

Voiko asiantuntijaorganisaatio olla oppiva organisaatio?

Matti Kuittinen ja Petri Salo

CAN THE PROFESSIONAL ORGANIZATION BECOME A LEARNING ORGANIZATION?

The purpose of this paper is to examine and discuss whether the concept of a learning organization can be adopted by the knowledge-intensive professional organizations operating in public sector. The paper begins with a short description of the idea of a learning organization. After that, some of the main characteristics of the professional organizations in the field of public sector, such as expertise, loose coupling, the ambiguity of knowledge-intensive work and its results alongside with problems connected with decision-making are discussed and related to the overall framework of a learning organization. The focus is mainly on the different types of loose coupling and some of the consequences caused by it. Finally, the authors recommend that the members of professional organizations should become conscious of the special characteristics of their organizations and compensate the shortcomings, for example the consequences of the loose coupling, by paying attention to genuine collaboration, dialogue and creation of shared values in order to become a learning organization.

Keywords: learning, organization, professional organization, loose coupling

JOHDANTO

Oppivan organisaation ja organisaation oppimisen käsitteet ovat 1990-luvun kuluessa nousseet keskeiselle sijalle pyrittäessä hahmottamaan niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioiden selviytymisstrategioita jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Oppivaa organisaatiota tarkastellaan kirjallisuudessa organisaation toimintaa ohjaavana visiona (Senge 1990), ideaalisena kehittämismallina (Sarala & Sarala 1996), paradigma (Jotham 1996) sekä organisaation toiminnan tarkastelun yhtenä näkökulmana (Dalín 1993). Oppivan organisaation käsitettä käytetään useimmiten kuitenkin metaforana, kuvaamaan organi-

saatioita ja organisaatioiden puitteissa tapahtuvaa toiminnan organisointia. Organisaatioiden toimintaympäristöjen ja itse toiminnan monimutkaistumisen ja muuttumisen seurauksena myös organisaatiot itsessään ovat Alvessonin (1990) näkemyksen mukaan muuttuneet yhä enemmän metaforien tai kuvien kaltaisiksi. Niittymaa (1994) tarkasteleekin oppivan organisaation metaforaa yhtenä postmodernien organisaatioiden toimintaa mallintavana »teorianana». Oppivan organisaation metaforan lisäksi »postmoderneihin organisaatio-teorioihin» voidaan katsoa kuuluvan myös esimerkiksi tieto- ja asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa hahmottavat mallit sekä verkostoteoriat.

Oppiva organisaatio voidaan lähtökohdista ja tavoitteista riippuen määritellä monin eri tavoin. Määritelmien lähtökohdana on usein organisaation kyky muuntaa rakenteensa, kulttuurinsa ja strategiansa itseuudistuvaksi oppimisjärjestelmäksi kokonaisvaltaisen uudistumisen avulla. Uudistusprosessin edellytyksenä on oppimisen tarkasteleminen jatkuvana, kokonaisvaltaisena, ongelmakeskeisenä ja kontekstuaalisena organisaatiotasoisena prosessina (Jotham 1996, 162–163). Myös Sengen (1990) systeemistä ajattelua korostava näkökulma perustuu organisaation rakenteen, kulttuurin ja strategian muokkaamiseen uutta luovaa oppimista silmällä pitäen. Lähtökohdana Sengen näkemyksessä on organisaation yksittäisten jäsenten henkilökohtaisen osaamisen ja organisaation toimintaan liittyvien, perustavaa laatua olevien, henkisten mallien hyödyntäminen yhteisten, jaettujen visioiden luomisessa sekä näiden toteuttamisessa ryhmissä ja tiimeissä tapahtuvan oppimisen kautta. Yksittäisten jäsenten oppimisen välittyminen ryhmiin ja koko organisaatioon ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Oppivan organisaation akilleen kantapääksi näyttääkin eri yhteyksissä muodostuneen oppimisen välittyminen ja jalostuminen organisaatioiden eri tasojen välillä, yksittäisten jäsenten oppimisen hyödyntäminen ryhmä- ja organisaatiotasolla, sekä eri tasojen välinen jatkuva ja avoin vuorovaikutus (Crossan, Djurfelt, Lane & White 1994,

5–6). Erityisen ongelmallinen tämä kysymys on asiantuntijaorganisaatioissa.

