

Organisaation syvälinen muutos?

Pauli Juuti & Kari Lindström: Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työterveyslaitos ja Johtamistaidon opisto, Helsinki 1995, 172 s.

Yritysten ja muiden työyhteisöjen kehittämiseen on toisen maailmansodan jälkeen syntynyt suuri määrä erilaisia koulukuntia ja niistä juontuvia menetelmiä. Tunnetuimpia näistä lienevät *organisaation kehittäminen (OD)*, *työelämän laadun kehittäminen (QWL)*, *johtamisen kehittäminen (TQM)* ja *inhimillisten voimavarojen kehittäminen (HRM)*. Toimintaympäristön nopea ja usein ennakkoimaton heilahtelu aiheuttaa syväliniä muutoksia organisaatioiden toimintatavoissa. Tästä syystä mikään mainituista työyhteisön kehittämisen koulukunnista ei ole yksin pystynyt tarjoamaan kunnollisia ratkaisuja organisaatioiden uudistamiseen. Jatkuva tutkimus- ja kehittämistyö on siksi tarpeen ja sitä tehdäänkin eri puolilla maailmaa kasvavalla vauhdilla.

Pauli Juuti ja Kari Lindström ovat tuoneet oman osansa keskusteluun tutkimuksellaan kahden työyhteisön kehittämisessä käytetyistä menetelmistä sekä uudenlaisten menetelmien kehittämisestä ja kokeilusta. Teos on tutkimusraportti, jossa arvioidaan vuonna 1992 alkaneen hankkeen aikana sovellettuja malleja neljässä eri organisaatiossa ja raportoidaan vaihtoehtoisten kehittämismallien

käyttöä metallialan organisaation ja yhden kunnan sosiaali- ja terveystoimialan kehittämishankkeissa.

Tutkimusraportti sisältää yksityiskohtaisen teoreettisen tarkastelun organisaation muutoksesta. Kirjoittajien tutkimuksessaan käyttämä keskeinen käsite on organisaation syvälinen muutos. Se on tavallaan metatason käsite. Sillä kirjoittajat tarkoittavat organisaation kulttuurin muutosta, jossa pyritään vaikuttamaan historiallisen oppimisprosessin tuloksena syntyneeseen organisaation kulttuurin syvärakenteeseen (s. 4). Syvälinen muutoksen yhtenä tapauksena on organisaation muunnos, jolla kirjoittajat tarkoittavat sekä perinteistä organisaation kehittämistä että toisen sukupolven organisaation kehittämismallia. Sille on ominaista organisaatiokulttuurin syvärakenteiden muuttaminen yhdessä organisaation päämäärien, strategioiden ja rakenteiden kanssa. Kirja antaa lukijalle monipuolisen kuvan ensinnäkin organisaation muutosta ja kehittämistä koskevasta ajattelusta, ja se jäsentää organisaatioiden tutkimuksesta kiinnostuneelle eri tutkimustraditioiden piirteitä.

Tutkimuksessa on erityisen mielenkiintoista työyhteisöissä toteutettujen erilaisten kehittämishankkeiden vertailu. Neljässä aiemmassa kehittämishankkeessa oli käytetty kyselypalautemenetelmää, työyhteisön toiminnan sosioteknistä muutosta, konferenssimenetelmää sekä kehittävää työntutkimusta. Nä-

mä neljä erilaista lähestymistapaa voidaan karkeasti katsoen sijoittaa kahteen menetelmälliseen paradigmaan. Kaksi ensimmäistä ovat luonteeltaan positivistisia menetelmiä ja kaksi jälkimmäistä puolestaan ymmärtävän tieteen piiriin kuuluvia.

Vaikka kirjassa ei kerrotakaan yksityiskohtaisesti näiden menetelmien käytännön toteutusta, on esitetyistä arvioinneista hyötyä työyhteisöjen kehittämishankkeiden parissa työskenteleville. Kirjoittajien mielestä jokaisella menetelmällä saatiin toteutetuissa kehittämishankkeissa aikaan ainakin jonkinlaista muutosta.

Kirjassa on yksityiskohtaisemmin raportoitu kahden uuden kehittämishankkeen lähtökohdat, muutosprosessin eteneminen ja arviointi kummastakin hankkeesta. Molemmissa hankkeissa kiinnitettiin erityistä huomiota organisaation kulttuurin syvälinen muutokseen. Tähän pyrittiin yhdistämällä hankkeissa erilaisia kehittämismenetelmiä, kuten konferenssimenetelmä, kulttuurin tutkimus ja psykodynaaminen organisaatiotutkimus. Tutkijat pitivät raportissaan molempia kehittämishankkeita onnistuneina, vaikka toteavatkin: "On vaikea arvioida, onko ... kulttuuri muuttunut kehittämistyön tuloksena." (s. 144). Lause kertoo monimutkaisesta todellisuudesta, jossa tutkijat ovat työtään tehneet.

Kirjoittajat ovat ladanneet kirjan otsikkoon melkoisesti

odotuksia. Otsikon molemmat teemat ovat yksinäänkin vaativia jo siksi, että ne ovat nykyään laajan mielenkiinnon ja keskustelun kohteita. Kirjan vaikeudet ovatkin mielestäni juuri näiden käsitteiden käyttämisessä.

