

# Ihminen organisaatiossa ja organisaatio ihmisenä

## - organisaatiotasojen kadottamisesta postmodernissa organisaatiotutkimuksessa

*Matti Kuittinen & Petri Salo*

*Artikkeli saapunut 11.11 2004. Hyväksytty julkaistavaksi 14.11 2005.*

### ABSTRACT

*Human being in organizations and organization as human being  
- On losing organizational levels in the postmodern research on organizations*

Individual, group and collective levels are always present in organisation.

This paper discusses the difficulty and importance of differentiating the three levels. Both theoretical and from practical perspectives are taken under consideration. When studying and explaining a certain phenomena within organisational context, both researchers and practitioners are faced with the challenge of locating it to a certain level or levels. Explaining organisational behaviour from just from individual viewpoint, and using concepts from for example cognitive psychology, might severely undermine the existence and importance of collective phenomena and vice versa. As a matter of fact, the relation of the different levels within organization is paradoxical in its basic nature. The paper argues that the question of differentiating the organisational levels is outmost difficult. The reason is the lack of meaningful theoretical concepts, which could be used for describing the phenomena

under study on different levels with the same kind precision. Anthropomorphism, namely, using human characteristics for describing non-human phenomena like organisation, is risky. Learning, the main concept used for discussing learning organisations, is a widely spread example of unreflective anthropomorphism. The authors recommend that attempts to tackle and solve the levels issue should be emphasized in further development of for example the theories of learning organisations.

Postmodernien, kognitiivis-konstruktivististen organisaationäkökulmien vahvistaessa otettaan, perinteiset organisaation rakenteen ja toimintojen analyyttiselle tarkastelulle perustuvat näkökulmat ovat menettämässä asemiaan. Vai ovatko? Jo käyttäytymisnäkökulman (organizational behaviour) esiinnousu kohdisti organisaatiotutkijoiden kiinnostuksen ihmiseen, niin organisaation käyttäytymisen "perusyksikkönä" kuin organisaatiokokonaisuuden (mieli)kuvana, metaforana. Organisaation jäsenten kollektiivista toimintaa ryhmä- ja organisaatiotasolla kuvataan postmodernissa viitekehityksessä usein yksilötasolle viittaavien inhimillisten metaforien avulla. Kollektiivisen vuorovaikutuksen ja toiminnan merkitys yksittäisten jäsenten toiminnassa ja sen seurauksissa jää kuitenkin vähemmälle huomi-

olle. Organisaation tasojen välisten suhteiden teoreettinen analysointi on äärimmäisen hankalaa, koska niiden analyttiseen tarkasteluun ei useinkaan löydy merkityksellisiä, tasojen välisten suhteiden luonnetta kuvaavia käsitteitä. Yhtenä keskeisenä olettamuksenamme on, että esimerkiksi oppimisen luonne muuttuu siirryttäessä organisaatiotasolta toiselle, tarkastelun siirtyessä organisaation yksittäisestä jäsenen toiminnasta hänen toimintaansa vaikkapa työryhmän jäsenenä tai vastuullisena tiiminvetäjänä. Näkemysmme mukaan organisaation toiminnan kannalta keskeiseen kysymykseen tasojen välisistä suhteista tai tarkasteltavien ilmiöiden luonteen muuttumisesta siirryttäessä tasolta toisella ei postmoderneissa tarkasteluissa usein kiinnitetä huomiota tai oteta lainkaan kantaa. Tasojen asettama haaste hämärtyy entistä metaforiseman kielenkäytön myötä. Tässä artikkelissa pohdimme miksi organisaation eri tasoilla tapahtuvan toiminnan tunnistaminen ja niiden välisten suhteiden analysointi on tärkeää ja miksi tämän kysymyksen teoreettinen avaaminen on problemaattista. Esimerkkeinä tasojen välisten "rajojen" hämärtymisestä ja niiden välillä liikkumisesta toimivat "toiminnan kieliopin" sekä "oppivan organisaation" metaforat. Keskeisin kysymysmme kuuluu: missä määrin yksilön ajattelu ja oppiminen muodostavat mielekkään lähtökohdan ryhmä- ja organisaatiotasolla tapahtuvaa toimintaa tarkasteltaessa ja selitettäessä? Kysymysmme voi tulkita kriittiseksi, ehkä osin myös strukturalistiseksi kannanotoksi kieleksi, puheeksi ja tarinoiksi hajoavien postmodernien organisaatiotieteen suhteen.

## YKSILÖTASOLTA ORGANISAATIOTASOLLE JA TAKAISIN?

Yksilön ja sosiaalisen järjestelmän (esim. organisaation) välinen suhde on yhteiskuntatieteiden ja samalla myös organisaatiotutkimuksen peruskysymyksiä. Kyseinen suhde aktualisoituu aina kun kuvataan ja selitetään organisaatioita ja niiden puitteissa tapahtuvaa toimintaa. Tutkija joutuu ottamaan kantaa siihen, missä määrin hänen tutkimansa ilmiö on palautettavissa joko yksilöihin tai organisaatioon kokonaisuutena. Organisaatioteorioiden kannalta kysymys on pulmallinen jo sen vuoksi, että mielekkäitä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoa yhdistäviä ja niiden

välisiä ilmiöitä välittäviä käsitteitä on ollut hyvin vaikea löytää. Eri tasoilla tapahtuvaa toimintaa on perinteisesti kuvattu kyseiselle tasolle tyypillisen käsitteistön avulla (kts. taulukko 1). Organisaation eri tasoilla tapahtuvaa toimintaa kuvaavien käsitteiden puute konkretisoituu tutkittaessa organisaatioita ja niiden puitteissa tapahtuvaa toimintaa empiirisesti. Kaikki tutkimusprosessin vaiheet ja erityisesti todettujen tulosten perusteella tehtävät johtopäätökset edellyttävät käsitteitä, joiden avulla eri tasolle sijoittuvat ilmiöt voidaan sekä erotella toisistaan että suhteuttaa toisiinsa (Klein, Dansereau & Hall 1994; Schriesheim, Castro, Zhou & Yammarino 2001).

