

Ajattelun merkitys muutoksen johtamisessa

Nykypäivänä organisaatioissa puhutaan muutoksesta ja sen johtamisesta ilmiselvistä syistä. Jokainen johtaja, alasta riippumatta joutuu kohtaamaan muutoksen aiheuttamia haasteita. Organisaatioissa on ollut taipumuksena kehittää muutosjohtajuutta osaamisena tai taitona. Huomio on ollut työkaluissa, mittareissa ja malleissa eikä niinkään siinä tosiasiallisesti, että muutoksen johtaminen vaatii uudenlaista maailmankuvaa tai ajattelutapaa. Työkalut ja prosessit voivat luoda näennäisen hallinnan tunteen, ja viedä huomion pois siitä mitä muutos oikeasti edellyttää heiltä.

Johtajat eivät ole koulutuksensa ja työuransa aikana omaksuneet vain osaamista ja tietoa vaan myös tietynlaisen tavan ajatella. Ajattelu on työväline, joka auttaa ihmisiä sopeutumaan paremmin ympäröivään maailmaan ja kohtaamaan sen asettamat haasteet. Kun ympäristössä tapahtuu suuria muutoksia, haastaa tämä ihmisen vanhat ajattelutavat.

Tapa, jolla kukin johtaja hahmottaa ja määrittää tavoitteensa ja haasteensa heijastaa jotenkin hänen ajattelutapaansa. Se, miten henkilö määrittää ongelman mielessään, onkin itse asiassa osa ratkaistavaa ongelmaa. Johtajien ei tule olla kiinnostuneita ainoastaan siitä, *mitä* he ajattelevat, vaan myös *millä tavalla* he ajattelevat. Jos hänen ajattelunsa on rakenteeltaan jäykkää, tietyt ideat tai ajatusmallit eivät todennäköisesti koskaan tule hänen mieleensä. Tämän seurauksena hän määrittää kohtaamansa ongelmat tavalla, jonka joku joustavammin ajatteleva johtaja kykenisi helposti muotoilemaan uudella merkityksellisemmällä tavalla. Suurin osa termeistä, joilla kuvaamme liiketoimintaympäristöä (esimerkiksi kompleksisuus ja muutos) ovat suhteellisia käsitteitä, jotka riippuvat tarkastelijan mentaalisista rakenteista. Se, mikä tuntuu yhdestä henkilöstä kompleksiselta, voi olla jollekin toiselle varsin yksinkertaista.

Formaali logiikka

Ajattelutapa, jota kaikki liikkeenjohtajat ovat tottuneet käyttämään, on formaali logiikka. Sille on tyypillistä analysoida tietoa ja tunnistaa siitä avainmuuttujat, sekä niiden väliset vuorovaikutukset. Formaali logiikka ei ole systeemistä ajattelua, koska se soveltuu parhaiten käsittelemään suljettuja systeemejä, missä konteksti on merkityksetön, ja optimaalinen ratkaisu määritettävissä. Formaali logiikka on paras työkalu muutoksen johtamiseen suhteellisen suljetussa systeemissä, kuten tuotantolinjan laadun parantamisprojektissa. Kuitenkin se on riittämätön tilanteissa, joissa ongelmat ovat niin laajoja ja vuorovaikutuksellisia, että niistä on mahdotonta määrittää ja eristää avainmuuttujia ja -mittareita, ja sitä kautta löytää "oikea" ratkaisu.

Formaalin logiikan menestys perustuu sen kykyyn selkeyttää tilannetta hahmottamalla ajateltavan kokonaisuuden ydin. Looginen päättely perustuu asioiden määrittämiseen ja eristämiseen toisistaan. "A" on aina "A", ja eikä muutu koskaan joksikin, mikä "ei-ole-A". Tämän vuoksi kaikki mitä formaali ajattelu koskee, jäätyy suljetuksi systeemiksi. Strategisessa johtamisessa pyritään ennakoidaan tulevaa avaamalla ajattelua myös nykyisen viitekehyksen ulkopuolella oleville mahdollisuuksille, mihin formaali logiikka soveltuu huonosti.

Dialektinen ajattelu

Formaali looginen ajattelu ei ole lopullinen määränpää ihmisten ajattelun kehityksessä. Kun aikuinen on hallinnut formaalin loogisen ajattelun, hänen käytettäväkseen avautuu uusi ajattelun työkalu: dialektiikka. Itse asiassa useat johtajat ajattelevat jo dialektisesti, mutta he eivät välttämättä tiedä tekevänsä sitä.