Tässä artikkelissa oppivan organisaation käsitettä ja toteutumisen mahdollisuutta tarkastellaan julkisen asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijuuden muodostamista lähtökohdista. Julkisella asiantuntijaorganisaatiolla viitataan tässä julkisella sektorilla toimivaan organisaatioon, jonka pääasiallisena tehtävänä on yhteiskunnallisten toimintojen ylläpitämisessä tarvittavan tiedon muokkaaminen, hyödyntäminen ja uusintaminen (Temmes 1992, 56). Määritelmän ulkopuolelle jäävät ne hallinnolliset organisaatiot, joiden pääasiallisena tehtävänä on ministeriöiden tekemien lakien ja asetusten toimeenpano. Keskeiseksi toimintaa määritteleväksi piirteeksi muodostuu asiantuntijuuden ohella toiminnan tietointensiivisyys. Asiantuntijuus ja toiminnan tietointensiivisyys muodostaa kaksi toisiinsa kytkeytyvää, mutta ainakin osittain jännitteistä näkökulmaa oppivan organisaation toteuttamista ajatellen. Julkisella sektorilla toimivan tietointensiivisen asiantuntijaorganisaation toiminnan erityispiirteet liittyvät toimintaprosessien tietosidonnaisuuden ja asiantuntijoiden aseman ja statuksen lisäksi toiminnan tavoitteiden sekä toiminta-ajatuksen epämääräisyyteen ja ristiriitaisuuteen (Sveiby 1990, 184–193; Viitainen 1993, 11–13). Muista asiantuntijaorganisaatioista poiketen hallinnollisilla organisaatioilla (esim. vero- ja työvoimatoimisto) on selkeät tavoitteet ja keinot tavoitteiden käytäntöönpanemiseksi.

ASiantuntija ja hänen työnsä aineettomuus

Asiantuntijaorganisaation toiminta perustuu pääosin suunnitteluun, tutkimukseen, ongelmien analysointiin ja ratkaisemiseen sekä uuden tiedon tuottamiseen ja välittämiseen (Sipilä 1991, 23; Temmes 1992, 120). Sveibyn (1990, 26–27) näkemyksen mukaan asiantuntijaorganisaatio ei voi myydä muuta kuin osaamistaan. Asiantuntijan työ on standardoimatonta ja yksilöiden luovuudesta riippuvaista monimutkaisien ongelmien ratkaisua. Asiantuntijaorganisaation tuote eli tieto on aineetonta ja näkymätöntä, jolloin sitä ei voi tuottaa ja markkinoida samoilla metodeilla kuin fyysistä tuotetta. Alvesson (1993) nostaa esille tiedon monimerkityksellisuuden mukanaan tuomat ongelmat. Hän katsoo, että tärkein tietointensiivisen organisaation ominaispiirre on tiedon monimerkityksellisuuden ja työn tulosten epämääräisyyden hallintakyky. Alvesson toteaa

asiantuntijaorganisaatioiden itseasiassa olevan myös ambivalenssi-intensiivisiä. Asiantuntemus on usein suhteellista, asiantuntijan työn tulokset ovat vaikeasti todettavia eikä työn tulosten laadun arvioimiseen voida rakentaa selkeitä kriteereitä. Itse asiassa asiakkaan odotukset ja kokeemukset liittyvät oleellisesti työn tulosten toteamiseen. Taitavan asiantuntijan pitää lisäksi pystyä osoittamaan työn olevan onnistuneen silloinkin kun se ei ole johtanut näkyviin tuloksiin. Asiantuntijuus on näin ollen ansaittava yhä uudelleen. Asiantuntija joutuukin jatkuvasti panostamaan oman asemansa ja statuksensa ylläpitämiseen niin organisaation sisäisissä kuin organisaation ulkopuolelle ulottuvissa suhteissa. Alvessonin (1993, 1004) mielestä on hyvin idealisoitua sanoa, että pitkälle koulutetun asiantuntijan työ olisi pääasiassa tieteellisen tiedon soveltamista. Hänen tutkimustensa mukaan eräissä asiantuntija-ammateissa (esim. arkkitehdit, psykologit) toimivien ihmisten on vaikea antaa esimerkkejä siitä, mihin miten he työssään soveltavat teoretista tietoa.