Organisaatioteorioissa tapahtunutta siirtymää voidaan kuvata kehityskulkuna, jossa organisaatioiden fyysinen substanssi korvautuu yhä imaginaarisimmilla organisaatio-näkemyksillä, tai lyhyemmin ilmaistuna rakenne korvautuu mielikuvilla (Alvesson 1990) ja diskursseilla. Huomio kiinnittyy erityisesti yksilöiden ja ryhmien toiminnan sekä näiden vuorovaikutuksen tarkasteluun. Organisaatiotasolla tapahtuva toiminta jää usein taka-alalle ja organisaation rakenne ymmärretään ikään kuin seuraukseksi yksilöiden ja ryhmien toiminnasta. Myös organisaation toiminnan tavoitteet hämärtyvät tai ne johdetaan yksilöiden ja ryhmien toiminnasta. Huomion kiinnittyessä ensisijaisesti yksilö- ja ryhmätasolle näkökulma organisaation toimintaan inhimillistyy (antropofornisoituu), organisaatio hahmotetaan ikään kuin ihmisenä. Keskeisiä inhimillisiä ominaisuuksia ja piirteitä (esim. ajattelu, oppiminen) hyödynnetään aktiivisesti, joskaan ei aina systemaattisesti, kuvaamaan toimintaa niin ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Usein käy kuitenkin niin, että käytetyt käsitteet, esimerkiksi oppiminen, toimivat organisaatiotasolla pelkästään metaforina - kielikuvina. Ne toimivat (ajattelun) välineinä kompleksisen sosiaalisen, organisaatiotasolle sijoittuvan, todellisuuden kuvaamisessa ja ymmärtämisessä, mutta eivät muodosta yksiselitteistä ja koherenttia todellisuuden representaatiota sen paremmin kuin analyysivälineitäkään. Juuri organisaation toimintaa kuvaavien metaforien yleistyminen on vaikeuttanut organisaation eri tasojen tunnistamista ja niiden välisen vuorovaikutuksen selkeää kuvaamista. Metafora kun on aina samanaikaisesti niin uusia näkökulmia avaava kuin harhaanjohtava. Inhimillisiin ominaisuuksiin perustuvien tai inhimillistä toimintaa kuvaavien käsitteiden ulottaminen organisaatiotasolle on ongelmallista.

**Taulukko 1. Organisaation tasot.**

Taso	Toimintaa eri tasoilla kuvaavia käsitteitä
Yksilö	skeema, arvot, asenteet, oppiminen, muisti, osaaminen, tavoitteet, tunteet,
Ryhmä	vuorovaikutus, kommunikaatio, ryhmäprosessit
Organisaatio	kollektiiviset ja rakenteelliset prosessit, valtahierarkia, organisaatiokulttuuri, johtaminen, toiminnan organisointi

Inhimillisten ominaisuuksien ja piirteiden avulla kun ei voida yksiselitteisesti kuvata ja tarkastella ei-inhimillisen kokonaisuuden, kuten organisaation, toimintaa. Tutkittavien ilmiöiden välillä vallitsevat tai niiden välille oletetut kausaaliset riippuvuus- ja selityssuhteet (ajattelu, oppiminen) muuttuvat merkittävästi siirryttäessä tasolta toiselle (Døving 1996, 197; Kim 1993, 38-41). Niin klassisiin organisaation rakennetta ja hierarkian merkitystä korostaviin kuin systeemiteoreettiseen näkökulmaan sisältyy ajatus organisaation eri tasojen välisestä molemmin suuntaisesta vuorovaikutuksesta ja vastavuoroisesta sopeutumisesta. Oppimisen metaforaa hyödyntävissä tai kielen merkitystä korostavissa organisaationäkemyksissä turvaututaan mielestämme jonkinasteiseen itseään toteuttavaan puolittaiseen kehäpäätelmään. Kysymys kuuluu: miten inhimillisiin ominaisuuksiin yksilötasolla perustuvista metaforisista malleista ja kuvista, joiden avulla toimintaa ryhmä- ja organisaatiotasolla kuvataan, voidaan vetää johtopäätöksiä koskien sitä, miten yksilöiden tulisi organisaation toimintaa edistääkseen toimia? Jos kysymykseen ei löydy selkeää vastausta seurauksena on tasojen "kadottaminen", yhtäläisyysmerkkien vetäminen ihmisen ja organisaation välille.

#### **YKSILÖ-KOLLEKTIIVITASON SUHTEEN PARADOKSAALISUUS JA YLITTÄMISEN VAIHTOEHDOT**

Yksilön toiminnan ja organisaation rakenteen välinen suhde on kaikkea muuta kuin yksinkertainen ja yksiselitteinen. Van de Ven ja Poole (1988, 27) kuvaavat suhteen hyvin paradoksaalisena. Organisaatio organisoituu yksilöiden välisen vuorovaikutuksen muodollistamisen kautta. Strukturalistisen koulukunnan mukaan organisaation

toiminta on mahdotonta ilman rakennetta, joka määrittää työnjaon, auktoriteetti- ja valtasuhteet sekä yhteistoiminnan pelisäännöt. Rakenne on tällöin ensisijainen suhteessa toimintaan. Tästä seuraa kuitenkin Van de Venin ja Poolen (emt. 27) mielestä seuraava paradoksi: "toiminta vaatii rakennetta, mutta rakenne on olemassa vain toiminnan kautta". Arkijärjen mukainen ratkaisu tähän olisi se, että toiminta ja rakenne ovat vastavuoroisia toisilleen. Van de Ven ja Poole toteavatkin, että edellä mainitun paradoksin ratkaisuksi on ollut hyvin vaikeaa rakentaa systemaattista teoriaa. Seurauksena on organisaatio-käsitteen määrittelyn vaikeus (Orton & Weick 1990, 216-217; Jones & Hendry 1994, 160). Crossan, Djurfelt, Lane & Whiten (1994, 4-5) mukaan organisaatioteorioiden divergenssin keskeisin syy organisaatiotutkijoiden omien määrittelyjen perustuminen tiettyihin implisiittisiin perusoletuksiin tai lähtökohtiin. Jotta tiettyyn teoriaan voi ottaa kantaa olisi sen taustalla olevat perusolelut, lähtökohdat sekä keskeisten käsitteiden sisältö ja laajuus esitettävä selkeästi ja avoimesti.