Postmodernin näkökulmat ovat tällä vuosikymmenellä ilmestyneet työyhteisöjen muutosta ja kehittämistä käsittelevien tieteiden välineiksi. Esimerkkeinä mainittakoon amerikkalainen William Doll (1993), joka on jäsentänyt opetus suunnitelmateoriaa postmodernin näkökulmasta, sekä kanadalainen Andy Hargreaves (1994), joka on tehnyt varsin onnistuneen analyysin postmodernin merkityksestä koulun kehittämisenä. Postmodernia ovat Juutin ja Lindströmin mainitseman Lyotardin (1985) jälkeen tarkastelleet mm. Harvey (1990), Turner (1991) ja Bauman (1992). Kirjallisuutta tunteva lukija luultavasti hämmästelee sitä, että kirjoittajat ovat tukeutuneet vain Lyotardiin ja viitanneet samassa yhteydessä Rortyn. Kielipeli postmodernin avainkäsitteenä jää tässä yhteydessä etäiseksi, eikä lukija sen perusteella pysty vielä ymmärtämään postmodernin merkitystä organisaation kehittämisen yhteydessä. Pulmaa olisi voitu helpottaa esimerkiksi analysoimalla yksityiskohtaisemmin postmodernia sosiaalisena tilana ja sen epistemologisia piirteitä. Tiedonkäsitteistä käsittelevästä kappaleesta (s. 14 alkaen) saa turhaan hakea aineksia postmodernin ymmärtämiseen.

Toinen käsitteellinen vaikeus kirjassa on termin "syvälinen" viljeleminen mitä erilaisimmissa asiayhteyksissä. Olisiko organisaation syvälinen

muutos voitu kenties korvata puhumalla yksinkertaisesti *organisaatiokulttuurin muutoksesta*, koska kulttuurin muutokseenhan kirjoittajat syvälinisyydellä viittaavat. Näin olisi välttytty turhalta subjektiivisuuden tunteelta, joka väistämättä tulee lukijan mieleen syvälinisyyden olemusta pohtiessaan.

Kyseessä on siis kirjan muotoon toimitettu tutkimusraportti organisaation muutoksesta. Tieteellisen tutkimustyön kuvaamiseen on yleensä tapana käyttää tieteen piirissä vallitsevaa kieltä. Siksi on ymmärrettävää, että teos on kirjoitettu pohjimatta kovin paljon lukijan ponnisteluja käsitteiden ja niiden rakentuvien lauseiden ymmärtämisenä. Laajemmalle lukijakunnalle tarkoitettussa kirjassa näin käsitteellistä kielenkäyttöä voisi pitää haittana.

Teoksen tieteellisyydestä johtuu myös käytetty lähdeviitatusmenettely, joka kieltämättä toisinaan kirjaa lukiessa kumastuttaa. Aina ei näet ole selvää viittaako käytetty auktoriteetti yksittäiseen asiaan vai onko kokonainen kappale lainattu suoraan asianomaisesta lähteestä. Laajempaa lukijakuntaa ajatellen olisi voitu harkita lähteiden merkitsemistä yläviivoina esimerkiksi jokaisen luvun loppuun, jolloin lukeminen olisi tältä osin sujuvampaa.

Lopuksi vielä huomautus kirjoitustyylistä. Erityisesti postmodernista puhuttaessa tai siitä kirjoitettaessa on syytä kiinnittää huomiota käytettävään kieleen. Ilmaisun monimutkaisuutta ei voi perustella sillä, että se on postmodernia (jota kirjoittajat eivät toki ole tehneetkään). Kirjassa on myös, ehkä vanhas-ta muistista, käytetty sellaisia

käsitteitä kuten "muunnos" (s. 3), "siirtää" (s. 29) ja "osanottaja" (s. 41), joilla on selvästi modernin rasisitteita. Niihin kaikkiin sisältyy tietty oletus ulkopuolisuudesta. Käsitteet olisi mainiosti voinut korvata sanoilla transformatio, konstruoida ja osallinen.

Kirja on kokonaisuudessaan kervetullut lisä niukkaankin suomenkieliseen organisaatioiden muutosta ja kehittämistä käsittelevään kirjallisuuteen. Sen arvoa lisää myös rohkea postmodernin näkökulman laajennus tarkasteltavassa asiayhteydessä. Teos auttaa varmasti työyhteisöjen kehittämishankkeita suunnittelevia asiantuntijoita ja antaa virikkeitä näitä hankkeita arvioiville tutkijoille. Varsin laaja ja yksityiskohtainen eri koulukuntien ja ajattelusuuntien teoreettinen erittely on hyödyksi kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita löytämään välineitä oman työyhteisönsä toiminnan ymmärtämiseen.

VIITAUKSET

- BAUMAN, Z. 1992. *Intimations of Postmodernity*. London: Routledge.
DOLL, W. Jr. 1993. *A Postmodern Perspective on Curriculum*. New York: Teachers College Press.
HARGREAVES, A. 1994. *Changing Teachers, Changing Times. Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*. London: Cassell.
HARVEY, D. 1990. *The Condition of Postmodernity. The Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Cambridge: Blackwell.
LYOTARD, J-F. 1985. *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Tampere: Vastapaino.
TURNER, B.S. (toim.) 1991. *Theories of Modernity and Postmodernity*. London: Sage.

Pasi Sahlberg