Työn onnistumisen epävarmuus on luonnollinen osa asiantuntijan työtä, koska nk. helppojen asioiden ratkaisu ei toisi mukanaan sellaista sosiaalista tunnustusta kuin mitä monimutkaisten asioiden ratkaisu tuo (Sipilä 1991, 19). Asiantuntijuudesta saattaa kuitenkin pahimmillaan tulla myytti, jonka vuoksi asiantuntija joutuu käyttämään paljon aikaa ja energiaa oman asiantuntijuutensa varjelemiseen. Kiireen ja aikaansaamisen julkisivun viestittäminen ulospäin on eräs asiantuntijoiden yleisimmin käyttämiä vakuutellustrategioita (Karjalainen 1992). Asiantuntematomuudesta voi myös kärkehtää. Tästä syystä asiantuntija varoo tilanteita, joissa oman pätevyysraja tulee vastaan tai asiantuntijuuteen pohjautuva erityisosaaminen kyseenalaistuu. Myös asiantuntijan liiallinen suuntautuminen uuden oppimiseen saattaa, etenkin ulkopuolisten silmissä (asiakkaat ja muita aloja edustavat kollegat), kyseenalaistaa hänen tietämystään ja osaamistaan. Näin ollen asiantuntija keskittyy kehittämään itseään lähinnä oman erityisalansa puitteissa (Starbuck 1992, 723–724).

Toiminnan arviointi ja laatuksymykset ovat viime aikoina tulleet keskeiseksi osaksi asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa. Arviointihankkeissa saatetaan kuitenkin tyytyä siloiteltuun kuvaan ja ongelmien esiinnostamista varotaan, koska ei haluta loukata yksittäisiä henkilöitä (esim. Takalo & Aronen 1995). Tällainen kohteliaisuus ylläpitää yhteisymmärrystä, mutta estää samalla ongelmien ratkaisemisen (Argyris 1992). Sanat-

tomat sopimukset siitä, mistä ei voi puhua, tekevät yhteiselon sujuvaksi. Työn kyseenalaistaminen veisi paljon aikaa ja estäisi täten »varsinaista» työntekoa sekä toisi mukanaan avointa epävarmuutta (Raitola 1986, 173–174).

Koska asiantuntijaorganisaatio pystyy harvoin esittämään välittömästi todettavissa olevia konkreettisia tuloksia, joutuu asiantuntijaorganisaatio usein turvautumaan hienostuneeseen retorikkaan pyrkiessään vakuuttamaan ympäristönsä oman olemassaolonsa tärkeydestä. Sellaiset organisaatio, joiden työkenttä on niin ambivalentti kuin tietointensiivisellä organisaatiolla on, eivät yksinkertaisesti voi selvitä ilman kehittyneitä retorisia taitoja. Alvesson (1993, 1003–1007) toteaaakin todellista asiantuntemusta tärkeämpää usein olevan se, että asiantuntija saa ympäristön vakuuttuneeksi omasta asiantuntemuksestaan. Hän muistuttaa myös, että asiantuntijan hallussaan pitäminen ja luoma tieto edellyttää tunnustamista. Ilman ulkopuolista tunnustamista tieto ei ole oikeaa tietoa.

Asiantuntijan työn tulosten epävarmuuteen liittyy helposti syyllisyyden tunteita ja riittämättömyyden kokemuksia. Hyvin tehdyn työn onnistumisesta tai tuloksia ei ole helppo todeta. Asiantuntijana toimimisen vallitsevaan ideologiaan kuuluukin Raitolan (1986, 172) mielestä olennaisena osana yksilön autonomia ja yksilöllinen pärjääminen. Kokemusten vaihtamisen ja kollegoilta oppimisen estää myös se, että asiantuntijan on vaikea pukea sanoiksi kaikkia omia työongelmiaan, koska ongelmat ovat usein kielettömiä. Tämän vuoksi omasta työstä ei välttämättä löydy keskustelun aihetta. Toisaalta valikoiva mykkyys takaa sekä hyvät suhteet kollegoihin että ammatikäytännön sujumisen. Kielettömyys toimii näin ollen defenssinä pitämällä hankalat puheenaiheet yhteisen sopimuksen perusteella loitolla.

Asiantuntijan tehtäviin ja asiantuntijana toimimiseen suuremman organisaation osana sisältyy myös muita ristiriitaisuuksia. Asiantuntija on aina samanaikaisesti oman ammattikuntansa edustaja sekä tietyn organisaation jäsen. Asiantuntijuuteen liittyvä autonomia ei aina nivelly organisaation toiminnan tavoitteisiin eikä organisaation vaatiman kontrollin tarpeisiin. Yksilön asiantuntijuuden ja osaamisen jatkuva kehittäminen saattaa, kuten yllä jo mainittiin, hankaloittaa organisaation jäsenenä toimimista ja vähentää motivaatiota osallistua koko organisaation kehittämiseen (Viitanen 1993, 34). Kun vastakkain asetetaan henkilökohtaisen osaamisen ja koko organisaation kehittäminen, jää jälkimmäinen yleensä toiselle sijalle. Asiantuntijan on yleensä vaikea näh-

dä yhteisöllisyyteen panostamisesta syntyvää hyötyä, sillä tärkeintä on oma autonomia ja ammatillisen osaamisen edistäminen (Eklund 1992).