Dialektiikka perustuu kokemukseen, että maailma on täynnä ristiriitoja ja muuttuu jatkuvasti. Siinä missä loogisesti ajattelevat johtajat ja konsultit pyrkivät määrittämään ongelman ja ratkaisun yksiselitteisesti, dialektinen ajattelija, tekee myös tilaa todellisuudessa esiintyville ristiriidoille ja vasta-kohtien yhteentörmäyksille.

Muutoksessa on kuitenkin ensisijaisesti kyse asioiden "toisenlainen" tilasta suhteessa siihen, millaiseksi tilanne tällä hetkellä ymmärretään. Monet johtajat ovat positiivisen ajattelunsa vankeja, koska he eivät ota tai halua ottaa huomioon sitä, mikä on tai mikä voisi olla toisin. Jotkut johtajat jopa nimeävät tämän tyyppisen negatiivisen ajattelun "muutosvastarinnaksi", koska se usein kritisoi heidän muutosprosessejaan. Mitä jos positivistisen ja formaalin ajattelun ohjaamat johtajat olisivat itse organisaatioidensa "muutosvastarintaa"?

Bassecheen (1984) mukaan negatiivisuudella on kolme puolta, joiden on tultava yhteen muutoksen ymmärtämiseksi ja aikaansaamiseksi: prosessi, konteksti ja vuorovaikutussuhde.

Konteksti

"Maailma on organisoitunut kokonaisuus; tarvitsemme laajemman kokonaiskuvan "ymmärtääksemme" sitä"

Kontekstilla viitataan kokonaisuuteen, josta meillä ihmisillä on enemmän tai vähemmän rajoittunut näkökulma. Kaikilla johtamistilanteilla on jokin laajempi konteksti, jonka huomioon ottamista johtajat eivät voi sivuuttaa. He eivät voi esimerkiksi ottaa suoraan ilman harkintaa toisesta organisaatiosta "parasta käytäntöä", ja olettaa sen tuottavan samoja tuloksia heidän yrityksensä kontekstissa.

Kontekstuaalinen ajattelu viittaa kokonaisuuden sisältämien osien välisen tasapainon ymmärtämiseen. Muutos voi järkyttää tätä tasapainotilaa, ja sen seurauksena kokonaisuus toimiikin systeemisesti eri tavalla. Kun tarkastellaan päätösten vaikutuksia laajemmasta perspektiivistä, toimenpiteillä voi olla siis odottamattomia seurauksia.

Prosessi

"Maailma on jatkuvassa liikkeessä; muutos on sääntö, ei poikkeus"

Kun dialektisesti ajatteleva johtaja puhuu muutosjohtamisen prosessista, hän tarkoittaa jotain muuta kuin mitä, sillä tyyppillisesti tarkoitetaan. Hänelle muutosprosessi ei ole staattinen viitekehys tietyille aikajanelle määritellyistä vaiheista (kyseessä olisi itse asiassa staattisen kuvaus muutoksen kontekstista). Dialektinen prosessi-ajattelu ottaa huomioon, että muutosta ei voida ennustaa (syillä ja seurauksilla). Muutoksen taustalla on aina laajempi historiallinen liike, josta lähtötilanne A ja päämäärä B ovat vain otoksia. Itse asiassa se, miten määritämme tilanteet A ja B, ei olekaan niin yksiselitteistä, koska mikä tahansa kuvaus jää aina vaillinaiseksi. Tuskin organisaatioissa on kovinkaan montaa, jotka uskovat enää aidosti muutoksen tarkoittavan sitä, että organisaatiossa siirrytään yhdestä stabiilista tilasta toiseen.

Dialektinen ajattelu huomioi, että ei ole pysyviä asioita tai konsepteja, vaan kaikki oleva on jatkuvassa muutoksen tai kehkeytymisen tilassa. Kun ihminen ymmärtää, että mikään asia ei pysy sa-

mana on hänen ajattelussaan myös se, mitä jokin asia *ei ole*, on läsnä. Käytännön ajattelussa esimerkiksi tämä tarkoittaa sitä, että emme voi määrittää asioita ottamatta niiden vastakohtaa huomioon. Muutos esimerkiksi viittaa oletukseen tasapainotilasta. Seuraavassa on muutamia dialektista prosessiajattelua ohjaavia kysymyksiä:

- Missä määrin käsityksemme muutoksesta perustuu siihen, mitä ymmärrämme asioiden vakaudella?
- Missä määrin voimme määrittää tavoitetilan jo etukäteen, ja missä määrin uusia puolia todellisuudesta ”avautuu” matkan edetessä?
- Miten hahmottamamme muutos on osa jotain laajempaa prosessia? Minkä historiallisen tilanteen sisälle asetumme?

