

"Ja sitten, kun mä yhden viikonlopun näitä tilinpäätöstietoja tutkailin, niin ajattelin, että onpas tämä huonossa jamassa oleva yritys, että täällähän on paljon enemmän velkaa kuin on yhden vuoden liikevaihto. Tähän on ihan mahdollon, miten tää selviää." (E-haastattelu, yksityinen sektori, s. 41)

Vaikea taloustilanne vaati merkittäviä säästöjä ja toiminnan rationalisointia:

"Ja silloin rationalisoitiin kaikkia tehtäviä ja uudelleenorganisoitiin ja katsottiin, mistä saa-

daan säästöjä aikaiseksi ja mitkä ostopalveluina ostetut työt voitaisiin ehkä tehdä omalla työllä. Ja kaikella tavalla säästöjä haettiin." (E-haastattelu, yksityinen sektori, s. 43)

Näiden talousvaikeuksien selvittämisestä johtaja antaa kunnian yritteliäälle henkilökunnalle:

"Että sanotaanko, että tähän toiminnan kasvuun se perustuu, mutta myöskin siihen, että meidän henkilökunta oli koko ajan mukana. Minusta sillä tavalla henkilökunta voi, tässä tapauksessa olis voinu joko ajaa alas tämän firman toiminnan tai sitten toimia juuri näin kuin toimivat esimerkiksi. Henkilökunnalle tämä on aina merkinnyt enemmän kuin vain työpaikka, he ovat vähän kuin omaa yritystä, tämmöistä sisäistä yrittäjyyttä henkilökunnalla." (E-haastattelu, yksityinen sektori, s. 44–45)

Onnistuneille muutoksille on yleisemminkin tyypillistä kaikkien organisaatiota edustavien yhteistyö ja sitoutuminen samaan päämäärään. Siihen vaaditaan ulkoisten vaatimusten lisäksi aina sisäistä motivaatiota (Juppo 2011, 45, 58). Edellä esitetyssä haastattelussa johtaja piti ratkaisevana työntekijöiden halua säilyttää yritys elinkelpoisena.

Kohteeseen, tuotteeseen ja asiakkaaseen liittyvät tekijät

Asiakkaiden osallistaminen ja heidän näkökulmansa huomioon ottaminen ovat selvästi vähemmän esillä tässä aineistossa. Vain yksi johtaja, joka edustaa julkista sektoria, tarttuu asiakkaiden näkökulman:

"[...] muun muassa näiden strategioiden laadinnassa on osallistettu sekä kuulemisten että näiden työryhmyöskentelyjen kautta asiakkaita ja alueen asukkaita, mutta kun siitäkin on erilaisia näkemyksiä, että mikä on oikea tapa osallistaa. Ja tietysti se, että asiakas saa olla omassa asiassaan mukana vaikuttamassa ja osallistua siihen päätöksentekoon tai siihen, että miten hänen asiansa hoi-

detaan. Niin se nyt on yksi kaikkein keskeisin asia meidän kannalta.” (C-haastattelu, julkinen sektori, s. 23)

Tässä johtaja pitää siis tärkeänä asiakkaiden osallistamista strategiatyöhön. Siihen kuuluu myös organisaation arvojen määrittely, johon nykyisin otetaan usein mukaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Tällä pyritään muun muassa heidän sitouttamiseensa, heidän tarpeidensa selvittämiseen sekä entistä paremman tiedon ja ymmärryksen hankkimiseen arvoja koskevista kysymyksistä (Lehtonen 2009, 8).

Kohteeseen ja tuotteeseen liittyvät muutostohtamisen ongelmat puuttuvat tämän katsauksen aineistosta. Yksityisen sektorin organisaatioissa ei tullut esille myöskään asiakasnäkökulmaan liittyviä ongelmia. Tämä saattaa olla aineiston suppeudesta johtuva satunnais-tulos. Toisaalta voidaan huomauttaa, että yksityisen sektorin yrityksissä asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on tuloksellisuuden lähtökohta ja perusedellytys. Haastatellut johtajat eivät ehkä sen vuoksi kiinnittäneet siihen erityistä huomiota. Toinen syy saattaa olla se, että johto on etäällä asiakastyöstä eikä siksi kiinnitä huomiota sen ongelmiin.