ASiantuntijaorganisaatio – Löyhä yksilöiden yhteenliittymä

Organisaatio määrittää ihmisten yhteistyön ja työnjaon koordinoimista tavalla, jolla voidaan saavuttaa sellaisia päämääriä, joihin yksin ei pystyttäisi. Yhteisten päämäärien saavuttaminen yhteistyötä ja työnjakoa koordinoimalla edellyttää kuitenkin myös organisaation yksittäisten jäsenten toiminnan rajoittamista ja säätelystä. Yksilölähtöisestä näkökulmasta organisaatio voidaankin määritellä yksilöiden väliseen vallanjakoon perustuvaksi yksilöiden välistä toimintaa, kommunikointia ja käyttäytymistä sääteleväksi rakenteeksi (Leymann & Gustavsson 1990, 112). Organisaation tarkempi määrittely on kuitenkin erittäin vaikeaa organisaatioiden moninaisuuden vuoksi. Organisaatioita pidetään yleensä esimerkiksi tavoitesuuntautuneita, mutta mm. Silverman (1981) kritisoi tätä näkemystä. Hänen näkemyksensä mukaan vain yksilöillä voidaan ajatella olevan tavoitteita, mutta organisaatiolla ainoastaan siinä määrin kun sen jäsenet voivat saavuttaa konsensusorganisaatioissa tapahtuvan vuorovaikutuksen tavoitteista. Eri alojen asiantuntijoista koostuvassa organisaatioissa tällaisen konsensus saavuttaminen on lähes mahdotonta. Asiantuntijaorganisaatioille on toisaalta tyypillistä se, että työ tehdään alusta loppuun pitkälti itsenäisesti (Nikkanen 1989, 60). Tästä syystä yhteistyö kollegoiden kanssa ei ole edes välttämätöntä

Asiantuntijan työn erityisluonne (tiedon monimerkityksellisyys ja päämäärien saavuttamiskeinojen epävarmuus) ja ympäristön odotusten hajanaisuus synnyttävät väljiä eli löyhäsidonnaisia organisaatorakenteita. Orton ja Weick (1990) määrittelevät löyhäsidonnaisuuden tilanteeksi, jossa järjestelmän osat, esimerkiksi yksittäiset asiantuntijat tai osastot vaikuttavat ja reagoivat toisiinsa, mutta säilyttävät silti erillisyytensä ja ominaislaatunsa. Löyhäsidonnaisuus on tilanne, jossa osat vaikuttavat toisiinsa epäsuorasti, vähän, satunnaisesti tai hitaasti. Löyhäsidonnaisuuden käsite tavoittaaakin huomattavasti paremmin asiantuntijaorganisaation erityispiirteet kuin perinteiset, lähinnä tuotanto-organisaatioita kuvaavat organisaatioiden määritelmät. (Orton & Weick 1990, 203). Löyhäsidonnaisuus ei kuitenkaan ole tiukkuuden vastakohta vaan se tulee tulkita dia-

lektisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmä voi samanaikaisesti olla tiukka ja löyhä, avoin ja suljettu, ennustettava ja epävakaa (Kontkanen 1994).