Yksilö vs. organisaatio -paradoksilla on Van de Venin ja Poolen (1988, 27-28) mielestä toinenkin mielenkiintoinen ulottuvuus. Organisaation muodolliset rakenteet mielletään yleensä konkreetteiksi ja mitattaviksi, koska ne ilmenevät organisaation sääntöinä, toimintatapoina jne. Yksilön toiminta on sen sijaan subjektiivista ja hetkittäistä. Yksilön toiminnan ymmärtäminen edellyttää hänen motiivinsa, intentioidensa ja tavoitteidensa tunnistamista. Monien yhteiskuntateoreetikkojen (Mills, Parsons, Weber) mielestä yksilön toiminnan takana oleviin merkityskokonaisuuksiin tai toimintaa edeltävään käytännölliseen päättelyyn on vaikea päästä käsiksi. Rakenteelliset selitystavat ovat deterministisiä ja keskittyvät mitattaviin muuttajiin. Ne eivät kuitenkaan

jätä juurikaan tilaa yksilön tavoitteelliselle toiminnalle. Yksilötasolla kaiken toiminnan katsotaan olevan käytännöllisen päättelyn ja valinnan seurausta. Toiminta on ainutkertaista ja kontekstisidonnaista. Prosessiteorioissa huomio kiinnittyy siihen miten yksilö hyödyntää erilaisia tulkintamalleja pyrkiessään ymmärtämään omaa toimintansa eri konteksteissa.

Van de Ven ja Poole (1988, 29-31) yrittävät hakea erilaisia ratkaisuja tunnistamaansa paradoksiin. Yksinkertaisin ratkaisu on elää paradoksin kanssa ja ottaa siitä kaikki irti. Heidän mielestään organisaatiot eivät ole sen paremmin täysin deterministisiä kuin täysin voluntaristisia. Tällöin onkin pohdittava, miten organisaation rakenne ja yksilöiden toiminta suhteutuu toisiinsa eri analyysitasoilla. Toinen keino paradoksin ratkaisemiseen on selvittää eri organisaatiotasojen (yksilö - ryhmä - organisaatio) väliset suhteet (esim. Schneider & Angelmar 1993). Tämä ratkaisukeino perustuu argumenttiin, jonka mukaan vain yksilö toimii, mutta organisaatio ei. Lähtökohtana on oletus, että vain yksilöllä voi olla tavoitteita (vrt. Silverman 1981). Tämä väite kuitenkin ylikorostaa mikrotason ilmiöitä makrotason kustannuksella. Kolmas mahdollisuus selvittää paradoksista on Giddensin esittämä strukturaation käsite. Rakenne tulkitaan niiksi säännöiksi ja resurssiksi, joiden avulla systeemi - ihmisten tai ryhmien välisten suhteiden havaittava malli - tulee luotua ja ylläpidettyä (Van de Ven & Poole 1988, 34-35).

Yleisin tapa ratkaista yksilö vs. rakenne -paradoksi on sinänsä paradoksaalinen. Useiden organisaatiomäärittelmien mukaan organisaatio ei ole osiensa summa, vaikkakin sen toiminnan katsotaan koostuvan organisaation yksittäisten jäsenten teoista (esim. Døving 1996, 197). Myös Argyris (1994) toteaa, että hänen on vaikea kuvitella tilannetta, jossa organisaation toimintaa voitaisiin muuttaa puuttumatta yksilöiden käyttäytymiseen. Crozier ja Friedberg (1980, 19) eivät tyydy näin yksinkertaiseen organisaationäkemykseen. He korostavat yksilön toiminnan merkitystä, mutta tunnustavat samalla rakenteellisten tekijöiden vaikutuksen. He katsovat, että toiminta ilmentää aina yksilön suurempaa tai pienempää toimintavapautta. Yksilön toimii organisaatiossa hyödyntämällä niitä mahdollisuuksia ja vapauksia, jotka rakenteellisten tekijät joko luovat tai sallivat. Yksilön toiminta organisaatiossa on näin ollen aina ehdollista. Se ei ole koskaan täysin

ennustettavaa eikä myöskään ulkoa määräytyntä.

## YKSILÖTASON SELITYSMALLIEN RAJALLISUUS JA RAKENNE RESURSSITEKIJÄNÄ?

Yksilö vs. rakenne -paradoksi antaa aiheen kysyä, missä määrin yksilön ajattelu ja sitä kautta organisaatiopsykologiset teoriat riittävään yksilöiden toimintaa organisaatiossa? Björkegren (1989) katsoo, että tutkijoiden kesken vallitsee konsensus siitä, että yksilön ajattelu vaikuttaa hänen toimintaansa. Ihminen toimii, reflektoi toimintaansa sekä suunnittelee toimintaansa tiettyä tilannetta koskevan tulokannan perusteella (Schön 1983). Weick (1995) esittää, että suhde ajattelun ja toiminnan välillä muuttuu toimijoiden määrän kasvaessa. Organisoitu toiminta vaikuttaa toimijoiden ajatteluun, mutta hänen mielestään on kyseenalaista vaikuttaako yksilön ajattelu organisoituun toimintaan. Koordinoitu toiminta ei edellytä yhteisesti sovittua käsitystä siitä, miksi pitää toimia yhdessä (Schneider & Angelmar 1993, 354). Alaiselle riittää esimiehen välittämä tieto esimerkiksi siitä, mikä on hänen vastuualueensa. Tässä tapauksessa toimijoiden ajattelusta tulee jatkuvaa retrospektiivistä merkitysten luomista ja jo tapahtuneen toiminnan oikeuttamista (Björkegren 1989, 114; Weick 1995).