Muutoksen onnistumisen salaisuus ja muutosvastarinnan syyt

Kolmatta sektoria edustavan johtaja tiivistää tiedottamisen ja henkilökohtaisten keskustelujen tärkeyden näin:

”No henkilökohtaiset keskustelut tietenkkin. [...] Että tavallaan tällainen tiedottaminen ja henkilökohtainen keskustelu yhdessä on se paras keino [...]” (A-haastattelu, kolmas sektori, s. 2)

Julkista sektoria edustava johtaja ottaa myös esille tiedottamiseen liittyvät puutteet ja yksipuolisuudet keskeisenä muutosvastarintaa aiheuttavana tekijänä (C-haastattelu, julkinen sektori, s. 17). Erityisesti hän mainitsee sen, että tiedotus suunnataan vain yksiköiden esimiehille. Silloin muut työntekijät saattavat jää-

dä vaille tietoja, jos esimies jättää ne välittämättä.

”Ja että, mikä siihen sitten olisi se ratkaisu, niin se on kyllä varmaan vaikea löytää ja että mikä sitä edes helpottaisi, niin tiedottamisen, raportoinnin tehostaminen on varmaan yksi asia. Ja jollain tavalla sen yhteistyön tiivistäminen ja sen jatkuvan keskustelun käyminen, niin se on se, mihin pyritään, että vaikka sitä keskustelua on toki koko ajan ollut, mutta ei, muuta tietä ei varmaan oo [...]” (C-haastattelu, julkinen sektori, s. 22)

Toinen julkista sektoria edustava johtaja kuvaa muutoksista tiedottamisen vaikeutta sekä tiedottamiseen kohdistuvia suuria odotuksia ja epäluuloja seuraavasti:

”[...] mulle on monta kertaa sanottu että tää ois pitäny markkinoida toisella tavalla. Varmaan nii ois voinu tehdä. Mut kyl se niinku se ydin sieltä tulee aina esille. Sitten ois varmaan sanottu, että te bluffaatte, että te ette kerro sitä totuutta, mikä siel on. [...] tästähän harvoin tulee minkäänäköstä positii-vista palautetta [...]” (G-haastattelu, julkinen sektori, s. 61–63)

Kyseinen johtaja siis epäilee, olisiko toisenlainen tapa tiedottaa muutoksesta ollut valittua parempi.

Kaksi johtajaa ottaa esille organisaatiokenteen uudistamisen keskeisenä edellytyksenä sille, että toiminta tehostuu ja eri työntekijäryhmien vuorovaikutus paranee:

”Me ollaan siirtämässä meidän ammatilaisten tukea lähemmäs vapaaehtoisia. Aikaisemmin me oltiin siiloutunut organisaatio, jossa oli terveyttä, valmiutta, kansainvälistä toimintaa. Nyt me ollaan enemmän järjestötyöntekijöitä, fasilitaattoreita, mahdollistajia, joiden tehtävänä on tukea vapaaehtoisia. [...] Nyt meidän ratkaisuksi tuli tavaltaan yhteinen asiantuntijuus. Että katsotaan, mikä on se vapaaehtoisten asiantuntijuus ja osaaminen ja sitten katsotaan se ammattilaisten osaaminen ja yhdistetään se yhteiseksi

asiantuntijuudeksi, jonka tavoitteena on ohjata organisaatiota kulkemaan samansuuntaisesti kuin silliparvi.” (B-haastattelu, kolmas sektori, s. 10)

”[...] pysyttiin kohtalaisen tällaisessa tutussa toimintamallissa, että ihan mitään uutta ja radikaalia ei lähdetty [...] hakemaan. Yksi ajatus oli myös matala organisaatio ja se on osoittautunut hyväksi ja kohtalaisen ketteräksi. Päätöksenteko on aika nopeaa tällä mallilla. [...]” (C-haastattelu, julkinen sektori, s. 16)

Näiden johtajien mukaan organisaatiomuutoksen onnistumisen syitä ovat uudistusten maltillisuus ja se, että henkilöstö kokee uudistusten kunnioittavan heidän osaamistaan ja asiantuntemustaan.

Yhteenveto ja keskustelu

Seuraavassa esitettävä johtaja- ja johtamistyyppien luokittelu perustuu näkökulman rakenneanalyysiin ja edellä esitettyihin haastatteluihin. Luokittelu voi auttaa entistä paremmin ymmärtämään muutosjohtamisen tehtäviä ja ongelmia.