LÖYHÄSIDONNAISUUDEN LÄHTÖKOHDAT

Löyhäsidonnaisuus syntyy asiantuntijatyön perusluonteesta sekä hajanaisesta sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Alvesson (1993) toteaa, ettei ainoastaan tieto sinänsä ole moniselitteinen vaan myös sen käyttö on joskus häilyvää. Asiantuntijaorganisaatiota voisi luulla paikaksi, jossa sovelletaan uusinta tietoa ja toimitaan erittäin rationaalisesti. Tämä ei valitettavasti aina pidä paikkaansa. Kausaalinen epämääräisyys ts. keinojen ja päämäärien epämääräisyys on asiantuntijan työn keskeinen ja väistämätön osa, joka vaatii organisaatiolta löyhäsidonnaisuutta. Asiantuntijan tehtäviin kuuluu paljon sellaisten ongelmien ratkaisemista, joihin ei ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia. Silloinkin kun keinot on löydettävissä, ovat nopeasti ratkaisut harvinaisia. Organisaation hajanaisuutta aiheuttaa myös hajanainen sisäinen tai ulkoinen ympäristö. Sisäinen hajanaisuus näkyy esim. siten, että vain harva organisaation jäsen on kiinnostunut kaikista organisaation toiminnoista ja tästä syystä he ottavat osaa vain valittujen tehtävien hoitamiseen (Orton & Weick 1990, 206–207). Organisaation toiminnan tavoitteet määrittellään usein hyvin yleisellä tasolla, jolloin niistä on vaikea johtaa yhteisesti jaettua käsitystä. Raitolan (1986, 170) mielestä tämä johtaa siihen, että asiantuntijan on vaikea mieltää omaa työtään ja sen paikkaa laajemman organisaation osana. Tämän vuoksi asiantuntijan työssä olennaisin haaste on yksin pärjääminen ja välittömien työtehtävien hoitaminen, sillä apua tai varsinkaan palautetta ei kollegoilta juuri saa (Nikkanen 1989, 60).

LÖYHYIDEN TYYPIT

Orton ja Weick (1990) erottavat mm. seuraavat löyhäsidonnaisuuden tyypit: yksilöiden, osastojen, organisaatioiden sekä ideoiden välinen löyhäsidonnaisuus. Yksilöiden välinen löyhäsidonnaisuus tarkoittaa sitä, että asiantuntija vastaa itsenäisesti työnsä suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yhteistyö muiden kanssa oman työn hoitamiseksi ei useinkaan ole välttämätöntä. Tämä vähentää toiminnan koordinoimisen tarvetta, mikä puolestaan säästää resursseja. Itsenäiset työpa-

noset joudutaan kuitenkin sovittamaan yhteen esim. tehtäviä ja vastuualueita jaettaessa. Esimerkiksi yliopistossa ja koulussa akateeminen vapaus on keskeisiä perusarvoja ja valta päätää omasta työstään säilyy toimijoilla itsellään (Savenije & van Rosmalen 1988, 690). Työyhteisön kannalta yksilöiden välinen löyhyystyyppi ilmenee myös siten, ettei uusia tai lähteneitä ihmisiä helposti edes huomata.

Ammattialojen tai -ryhmien välinen löyhyys tarkoittaa sitä, että saman tieteenalan ihmiset ovat eniten tekemisissä keskenään. Aittolan (1983, 97) tutkimuksessa tämä ilmeni siten, että pääasiallinen tiedonlähde yliopistolaitoksen asioissa on omaan virkaryhmään kuuluvat henkilöt. Osastojen tai ryhmien välinen löyhäsidonnaisuus merkitsee sitä, että se mitä tapahtuu yhdellä osastolla ei välttämättä näy muualla. Eri tieteenaloja edustavat asiantuntijat kehittävät oman kielen, kulttuurin, arvot ja normit, jotka usein hankaloittavat yhteistyötä muiden alojen edustajien kanssa (Schein 1993, 49–50). Hallinnon ja asiantuntijoiden työn erillinen luonne johtaa helposti syviinkin ristiriitoihin asiantuntijaorganisaatiossa. Pirttilän (1996, 39) haastattelemat akateemiset johtajat pitävät yliopiston keskushallintoa »hallinnollisena norsunluutornina», jonka ote varsinaiseen akateemiseen työhön on etäinen. Aittolan (1983) selvityksen mukaan vain 22% laitosten henkilökunnasta suhtautui myönteisesti hallintoon.

LÖYHYIDEN EDUT

Löyhäsidonnaisuudesta on myös hyötyä, sillä työn autonomisuus lisää työtyytyväisyyttä, työtehokkuutta ja vähentää konflikteja. Konfliktit vähenevät siitä yksinkertaisesta syystä, että eri osat ovat vähemmän tekemisissä keskenään, jolloin niiden ei tarvitse sopeutua toisiinsa. Löyhissä sidoksissa konfliktien mahdollisuuksia on luonnollisesti vähemmän. Asiantuntijat ovat korkeasti motivoituneita työhönsä, koska työhön sisältyy runsaasti haasteita ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään (Eklund 1992). Tällaiset organisaatiot ovat myös psykologisesti turvallisia sillä poikkeavuus ja kokeilun mahdollisuus on turvattu. Toisaalta löyhäsidonnaiset yhteisöt voivat olla hyvin yksinäisiä paikkoja (Orton & Weick 1990, 214).