Toiminnan selittämistä pelkästään yksilöiden ajattelun avulla rajoittaa myös tilanne- ja motivaatiotekijät. Tilanetekijöistä voimakas sosiaalinen paine ja normit ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia tekijöitä (Oskamp 1991, 271-272). Organisaatioiden valtarakenne ja sen vaikutus kytkeytyy niin normeihin kuin sosiaalisen paineeseen. Hyvä esimerkinä tästä on Janisin ja Mannin (1977) kuvaus ryhmäajattelusta, jossa ryhmäpaine ohjaa yksilöiden ajattelua ja toimintaa. Ihmisen tavoitteet ja päämäärät voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Toimintaan voivat vaikuttaa monet eri motiivit yhtä aikaa, joista jotkut ovat toisia tärkeämpiä. Riittämättömät sosiaaliset taidot ja habituaaliset toimintatavat voivat estää yksilöä toimimasta, ehkä jopa ajattelemasta, omien tarpeidensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Finemanin (1993, 13-14) mielestä kognitiivinen organisaatioparadigma korostaa liikaa tietoista ja rationaalista toimintaa tunteiden ja tiedostamattoman käyttäytymisen kustannuksella. Tunne on tärkeä organisaatiota koossapitävä voima, koska se on aina

toiminnan, tulkinnan sekä tiedonmuodostuksen tärkeä taustatekijä. Venkula (1993, 9-18) esittää, ettei pelkkä faktuaalinen tieto riitä muuttamaan toimintaamme. Tiedonmuodostustapahtumaan vaikuttaa episteemisyyden ja emotionaalisuuden lisäksi ihmisen eettinen, esteettinen ja empiirinen mentaalinen osajärjestelmä.

Yksilöiden kognitioita ja niiden selitysvoimaa organisaatiokontekstissa ei ole kuitenkaan järkevää tarkastella irrallaan organisaation rakenteesta. Crozier ja Friedberg (1980, 241-242) painottavat, että yksilöiden toimintasuunnitelmissa (kognitioilla) on käytännön vaikutusta, mutta ainoastaan silloin "kun ne pohjautuvat yksilön kykyihin hyödyntää systeemin tarjoamia mahdollisuuksia laajentaa omaa ehdollista toimintavapauttaan". Kieli ja kielipin metafora tarjoaa mielenkiintoisen tavan kuvata yksilö- ja kollektiivitason välistä kompleksista suhdetta. Kieli on keskeinen merkityksellisen inhimillisen olemassa olon, ajattelun ja toiminnan edellytys. Kyseinen toteamus on laajennettavissa niin ryhmä- kuin organisaatiotasolle, eli inhimillisiin sosiaalisiin järjestelmiin meso- ja makrotasolla. Kieli kommunikoinnin välineenä on myös yksi keskeisimmistä inhimillisistä ominaisuuksista - toisen keskeisen inhimillisen ominaisuuden, nimittäin oppimisen keskeinen, joskaan ei ehdoton, edellytys. Kieli ja kielioppi, eli ymmärrettävän ja merkityksellisen kielen (lauseiden) muodostusta koskevat säännöt (Nurmi 1998, 365), perustuvat ajan kuluessa syntyneisiin sosiaalisiin konventioihin.

Pentland ja Reuter (1994, 488-490) hyödyntävät toiminnan kielioppia metaforana analysoidessaan organisaation rutiineja eli säännönmukaista käyttäytymistä. 'Toiminnan kielioppi' avaa samalla uuden näkökulman yksilö vs. rakenne-paradoksiin. He katsovat, että yksilön ajattelua määrittävät rakenteet (skeemat ja skriptit) sekä mahdollistavat että rajoittavat rutinoitua käyttäytymistä. Toisaalla organisaation fyysiset ja sosiaaliset rakenteet vaikuttavat aina rutiineihin. Toiminnan kielipin käsite jättää tilaa yksilön tavoitteelliselle toiminnalle, jota on se näkyvä käyttäytyminen, jonka havaitsemme. Toiminnan kielioppi -käsite määrittelee mahdollisuuksien rajat organisaatiossa, joiden puitteissa yksilö voi joustavasti toimia. Emme kuitenkaan voi havaita kokonaista toiminnan kielioppia vaan ainoastaan tietyn osa siitä. Pentland (1995, 542-543) pohtii tarkemmin kielipin käsitettä ja sen soveltuvuutta organisaation prosessien kuvaamisen uudenlai-

seksi välineenä. Kielioppi määrittelee ainoastaan kielen osat ja näiden osien yhdistämisen säännöt. Kielioppi on myös generatiivinen, koska se mahdollistaa loputtoman määrän eri toiminnan variaatioita (lauseita) vaikkakin sanojen ja niiden yhdistämisen säännöt ovat rajalliset. Skriptin -käsite viittaa yksilön ajatteluun. Kieliopilliset käsitteet viittaavat myös niihin rakenteisiin, jotka mahdollistavat ja rajoittavat tapahtumien kulkua. Pentland (1995) esittää seuraavan analogian kielipin ja organisaatiokäyttäytymisen suhteesta: yksittäiset toiminnot vastaavat sanoja, toimintaohjelmat syntaktisia käsitteitä ja prosessit lauseita. Tämän lisäksi organisaation institutionaaliset-, teknologiset-, koordinaatio- sekä kulttuuriset rakenteet määrittävät yksilön tavoitteellista toimintaa, sanojen ja lauseiden muodostamista kielioppiin tukeutuen.

