

# TRIMMAUSTA JA KRIISIHOITOA

Tässä kiivaimpana pikkujoulujen viettoaikana lienee lehden teema Kehittyvä organisaatio mitä ajankohtaisin. TVT-toimialan markkinapudotus, organisaatioiden kiihtyvä virtaviivaistaminen ja tuottavuuden hakeminen halvemman perus- ja huippuosaamisen maista ovat kuluneena vuonna raadollistaneet puheet niin ihmisistä organisaatioiden tärkeimpinä voimavaroina kuin osallistamisesta tai yhteisöllisyydestä. Vaikka kaikenlaisia määritelmiä on tarjolla, ehkä monet meistä silloin tällöin yrittävät muodostaa myös omaa tulkintaa siitä, mistä organisaation kehittämisen tekemisessä oikein on kyse. Omien kokemusten ohella törmään asiaan toistuvasti muutamien jatko-opiskelijoitteni kanssa, jotka näyttävät toiminnasta kovin erilaiset, mutta epäilemättä toisiinsa yhteydessä olevat puolet. Luonnehdin organisaatiota tässä lyhyesti rakenteiden, resurssien ja käytänteiden koosteeksi, jolla ihmiset tavoittelevat joitakin tarkoituksia. Yksi kehittäjä kohtaa organisaation silloin, kun siellä tehostetaan tuotantoa, valmennetaan ja innostetaan ryhmiä ja osastoja tiiviimpään yhteistyöhön. Toinen taas kohtaa sen silloin, kun ihmiset voivat pahoin ja kun pelko ja kiusaaminen kriisiyttää ihmisten välisiä suhteita.

Molempien toiminnassa organisaatio näyttyy itseään varten olevalta. Organisationaalinen yhteisöllisyys on itsetarkoitus organisaation tehokkuutta varten. Pikkujoulut ovat malliesimerkkejä yhteisöllisyysriiteistä, joissa kriisiytymistä yritetään estää tai pitää näkymättömissä. Organisaatiota voisi kuitenkin tarkastella myös sen ei-organisationaalisten tarkoitusten ja arvojen kautta, joihin siinä mukana olevat ihmiset nojautuvat ja joita varten he siinä toimivat. Useimpien organisaatioiden kehittämisen perustana on niiden tulkitseminen markkinaorganisaatioiksi. Yritysten ohella arkkityyppisinä markkinaorganisaatioina voi pitää vaikka yliopistoja, jossa työsuhteiden tilapäisyys yhdistyy ankaraan kilpailuun asemista ja arvostuksesta tiedemarkkinoilla. Kun ns. markkinavoimien ylläpitämässä kilpailussa menestymisestä on tullut korkein arvo, organisaation rakenteiden, resurssien ja käytänteiden koostetta on jatkuvasti muutettava kilpailutilanteen mukaan. Yksinomaan markkina-arvoihin nojautuminen merkitsee organisaatiossa toimiville ihmisille turvattuutta, joka ruokkii pelkoa, epäluottamusta ja erilaisuuden kieltämistä. Pelosta on lyhyt askel vihaan ja itseään varten olevan organisaation sisäisten kilpailijoiden tuhoamiseen. Turvattuuden pyörä pyörii.

Organisaation kehittämisessä on keskeistä elinikäisen oppimisen nimissä kulkeva normipuhe, jossa yksilöllinen, organisationaalinen, talouksien ja yhteiskuntien oppiminen rinnastuvat toisiinsa jatkuvasti tehostuvina innovaatioiden tuotannon prosesseina. Jos elämänkulun alkupuolella kasvatuksessa kuitenkin pidetään kiinni itsetoteutuksen, identitee-

tin muodostuksen ja demokraattisen yhteiskunnan kansalaisuuden re-  
toriikasta, eikä elinikäisen oppimisen pitäisi edellyttää sitä myös peda-  
gogisesti orientoituneiden organisaation kehittäjien toiminnassa? Martin  
Thrupp ja Robert Willmott ovat kirjassaan *Education management in  
Managerialist Times* (2003) analysoineet viime vuosina annetuiksi tul-  
leita johtamis- ja kehittämisoppeja ja erityisesti niiden käyttöä kasva-  
tus- ja koulutustoiminnassa. He osoittavat, miten taitavasti niissä ve-  
dotaan kasvattajiin pahoittelemalla oppien liiketoiminnallista sanastoa  
ja käytetään hyväksi postmodernin ajan ja ihmisen mielikuvia, jotta kas-  
vatuksen markkinatulkinta tulee hyväksyttäväksi. Kun johtamisopit  
perustelevat jatkuvaa itsetarkoituksellista ja markkinoiden ehdoilla ta-  
pahtuvaa muutosta, Thrupp ja Willmott muistuttavat elinikäisen kas-  
vuun ja kasvatukseen kuuluvan yksilöiden autonomian ja identiteetin  
kehityksen, joista yhteisöjen ja yhteiskuntien moraalisen ja sosiaalisen  
järjestyksen laatu on riippuvainen. Kasvun ja kasvatuksen eettiset ja  
poliittiset merkitykset, jotka markkina-arvojen ohjaamassa organisaati-  
on kehittämisessä alistetaan kilpailussa menestymisen välineiksi... Vaik-  
ka tällainen puhe onkin haaveilua, voisi ei-organisaationaalisiiin – sosi-  
aalisiin, moraalisiin ja erilaisten hyvien aikaansaamisen – arvoihin no-  
jaavan ja tähtäävän organisaation kuvitella muodostuvan turvalliseksi,  
luottamusta ja avoimuutta tuottavaksi, itsetoteutusta ja erilaisuutta  
hyväksyväksi. Tämän numeron kirjoituksissa kuvataan tähän liittyviä  
haasteita ja ongelmia. Kaivattaisiin kuitenkin paljon enemmän henki-  
löstön ja organisaation kehittämistä koskevaa empiiristä tutkimusta, joka  
ei ohjautuisi johdon ja johtamisoppien normeista, vaan tarkastelisi niin  
johtoa kuin organisaatioita yleensä avoimesti ja kriittisesti ottaen huo-  
mioon organisaationaalisten ja ei-organisaationaalisten arvojen luonteen  
ja suhteen toisiinsa. Esille nousevat kokoustamisen ja neuvottelun tai-  
dot eivät ole vain johtamisen välineitä: aikuiskasvatuksen perinteessä  
niitä on pidetty demokraattisen ja osallistamisen ehtoina. Kollektiivi-  
sessä, jaetussa osaamisessa ja asiantuntijuudessa puolestaan lienee  
tiedontuotannon tehostamisen ohella kyse myös vallasta, arvovallasta  
ja hierarkioista: kenen osaaminen kelpaa ja miksi. Aikuiskasvatuksessa  
saanee hellää myös pedagogisia haaveita.



Anja Heikkinen

Anja Heikkinen