Löyhä asiantuntijaorganisaatio omaa yleensä laajan asiantuntemusten kirjon. Löyhäsidonnaisen organisaation mahtuu niin innovatiivisia kuin vanhakantaisiakin toimintatapoja. Moninaisen

asiantuntemuksen johdosta löyhä asiantuntijaorganisaatio pystyy aistimaan ja tarvittaessa nopeasti vastaamaan ympäristön muutoksiin, perustamaan uusia palveluita, koulutusohjelmia jne. Tämän vuoksi löyhäsidoonainen organisaatio on sopeutumiskykyisempi kuin tiukkasidoonainen organisaatio (Orton & Weick 1990). Itsenäisistä elementeistä ts. asiantuntijoista on helppo modulaarisuuden periaatteen mukaan koota ja purkaa uusia yksiköitä kokonaisuuden siitä häiriintymättä (Kontkanen 1994).

Löyhäsidoonainen organisaatio on myös vakaa ja koko organisaatiota koskettavat nopeat muutokset ovat harvinaisia. Jotkut uudistukset saattavat koskettaa vain osaa henkilöstöä kun taas toiset eivät niitä edes huomaa. Löyhäsidoonaisen organisaation ei välttämättä tarvitse reagoida kaikkiin ympäristön muutoksiin. Toisaalta organisaatio voi lähteä liian innokkaasti mukaan uusiin hankkeisiin, joihin henkilöstö helposti väsy (Kontkanen 1994). Johdon rooliin kuuluu viestien välittäminen ympäristön vaatimusten ja organisaation toiminnan välillä. Myös puskurointi on merkittävä löyhäsidoonaisuuden etu. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmän yhdessä osassa tapahtuva romahdus voidaan eristää muiden osien säilyessä koskemattomina. Valitettavasti myös ongelmat koteloituvat helposti löyhäsidoonaisesa organisaatiossa (Orton & Weick 1990).

PÄÄTÖKSENTEON JA PÄÄTÖSTEN TOTEUTTAMISEN VAIKEUS

Löyhäsidoonaisuus sekä siihen liittyvät voimakkaat osakulttuurit vaikuttavat monin eri tavoin asiantuntijaorganisaation valmiuteen ja kykyyn tehdä ja toteuttaa päätöksiä. Myös tehtävien ja tavoitteiden epäselvyys sekä tietointensiivisyyteen liittyvä tulosten yksiselitteisen toteamisen vaikeus hankaloittavat päätöksentekoa ja tehtyjen päätösten kokonaisvaltaista toteuttamista. Asiantuntijuuteen olennaisena osana liittyvän autonomian seurauksena tärkeäksi koetut, tiettyä asiantuntemusta vaativat päätökset tehdään yleensä yksilöllisesti tai yksittäisten asiantuntijoiden muodostaman osakulttuurin puitteissa. Löyhäsidoonaisuuden seurauksena erityiseen asiantuntemukseen liittyvissä päätöksissä ei juurikaan huomioida organisaation muodostamaa kokonaisuutta tai toiminnan yleisiä tavoitteita (Lehtimäki 1993, 69–79).

Yhteisen, koko organisaation toimintaa koskevan päätöksenteon lähtökohtana on useimmiten asiantuntijoiden samanarvoisuuden lisäksi orga-

nisaation toimintaa ylläpitävät yleiset toimintaperiaatteet, joiden toteuttamiseen asiantuntija oman tehtävänsä puolesta ja organisaation jäsenyyteen liittyen osittain sitoutuu. Eri asiantuntijaryhmien edustajien yhdessä tekemät päätökset pohjautuvat yhdessä saavutettuun konsensusukseen. Tästä syystä eri asiantuntijaryhmien yhdessä tekemisiin päätöksiin sitoutuminen ja päätösten toteuttaminen jää usein puolittiehen, osa yhdessä tehdyistä päätöksistä joutuu heti päätöksenteon jälkeen roskakoriin. Päätöksenteon ns. roskakorimalli (cabbage can model, Cohen, March & Olsen 1972) todettiin alunperin yliopistoissa tapahtuvan päätöksenteon yhteydessä. Roskakorimallin lähtökohtana on asiantuntijan yhteisiin päätöksiin liittyvä vaihteleva kiinnostus ja osallisuus. Asiantuntijan päätöksentekoa kohtaan osoittama kiinnostus sekä päätösten toteuttamiseen sitoutuminen ja osallistuminen on useimmiten riippuvainen siitä missä määrin päätöksenteon kohteet liittyvät asiantuntijuuteen ja asiantuntijana toimimisen ehtoihin koko organisaation puitteissa. Kiinnostus ja osallisuus vaihtelee näin ollen ajankohdasta ja päätösten vaikutuksista riippuen. Päätöksentekoa ja päätösten toteuttamista vaikeuttavat asiantuntijuuden lisäksi tietointensiivisen organisaation toiminta-ajatuksen, strategian ja tavoitteiden epämääräisyys sekä näihin liittyvät ristiriidat. Näiden seurauksena yksilön ja organisaation välinen löyhäsidoonaisuus kasvaa entisestään.