Kun rutiinit nähdään toiminnan kielioppina, nousee siitä Pentlandin ja Reuterin (1994, 491-492) mielestä joitakin uusia näkökulmia. Ensinnäkin organisaation rutiinit eivät ole yksittäinen toimintamalli vaan rutiinit ovat mahdollisten toimintamallien kooste, joita mahdollistaa ja rajoittaa jo edellä mainitut tekijät. Toiseksi rutiinit ovat toiminnan resursseja eikä niitä pitäisi ymmärtää toiminnan determinanteina vaikkakin ne muovaavat tilanteiden kulkua. Heidän näkemyksensä mukaan kieliopillinen rutiinien kuvaamismalli on joustavampi kuin reduktionistiset mallit, koska se jättää varsinaisen toiminnan erilaisille ilmeneismuodoille riittävästi tilaa. Teoreettisesti tällainen prosessiteoria on uusia mahdollisuuksia avaava, mutta empiirisen tutkimuksen kannalta se on hyvin vaativa.

## OPPIMISTA ORGANISAATION ERI TASOILLA?

Oppimisen metafora nousi lähes hallitsevaan asemaan 1990-luvun organisaatioteoreettisessa, etenkin organisaatioiden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Leimallista organisaatioissa tapahtuvan oppimisen pohdinnoille on ollut organisaatioteoreettisten perusoleusten, lähtökohtien sekä terminologian monimuotoisuus. Seurauksena on ollut keskustelun epämääräisyys ja sekavuus. Tämä juontaa osittain juurensa yksilön oppimisen määritelmien monimuotoisuudesta. Tarkasteltaessa yksilön oppimista huomio voi kohdistua lähtökohtiin

- motiivit/ motivaatio, prosesseihin - informaation muokkaaminen, tuloksiin - toimintatavoissa tapahtunut pysyvä muutos tai oppimisen kontekstiin - sosiaalinen ryhmä/tietty organisaatio (Illeris 2000, 13-20). Melko usein lähtökohtana (ks. Kim 1993, 37-38; Lundberg 1995, 17) on hyödynnetty Kolbin (1984) kokemusperäisen oppimisen prosessimallia tai sen variaatioita. Usein kiinnittymistä tiettyyn lähtökohtaan tai tarkastelutapaan ei kuitenkaan määritellä eksplisiittisesti. Tällöin oppimisen käsitteen hyödyntämisestä metaforana ryhmä- ja organisaatiotasolla tulee hyvin tulkinvaraista. Edellä esitetyt yksilö vs. organisaatioparadoksit ovat läsnä myös oppimisprosesseissa. Yksilön oppiminen tavoitteellisena toimintana tapahtuu aina tiettyjen sosiaalisten, organisatoristen ja institutionaalisten rakenteiden ja toimintamallien "vaikutuksen alaisena" (vrt. toiminnan kielioppi yllä). Oppimisprosessit ohjautuvat aina osittain tiettyjen, esimerkiksi tietyssä organisaatiossa hyödynnettyjen toimintamallien kautta (oppiminen on uusintavaa), kun taas "uutta luovaan" oppimisen sisältyy usein vahvoja, hetkittäisiä, subjektiivisia ja intuitiivisia elementtejä (oppiminen on uudistavaa).

Oppivan organisaation mallien taustalta on tunnistettavissa systeemiteoreettinen ajattelutapa. Oppiva organisaatio kuvataan rakenteeltaan matalaksi tai verkostomaiseksi organisaatioksi, jossa valta, päätöksenteko ja vastuu ovat hajautettuja. Auktoriteettiin ja toiminnan eri tasoilla tapahtuvaan kontrolliin perustuva johtajuus korvautuu oppimista edesauttavilla ja palkitsevilla, tasa-arvoisilla ja jaetuilla käytänteillä. Tämä haastaa myös tasoajattelun. Tasojen, ja niihin liittyvien hierarkkisten suhteiden, oletetaan korvautuvan organisaation toiminnan eri ulottuvuuksilla. Kirjallisuudessa oppivan organisaation ja organisaation oppimisen käsitteitä on usein käytetty toistensa synonyymeinä. Käsitteitä lähemmin tarkasteltaessa on tunnistettavissa tiettyjä näkökulma- tai tasoeroja. Organisaation oppimisella viitataan usein sellaisiin oppimisprosesseihin, jotka rajoittuvat lähinnä ryhmätasolle. Oppiminen keskittyy esimerkiksi niihin organisaation osiin, joiden kanssakäyminen ympäristön kanssa on intensiivisintä. Oppivan organisaation käsitteellä viitataan pääsääntöisesti organisaatiotasoiseen oppimiseen (ks. Lundberg 1995, 11-14). Jotta oppimisesta voi tulla organisaation toimintastrategian elementti on organisaation rakenteiden ja keskeisten toimintamallien on sekä mahdol-

