

# Muutoksen johtaminen

– idealismia vai täyttä totta?

14.5.2019

*Mikko Luoma*

KTT, dosentti

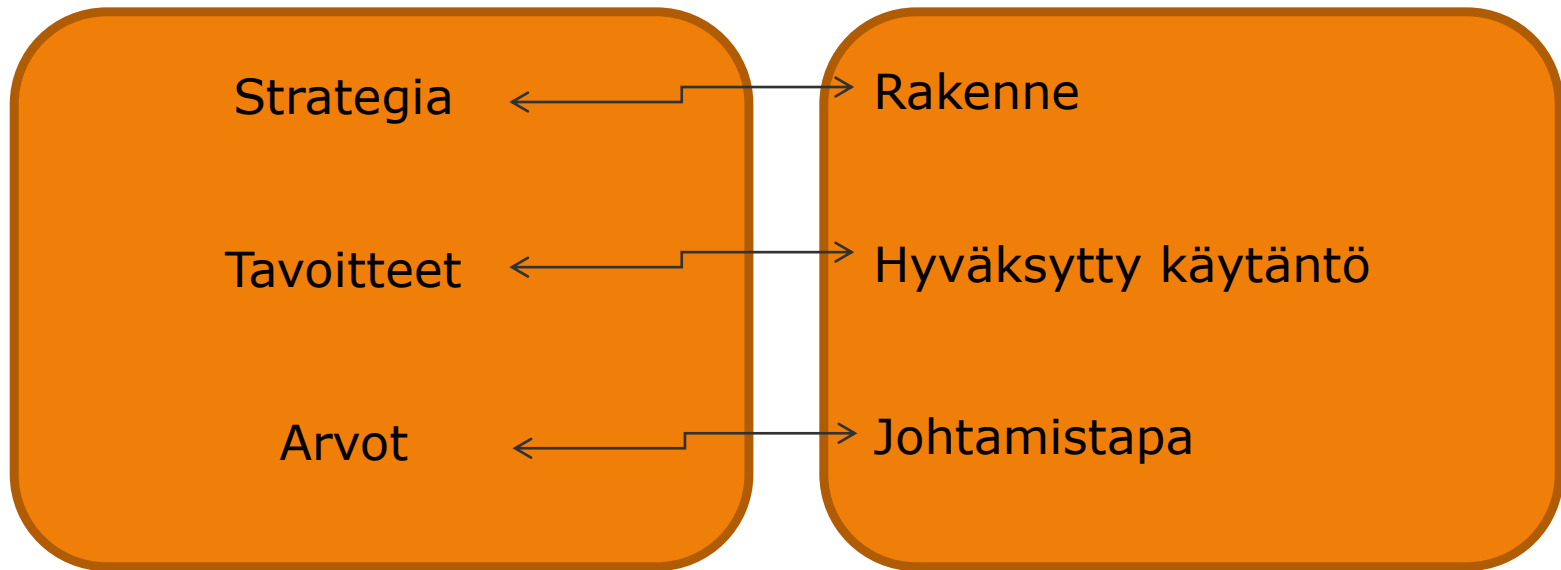
# Kuka?

- Mikko Luoma
- Yrittäjä, hallitusammattilainen, dosentti
- Tutkimusjohtaja, Vaasan yliopisto
- Toimitusjohtaja, Johtamistaidon Opisto JTO
- Henkilöstöjohtaja, Metso Oyj
- Henkilöstöjohtaja, Outokumpu Oyj
- KTT (2000), KTM (1990)
- Useita hallitusten jäsenyyksiä
- Julkaisuja, mm.
  - Strateginen johtaminen – miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? (Otava, 2009)
  - Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä (WSOY, 2004)
  - Useita artikkeleita kansainvälisissä johtamistieteellisissä julkaisuissa
  - Kolumneja ja asiantuntija-artikkeleita kotimaisissa talousalan julkaisuissa
- Osaamis- ja tutkimusalueita
  - Strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, johtoryhmätyöskentely, organisaatioviestintä
- Viimeaikaisia toimeksiantoja, mm.
  - Ministeriöiden ja niiden alaisten virastojen strategiatyöskentelyä
  - Kunnallisten organisaatioiden strategia- ja johtoryhmätyöskentelyä
  - Eri sektoreiden yritysten strategiatyöskentelyä (liiketoiminta- ja funktiostrategioita)
  - Strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen valmennuksia
  - Executive coaching -toimintaa

# Johtamisen arkkitehtuuri

Retoriikkataso: hallitus käsittelee ja hyväksyy...

Realismin taso: ...ohjaa todellisuudessa organisaation toimintaa



Käytännössä oikea puoli (realismi) on aina voimakkaampi, jos käsitteiden välillä on erisuuntaisuutta. Hallinnon tulee löytää keinoja oikean puolen sisällyttämiseksi tarkasteluunsa ja päätöksentekoonsa.

# Johtamistieteen näkökulmia muutokseen

- Muutoksesta ja muutoksen johtamisesta on olemassa (liian) paljon teorioita ja malleja
- Haltuunoton helpottamiseksi teorit ja mallit voidaan jakaa neljään ryhmään:
  1. Elinkaarimallit
    - Organisaatiot kehittyvät luontaisen kehityskulun mukaan ja tarvitsevat eri vaiheissa erilaisia toimintamalleja ja johtamiskäytäntöjä
  2. Tavoitteellisen muutoksen mallit
    - Johto tuottaa jatkuvasti näkemyksiä paremmista toimintatavoista ja saattaa ne organisaation käytännöiksi
  3. Dialektiset mallit
    - Eri näkökulmia edustavat voimat käyvät jatkuvaa keskustelua (taistelua) kehityksen suunnasta ja keinoista; pitkällä tähtäyksellä voimat saavuttavat toimintaa eteenpäin vievän kompromissin
  4. Evoluutiomallit
    - Organisaatiot tekevät omaehtoisesti jatkuvaa sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin; luonnonvalinta erottelee selviytyjät muista
- Kaikki näkökulmat ovat mahdollisia tapoja ymmärtää ja kohdata muutos organisaatiossa; muutoksen onnistumisen ennuste riippuu johdon (ml. hallitus) kyvystä soveltaa kulloinkin oikeita näkökulmia

# Eli vastaus otsikon kysymykseen

- Muutos vaatii tapahtuakseen johdolta kykyä nähdä kauas ja irrottautua vallitsevien olosuhteiden yläpuolelle – siis **idealismia**
- Idealismi ei kuitenkaan yksin riitä; muutoksen johtaminen vaatii myös kykyä tunnistaa organisaation **realismi** ja vaikuttaa siihen
- Johdon tapa itse nähdä ja edelleen kertoa muutoksen tarina on avainasemassa muutoksen **onnistumisen** kannalta; johtamistiede tarjoaa käyttökelpoisia näkökulmia muutostarinan hahmottamiseksi