ASIAANTUNTIJAORGANISAATIO OPPIVANA ORGANISAATIONA

Argyriksen ja Schönin (1996, 16) esittämän määritelmän mukaisesti organisaation oppiminen on mahdollista tilanteissa, joissa organisaation jäsen irrottautuu omasta roolistaan ja omista tehtävistään toimimaan ja oppimaan koko organisaation edustajana:

»Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization's behalf.»

Asiantuntijalta tämä edellyttäisi halua irrottautua asiantuntijuudesta sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä sekä kykyä kehittää omaa organisaatiotaan yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. Ensi näkemältä asiantuntijan työn vaatima autonomia sekä asiantuntijaorganisaation löyhyys näyttää

kuitenkin sotivan jyrkästi oppivan organisaation yhteistoiminnallista ajattelua vastaan. Jos löyhyyttä pidetään ongelmana, on löydettävä keinoja asiantilan korjaamiseksi lähinnä tehokkaan johtamisen avulla. Julkisten asiantuntijaorganisaatioiden itseohjautuvuuden lisääntyminen onkin asettanut uudenlaisia paineita johtamiselle. Toisaalta Kekäle (1997) väitöskirjan tulokset osoittavat, että esimerkiksi yliopiston ainelaitosten johtotehtävät eivät yleensä ole kovinkaan haluttuja. Joku laitoksen henkilökunnasta joutuu johtotehtävät kuitenkin hoitamaan. Tilanne on paljolti samantapainen kuin kouluissa, joissa toisaalta kaivataan vahvaa johtajuutta, mutta käytännössä kukaan ei autoritaarista johtajaa halua (Kontkanen 1994, 271). Toiset puolestaan kannattavat johtamista, jonka lähtökohtana on hienovaraisuus sekä kyky kontrolloida organisaation toimintaa keskustelun avulla. Löyhyyden kompensointi määrätietoisesta johtamisesta törmää Pirttilän (1996, 40) tärkeään paradoksiin; miten sangen vähän valtaa omaava asiantuntijajohtaja voi vakauttaa ja suunnitella systeemiä, joka on epävakaa ja jonka päämäärät ovat hajanaiset?

Vaihtoehtoinen tapa kehittää löyhäsidonnaista asiantuntijaorganisaatiota oppivaksi organisaatioksi olisi sen erityispiirteiden tunnistaminen, hyväksyminen ja maksimaalinen hyödyntäminen. Löyhäsidonnaista organisaatiota voisi eheyttää huolellisesti valittujen kehittämiskohteiden, resurssien kontrolloinnin ja määrätietoisesta toiminnan avulla (Orton & Weick 1990, 211–212). Tämä edellyttää yhteisistä preferensseistä sopimista, mikä ei missään mielessä ole helppo tehtävä. Pienten askelten strategia voi kuitenkin tuottaa suurtenkin löyhien systeemien sisällä hyviä tuloksia. Kehittämishankkeet ovat tärkeä osa asiantuntijaorganisaation jokapäiväistä toimintaa. Valittavan monet kehittämishankkeet muodostuvat seremonioiksi, jotka käynnistetään innolla, mutta jotka haihtuvat jonkin ajan päästä pois seuraavien tieltä ilman että ne aidosti rikastaisivat koko organisaation toimintaa (Kontkanen 1994). Monet lupaavatkin hankkeet hukkuvat löyhiin sidoksiin eikä niistä saatu uusi oppiminen hyödytä muita kuin organisaation yksittäisiä jäseniä tai tiettyjä asiantuntijaryppäitä.

Kolmas tapa kompensoida löyhäsidonnaisuutta on jaetut arvot. Kun tavoitteet ovat abstraktit ja kun selviä keinoja tavoitteiden saavuttamiseen ei ole, voisivat jaetut arvot olla viimeinen löyhää systeemiä koossa pitävä »liima». Eräiden tutkijoiden mukaan luottamuksen ja hyvän uskon logiikka estää löyhäsidonnaisia organisaatioita kehittymästä anarkioiksi. Tämän ajattelutavan mu-

kaan löyhäsidonnaisuutta voidaan kompensoida liittämällä yhteen joitakin valittuja dimensioita yhteisössä (Orton & Weick 1990, 212–213). Strategioiden ja visioiden rakentaminen on kuitenkin esimerkiksi akateemisten johtajien mielestä vakava puute (Pirttilä 1996).