listettava että kannustettava organisaation yksittäisten jäsenten ja heistä muodostuvien ryhmien oppimista (Dodgson 1993, 377). Kytännän oppimiseen vaikuttavien organisaatiotasosten toimintamallien ja yksilöiden oppimisen välillä oletetaan olevan intensiivinen ja vastavuoroinen. Erityisiä käsitteitä organisaation eri tasoilla tapahtuvan oppimisen vuorovaikutuksen kuvaamiseen tai analysointiin ei kirjallisuudesta juurikaan löydy. Tällöin käykin usein niin, että oppimisen edellytyksissä ja sitä ohjaavien sääntöjen ja mallien merkityksen luonteessa tapahtuva laadulliset ja määrälliset muutokset siirryttäessä tasolta toiselle hämärtyvät. Lundberg (1995, 17-18) pyrkii vastaamaan tähän haasteeseen kiinnittämällä huomiota niihin institutionaalisiin, välittäviin prosesseihin ja mekanismeihin, joiden avulla yksilön oppimisen kautta hallussaan pitämää tietoa voidaan kommunikoida ja levittää. Hän toteaa, että tavallaan organisaation yksittäiset jäsenet oppivat ja tietävät enemmän kuin organisaatio, mutta "individual knowledge that is transmitted and embedded in institutional mechanisms becomes socially defined as organizationally real and objective." (emt. 18). Lundberg tunnistaa välittävän tason - ryhmätason - olemassaolon, muttei paneudu sen erityislaatuun tai selkiytä kyseiselle tasolle ominaisten oppimisprosessien erityisluonnetta. Kimin (1993) lanseeraamat "jaetut mentaalit mallit" jäävät yksilöllisten ajattelumallien, muistien ja rutiinien löyhäksi kokoelmiksi. Niistä ei muodostu mielekäästä ja operationalisoitavissa olevaa, analyyttistä välittävää käsitettä (Balbastre & Moreno-Luzón 2003, 373).

Oppimisprosessi edellyttää aina oppivan subjektin olemassaoloa. Organisaatiossa subjektin määrittely voi olla pulmallista. Oppivan organisaation teoreettisissa malleissa tunnistetaan usein organisaation kolmen "perustasoa". Painotukset vaihtelevat useimmiten välittävän tason - ryhmien - suhteen. Toiminta ja oppiminen ryhmätasolla voidaan joko sivuuttaa (esim. Kim 1993) tai määritellä organisaation perusoppimisyksiköksi (esim. Senge 1990, 10). Ryhmäteoreetikot korostavat Crossanin, Djurfeltin ym. (1994, 8) mukaan yksilön hallussaan pitämän tiedon itenäistä siirtymistä organisaation muille tasoille. Oppiminen on epätäydellistä, jollei tiedon vaihtoa ole tapahtunut. Oppimista voidaan tarkastella yksilöiden "hallussaan pitämän" tiedon vaihtamisena. Organisaation sisäisestä näkökulmasta keskeistä on tiedon siirtyminen yhdeltä orga-

nisaation ryhmältä tai yksittäiseltä jäseneltä toiselle. Ryhmäoppimisessa voidaan erottaa kaksi erilaista kantaa; tiedon välittäminen (tiedon kierrättäminen organisaation jäsenten välillä; systeemi-strukturaalinen näkökulma) sekä ymmärryksen jakaminen tai integrointi (tulkinna merkitystä tiedon käsittelyssä korostuu; tulkitseva näkökulma). Yksinkertaistava, ja samalla jossain määrin selkiyttävä tulkinta organisaation oppimisesta voisi olla seuraavanlainen; organisaation oppimisessa on kyse informaation ja tiedon välittämisestä yksilöiltä toiselle tai sen levittämisestä laajemmalle joukolle yksilöitä. Tähän prosessiin vaikuttavat ja sitä määrittävät monet erilaiset tekijät ryhmä- ja organisaatiotasolla. Oppivasta organisaation tutkimisessa on kyse näiden, usein kompleksisten tekijöiden tarkastelusta.

Crossan, Lane ja White (1999) ovat pyrkinet edellä kuvatun ongelman jäsentämiseen koettaneet dynaamisen organisaation oppimisen mallin, jossa keskeistä on kolmen eritasoisen osaprosessin tunnistaminen. Heidän mallinsa keskeinen anti on oppimisprosessien erityislaadun tunnistaminen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla muutoksiin reagoimista tai olemassa olevaa kyseenalaistava oppiminen on luonteeltaan paitsi ajoittaista ja subjektiivista myös intuitiivista. Jotta tämä intuitiivinen oppiminen muodostuisi merkitykselliseksi yksilölle, on oppimisprosessia ja sen seurauksia on tarkasteltava laajemmassa (sosiaalisessa) viitekehyksessä. Ryhmätasolla tapahtuva oppiminen on ensisijaisesti yksilötason intuitiivisen oppimisen tulkintaa tietyssä viitekehyksessä. Kyseisten tulkintaprosessien lisäksi vain organisaatioissa vaikuttavat ryhmät pystyvät mielekkäällä tavalla integroimaan yksilön intuitioihin perustuvia kollektiivisia tulkintoja organisaation institutionaaliseen viitekehykseen. Organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen on luonteeltaan "uudelleeninstitutionalisointia", joka perustuu siihen, että yksilön intuitiivinen oppiminen suodattuu ryhmätason tulkinta- ja integrointiprosessien kautta organisaatiotasolle ja suhteutuu näin ollen olemassa olevaan institutionaaliseen viitekehykseen. Prosessia voidaan kuvata eräänlaisena valikoitumisprosessina. Ne oppimisprosessit, jotka ovat sopusuunnassa organisaatioissa vallitsevan kulttuurin tai siihen liittyvän muutostarpeen kanssa, muodostavat lähtökohdan uusien muodollisten, organisaatiotasosten sääntöjen, rutiinien ja toimintamallien muodostumiselle.