Alla taulukossa 2 esitettävät johtajatyypit ovat kärjistyksiä ja karikatyyreja. Niitä ei siksi pidä tulkita suoraviivaisesti niin, että esimerkiksi karismaattisen johtajan ongelmana olisi aina liioittelu ja strategia-orientoituneen johtajan ongelmana välineitä koskevat puutteet. Nimitykset perustuvat pikemmin kunkin johtajatyypin yhteen oletettuun erityispiirteeseen.

Tämän katsauksen perusteella hyvä muutosjohtaja ottaa riittävästi ja tasapainoisesti

Taulukko 2: Muutosjohtamisen ongelmia, puutteita ja liiallisuuksia, sekä vastaavat johtajatyypit

	Puutteet	Liiallisuudet
(1) Henkilöstöön liittyvät tekijät	Jos henkilöstön liittyvät tekijät unohdetaan, johtaminen on epäinnostavaa, pelottavaa tai lamaannuttavaa. Seurauksena on muutosvastarintaa, pelkoa ja motivaation puutetta.	Jos henkilöstöön liittyvät tekijät ylikorostuvat, johtamisessa on ”paljon porua, vähän villoja”. Henkilöstö innostuu, mutta ei saa vietyä intoa käytäntöön.
	Johtajatyypit: ”tylsä”, ”sanelija”, ”piiskuri”	Johtajatyypit: ”karismaattinen”, ”asennejohtaja”, ”arvojohtaja”
(2) Kohteeseen, tuotteeseen ja asiakkaaseen liittyvät tekijät	Jos työn kohteeseen, tuotteeseen tai asiakkaaseen liittyvissä tekijöissä on ongelmia kuten tuotannon hitautta, tuotteen huonolaatuisuutta tai kysynnän hiipumista, johtaminen keskittyy kriisin ratkaisemiseen. Kriisissä johtaminen pahimmillaan ”seilaa” ja ”tempoilee” tai lamaantuu ja on päättämätöntä. Kokonaiskuva puuttuu ja henkilöstökin on ymmällä.	Jos työn kohteeseen, tuotteeseen tai asiakkaaseen liittyvät tekijät ylikorostuvat, johtaminen keskittyy krampinomaisesti tulokseen. Motivointi ja tulosten edellytysten varmistaminen jäävät sen sijaan puutteellisiksi.
	Johtajatyypit: ”epävarma”, ”tuuliviiri”	Johtajatyypit: ”tuloskeskeinen”, ”talusjohtaja”, ”markkina-analyttikko”
(3) Välineisiin liittyvät tekijät	Jos välineisiin liittyvissä tekijöissä on puutteita, seurauksena on neuvotonta, tietämätöntä ja epäkäytännöllistä johtamista. Henkilöstökin jää kyvyttömäksi ja osaamattomaksi. Seuraa viivästyksiä, virheitä, heikkoja tuloksia ja huonoa laatua.	Jos taas välineisiin liittyvät tekijät ylikorostuvat, johtaminen keskittyy rakenteisiin tai tuotannon ja tekniikan kysymyksiin. Motivoinnissa, työilmapiirissä ja tulosten käsittelyssä (esimerkiksi myynnissä, markkinoinnissa tai strategiassa) on sen sijaan puutteita.
	Johtajatyypit: ”suurten linjojen vetäjä”, ”strateginen johtaja”	Johtajatyypit: ”työnjohtaja”, ”osaamisjohtaja”

huomioon niin henkilöstöön, välineisiin kuin kohteeseen, tuotteeseen ja asiakkaaseen liittyvät tekijät. Erilaisissa tilanteissa johtajalta saatetaan kuitenkin vaatia keskittymistä ja panostamista eri tekijöihin. Näiden tilannekohtaisten vaatimusten tunnistaminen ja huomioon ottaminen ovat tärkeä jatkotutkimusaihe.

Haastattelut on tehty vuosina 2010 ja 2011 Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen yksikön "Ihmisen ääni" -tutkimushankkeessa, jota Suomen Akatemia rahoitti (Vartiainen et al. 2013). Kirjoittaja kiittää professori Pirkko Vartiaista, yliopistonlehtori Seija Ollilaa ja tutkijatohtori Harri Raisiota ystävällisestä luvasta käyttää aineistoa.

Kirjallisuus

- Juppo, V. (2011) Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* 235, Julkisjohtaminen 15. Vaasan yliopisto.
- Lehtonen, T. (2011) The concept of a point of view. *SATS: Northern European Journal of Philosophy* 12 (2), 237–252.
- Lehtonen, T. (2014) The Perspective Challenge. *Minerva: An Open Access Journal of Philosophy* 18, 86–110.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä piirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.