Yhteydet

”Maailma on vuorovaikutuksellinen verkosto komponentteja, joiden jakama yhteinen nimittäjä tekee niistä erilaisia”

Formaalin looginen ajattelu hahmottaa organisaation erillisten osa-alueiden kautta, joita voidaan mitata erikseen ja joille voidaan asettaa muista osa-alueista riippumattomia kehitystavoitteita. Johtajat ajattelevat ja toimivat tietyllä tapaa oman siilonsa sisällä, eivätkä näe yhteyksiä erillisiltä vaikuttavien osakokonaisuuksien välillä. Eräs osa kriittistä tai negatiivista ajattelua on viedä huomio niihin asioihin, jotka tulisi saattaa yhteyteen tarkasteltavan teeman kanssa.

Maailma voidaan ajatella verkkona, jossa muutos yhdessä osassa värähtelee myös muualle. Emme voi erottaa asioita toisistaan olettamalla niiden olevan riippumattomia. Formaali looginen ajattelu perustuu kahden toisistaan erilliseksi määritetyn objektin välisiin syy-seuraus suhteisiin: kun teen näin, saan näitä tuloksia. Syy-seuraus suhteiden valossa maailman ymmärtävillä johtajilla on taipumus ottaa kunnia muutoksen epäonnistumisesta tai onnistumisesta itselleen tai tiimilleen. Dialektisesti ajatteleva johtaja sen sijaan painottaa keskusteluita ja interaktioita eri toimijoiden välillä, joidenka katalysoimana muutos ikään kuin lähtee itsekseen vyörymään. Johtajalla ei ole tavoitetta, koska hän ei etukäteen oleta voivansa ymmärtää kaikkien tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Hän pysyy kuitenkin herkkänä seuraamaan tilanteessa avautuvia yhteyksiä asioiden ja ihmisten välillä.

Muutos haastaa johtajia ajattelemaan uudelleen

Tämän artikkelin sanoma on se, että pintatason asiasisältö muutoksesta saattaa huumata johtajat. Ideoiden sisältö pitää useimmat ihmiset niin kiireisinä, että he eivät huomioi ajattelunsa rakennetta, joka monessa mielessä määrittää sen, mitä muutos heille tarkoittaa.

Muutos asettaa mielellemme haasteen ajatella dialektisesti tapahtumien implikaatioita prosessiin, asioiden välisiin yhteyksiin sekä laajempaan kontekstiin. Kyse on kyvystämme simuloida elämää ajattelullaan tässä hetkessä, yrittämättä yksinkertaistaa sitä tiettyyn malliin. Todellisuudella on taipumus romuttaa vakuuttavimmatkin ajatusrakennelmat. Liiketoiminnan ongelmassa sisältävät aina jotain, mikä ei ole ilmiselvää, ja jota johtajat vakuuttavimmatkin ajatusrakennelmat eivät tule harkinneeksi.

Niin kauan kun johtajat eivät ymmärrä turvautuvat pelkkään formaaliin logiikkaan, he tulevat yhä uudelleen muutoksen ”yllättämäksi”. He yrittävät johtaa muutosta, ilman, että he itse muuttuvat. Johtaja ei voi erottaa oman ajattelunsa kehittämistä siitä kehittämisestä, jota hän tekee organisaa-

tionsa hyväksi. Hänen oma harkintakykynsä on hänen tekemiensä interventioiden pääasiallinen työkalu, jonka käyttämisestä hänelle maksetaan myös palkkaa.

Tässä esitelty dialektinen ajattelutapa ei anna johtajille seitsemää askelta muutoksen johtamiseen tai mitään muutakaan heidän kiireiseen elämäänsä soveltuvaa nopeaa ratkaisua. Dialektinen ajattelu haastaa heidät kohti alueita, joita lankeavat heidän ajattelunsa valokeilan varjoon. Se herättää heidät kiinnittämään huomion asioihin, jotka voisivat olla toisin.

Teksti:

Anssi Balk (Psy.M., DI)

Henkilöstökonsultti

Psykologitoimisto Talent Oy

Lähteet:

Basseches, M. (1984). *Dialectical thinking and adult development*. Norwood, NJ: Ablex.