Mutta millainen on ryhmätasolla tapahtuvien oppimisprosessien erityislaatu? Ryhmätasolla tapahtuvassa oppimisessa keskeistä on vuorovaikutuksen avulla tapahtuva yksilöllisten toimintamallien ja -tapojen uudelleentulkinta sekä monimuotoisempi ja laaja-alaisempi tarkastelu suhteessa normeihin ja rutiineihin organisaatiotasolla. Näiden ryhmäprosessien myötä yksilön ajattelumallit joko todentuvat tai kyseenalaistuvat. Jotta ryhmässä tapahtuva oppiminen on mahdollista, on sen jäsenten - yksilöiden - ainakin hetkittäin kyettävä irrottautumaan omista lähtökohdistaan ja näkemyksistään, tarpeen vaatiessa muokkaamaan omia vakiintuneita ajattelu- ja toimintamallejaan ryhmän yhteisten tulkintojen edesauttamiseksi. Keskeistä, joskaan ei kovin yllätyksellistä, on ryhmässä tapahtuvassa oppimisessa on ryhmän jäsenten suhde toisiinsa (Salo 1997, 102-103, 110-111). Yhteenvetona voidaankin todeta, että organisaation oppimista käsittelevissä tutkimuksissa ryhmiä tai organisaatiota kokonaisuutena käsitellään pikemminkin yksilöiden oppimisen laajempaan viitekehyksenä kuin että oppimisen metaforan avulla tavoitetaisiin (eli pystyttäisiin kuvaamaan) ilmiö, joka muuttaa merkittävästi luonnettaan siirryttäessä organisaatiotasolta toiselle. Oppimisprosessien tunnistaminen on vielä jossain määrin mahdollista ryhmätasolle, yksilöiden vuorovaikutusprosesseihin liittyen, mutta kollektiivisella tasolla se katoaa empiirisesti operationalisoitavissa olevien käsitteiden ulottumattomiin.

## LOPUKSI

Postmodernit organisaatioteoriat sukeltavat pintaa ja käyttäytymistä syvemmälle, ihmisen ajatteluun ja oppimiseen sekä kielen merkitykseen näiden inhimillisten valmiuksien konstruoinnissa ja kommunikoinnissa organisaation jäsenten välillä. Postmodernit organisaatioteoriat vaikuttavat ensisilmäyksellä häivyttävän yksilö-, ryhmä- ja kollektiivitasojen välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen systeemaattis-analyttisen tarkastelun tasojen käsitteen avulla. Organisaatiotasot ovat kuitenkin "orgaanisesti" läsnä tarkasteltaessa organisaation toimintaa metaforanäkökulmasta "toiminnan kieliopin" tai systeemitieteellisesti "oppivan organisaation" käsitteen avulla. Diskursiivinen organisaatiotutkimuskaan ei ole päässyt irti tasojen ongelmasta. Jos sosi-

aalista todellisuutta tutkitaan diskurssien kautta rakentuneena ja ylläpidettynä, niin tasojen luonteeseen ja niiden välisiin suhteisiin joudutaan väistämättä ottamaan kantaa. Tutkimuksen avulla tuotetut diskurssit kytkeytyvät aina tiettyyn viitekehukseen, mikro-, meso- tai makrotason sosi-aalisiin ilmiöihin (Alvesson & Kärreman, 2000).

Tasojen ongelmalla on niin pragmaattinen kuin teoreettinenkin ulottuvuus. Organisaatioiden tavoitteellinen ja kauaskantoinen kehittäminen edellyttää niiden toiminnan sekä toiminnassa ilmenneiden ongelmien ja haasteiden systemaattista analysointia, abstrahointia ja reflektointia. Keskeiseksi haasteeksi muodostuu ongelmien syiden tunnistaminen ja haasteiden käsitteellistäminen. Perinteisesti erottelevana analyysivälineenä on hyödynnetty organisaation eri tasojen tunnistamista. Tasojen ongelma haastaa niin tutkijat kuin organisaatioiden kehittäjät käsitteelliseen sensitiivisyyteen. Yksilötason käsitteiden siirtäminen organisaatiotasolle metaforina ja analogioina muodostuu ongelmalliseksi. Tällöin ajaututaan tilanteeseen, jossa metaforisten käsitteiden oletetaan viittaavan samoihin ilmiöihin, kohdistettiin huomio sitten yksilötasolle tai organisaatiotasolle. Metaforia ja analogioita, kuten kielipoppia tai oppimista on kuitenkin vaikea operationalisoida toimiviksi - erotteleviksi ja analyttisiksi - käsitteiksi. Niitä ei mielestämme ole myöskään mielekäästä "palauttaa" yksilötasolla. Vaikkapa oppimisen "abstrahointi" organisaatiotasolle vaarantaa tieteen tekemisessä tarvittavan käsitevaliditeetin. Schneider ja Angelmar (1993, 362) ehdottavat ratkaisuksi yksilötason käsitteiden abstrahointia siten, ettei käsite olisi enää sidoksissa tiettyyn tasoon vaan että se tavoittaisi ilmiön perusrakenteen eri tasoilla ja systeemeissä. Esimerkkinä he mainitsevat informaation prosessoinnin paradigma -käsitteen.

Organisaatioiden inhimillistytessä, antropomorfisoiduessa, organisaatiotasot häviävät, ihmisestä tulee organisaatio ja organisaatiosta ihminen. Elkjaer (2003, 490-492), joka kuvaa organisaation oppimista osallisuus ja tutkimus -metaforien (participation, inquiry) avulla, mieltää yksilön ja organisaation joko toisiinsa kietoutuneiksi tai toisistaan erottamattomiksi. Jälkimmäisessä tapauksessa "individuals and organizations are both products and producers of human beings and knowledge." (ibid 491). Osittain kehitys, jossa tasot ja niiden merkitys organisaation toiminnassa katoavat, voidaan tulkita retoriseksi kei-

noksi, jonka avulla yksilö sitoutetaan toimimaan organisaation puolesta ja hyväksi niissäkin tilanteissa, joissa se ei ehkä ole yksilön välittömien etujen mukaista. Keskeistä yksilöiden retorisessa sitouttamisessa organisaatioon on myös valta, vastuuseen ja kontrolliin liittyvien kysymysten ja kannanottojen kadottaminen. Valta, vastuu ja kontrolli organisaatio- ja ryhmätasoisina ilmiöinä eivät ole menettäneet merkitystään organisaatioiden madaltamisen, "projektiuttamisen" tai "tiimiyttämisen" (lue orgaanisoitumisen) myötä, päinvastoin. Organisaation oppimisen viitekehysmuodostuu organisaation toiminnan analyttisen tarkastelun kannalta mielekkääksi vasta oppimisen osaprosesseissa (kts. Crossan, Lane ja White 1999 yllä) tunnistetaan myös vallan ulottuvuus (Lawrence, Mauws, Dyck & Kleysen 2005). Samalla oppiminen organisaatiotasaisen toiminnan metaforana menettää kuitenkin "voimaansa".

Niin teorioiden kuin käytäntöjenkin kehittämisen kannalta olisi tasojen haaste otettava vakavasti. Näin välttytään tutkimuksellisilta umpikujilta ja mahdollistetaan tiedon kumuloituminen. Lopuksi on vielä todettava, että organisaation eri tasojen erottaminen edesauttaa yksilön toiminnan ymmärtämistä ja selittämistä. Yksilön (toiminnan)vapaus organisaatiossa on aina suhteellista, riippuvainen organisaation toiminnalleen asettamista tavoitteista ja reunaehdoista. Jos organisaatiosta tulee (vain) yksilön jatke kadotetaan mahdollisuus sekä tavoitteiden että reunaehto- ja tiedostamiseen ja tunnistamiseen. Organisaatio on tällöin kuin "sankassa sumussa ilman miehistöä ajelehtiva aave-laiva"

## LÄHTEET

- Alvesson, Mats: Organization: from substance to image. *Organization Studies*, 11 (1990): 3, 373-394.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan: Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53 (2000):9, 1125 - 1149.
- Argyris, Chris: Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72 (1994): 4, 77-85.
- Balbastre, Francisco & Moreno-Luzón, Maria, D: Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension. *Total Quality Management*, 14 (2003):3, 367-388.
- Björkegren, Dag: Hur organisationer lär?, *Studentlitte-*



- ratur, Lund 1989.
- Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E.: An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24 (1999): 3, 522-537.
- Crossan, Mary M., Djurfeldt, Lisa., Lane, Henry W., & White, Roderick E: Organizational learning - dimensions for a theory. Western Business School, The University of Ontario, London, Canada 1994.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard E: Actors and systems., The politics of collective action, The University of Chicago Press, Chicago 1988.
- Dodgson, Mark: Learning, trust and technological collaboration. *Human Relations*, 46 (1993):1, 77-93.
- Døving, Erik: The image of man: organizational action, competence and learning. Teoksessa D. Grant & C. Osrick (Eds.) *Metaphor and organizations*, Sage, London 1996, 185-199.
- Elkjaer, Bente: Organizational learning with a pragmatic slant. *International Journal of Lifelong Education*, 22 (2003):5, 481-494.
- Fineman, Stephen: Organizations as emotional arenas. Teoksessa S. Fineman (Eds.), *Emotion in organizations*, Sage Publications, London 1993, 9-35
- Illeris, Knud: *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*, Studentlitteratur, Lund, 2000.
- Janis, Irving. L., & Mann, Leon: *Decision making. A psychological analysis of conflict, choice and commitment*, Free Press, New York 1977.
- Jones, Alan. M. & Hendry, Chris: The learning organization: Adult learning and social transformation, *British Journal of Management*, 5 (1994):2, 153-162.
- Kim, Daniel H: The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35 (1993):1, 37-49.
- Klein, Katherine J., Dansereau, Fred & Hall, Rosalie J: Level issues in the theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*, 19 (1994):2, 195-229.
- Kolb, David A: *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1984.
- Lawrence, Thomas B. Mauws, Michael K., Dyck, Bruno & Kleysen, Robert F: The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30 (2005):1, 180-191.
- Lundberg, Craig. C: Learning in and by organizations: Three conceptual issues. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (1995):1, 10-23.
- Nurmi, Timo: *Uusi suomen kielen sanakirja*, Gummerus, Jyväskylä 1998.
- Orton, J. Douglas. & Weick, Karl. E: Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15 (1990):2, 203-223.
- Oskamp, Stuart: *Attitudes and opinions* (2. ed.). Prentice Hall, New Jersey 1991.
- Pentland, Brian. T: Grammatical models of organizational processes, *Organization Science*, 6 (1995):5, 541-556.
- Pentland, Brian T. & Reuter, Henry H.. Organizational routines as grammar of action. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1994): 3, 484-510.
- Salo, Petri: On the andragogical conditions and foundations of learning within organizations. Teoksessa K. Kurtakko, O. Kivinen & J. Eskola (eds.) *Adult education without barriers - Discussion and research in European context*, Lapin Yliopisto, Rovaniemi 1997, 100-119.
- Schneider, Susan. C., & Angelmar, Reinhard: Cognition in organizational analysis: Who's minding the store? *Organization Studies*, 14 (1993):3, 347-374.
- Schriesheim, Chester A., Castro, Stephanie L, Zhou, Xiaohua & Yammarino, Francis J. The folly of theorizing "A" but testing "B". A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader-Member Exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12 (2001): 4, 515-551.
- Schön, Donald. A: *The reflective practitioner. How professionals think in action*, Basic Books, New York 1983.
- Silverman, David: *The theory of organizations*. Heinemann, London 1981.
- Van de Ven, Andy. H. & Poole, Marshall S: Paradoxical requirements for a theory of change. Teoksessa R. E. Quinn & K. S. Cameron. (Eds.), *Paradox and transformation. Toward a theory of change in organization and management* (pp. 19-64). Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company 1988.
- Venkula, Jaana: *Tiedon suhde toimintaan. Tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia, osa 1*, Yliopistopaino, Helsinki 1993.
- Weick, Karl. E: *Sensemaking in organizations*, Sage Publication, Thousand Oaks 1995.