Löyhäsidonnaisen organisaation muuttaminen kiinteäksi yhteisöksi on useimmiten epärealistista. Tähän johtopäätökseen päädyttiin esimerkiksi Nikkasan (1989) vetämässä Oulun yliopiston LATO -projektissa. Projektin puitteissa yritettiin kiinteyttää laitosten yhteistyötä, parantaa tiedonkulkua, kehittää koko työyhteisön päätöksentekoa jne. LATO -projektissa koulutettiin laitosten konsultteja, jotka vastasivat kehittämisestä laitoksilla. Alkukyselyssä esiintyneiden epäkohtien parantamiseksi laadittiin toimenpideohjelma, mutta laitosten henkilöstö ei kuitenkaan sitoutunut varsinaiseen kehittämistyöhön (Sippola & Collan 1989). Kollektiivista vastuuta, kehittämistyön perusedellytystä, on hankala synnyttää löyhäsidonnaiseen ainelaitokseen. Myös kouluorganisaatioissa toteutetuissa, oppivan organisaation yleisiin lähtökohtiin perustuvissa projekteissa on päädytty samantyyppisiin johtopäätöksiin. Opettajat osallistuvat ja sitoutuvat käynnissä olevaan ja lyhytkestoiseen kehittämistyöhön etenkin silloin kun kehittämisen kohteena on päätöksenteko ja koulun toiminnan johtaminen. Siirryttäessä opettajien erityisasiantuntemuksen alueelle, opetuksen ja sen tulosten arvioinnin pidemmällä aikavälillä tapahtuvaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen, sitoutuminen on usein huomattavasti heikompaa. Yhteisten tavoitteiden ja visioiden luominen onnistuu useimmiten vain niissä tapauksissa, joissa asiantuntijuuteen perustuvaan opetustyöhön ei kajota (Fullan 1995, 230–233).

Asiantuntijuuden varjelu on vakava yhteistyön ja ammatillisen jakamisen este. Kollegan autonomiaa tai reviiriä kunnioitetaan, ja vastalahjana muut eivät tule »häiritsemään» omaa työtäni. Nämä asiantuntemattomuudesta kärkehtämisen välttelystrategiat syövät valtavasti asiantuntijaorganisaation oppimispotentiaalia. Todellinen organisatorinen oppiminen merkitsisi sitä, että päämäärien saavuttamisen paremmat keinot nousivat yhteisön oppimisen kollaboratiiviseksi kehittämisen ja tutkimisen keskipisteeksi. Yksilöllisen, omaa reviiriä varjelevan kehittämisen pitäisi samalla muuttua kollaboratiiviseksi jakamisen projekiksi.

Eräs keino yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnallisuuden kehittämiseksi voisi olla organisaatiotutkijoiden (Isaacs 1993, Schein 1993, Senge 1990, 238–249) esiinnostama dialogi. Organisaation

muodostamassa viitekehyyksessä dialogin hyödyntämisen tavoitteena on yhteisten henkisten mallien luominen sekä yhteisen ymmärryksen edistäminen. Dialogin lähtökohtana asiantuntijaorganisaatiossa tulisi asiantuntijuuden ja erityisosaamisen sijaan olla organisaation kaikille jäsenille yhteiset, organisaation arkiseen toimintaan ja rutineihin liittyvät kokemukset. Arkikokemusten muodostamista yhteisestä lähtökohdista dialogin tulisi vähitellen edetä asiantuntijoiden erityisosaamisen ja sitä kautta muodostuneiden osakulttuurien alueelle. Hedelmällisen ja organisaation todellista oppimista edistävän dialogin edellytyksenä on kuitenkin asiantuntijoiden ja eri osakulttuurien edustajien halu ja tarve tiedostaa omat ennakkoluulonsa sekä yksittäisen asiantuntijan näkökulman riittämättömyys organisaation toiminnan kokonaisvaltaisessa hahmottamisessa (Isaacs 1993, 25–31).

Yhteistyö, tiedon vaihtaminen ja oppiminen epämuodollisissa verkostoissa kompensoi asiantuntijaorganisaatiossa monia löyhäsidonnaisuudesta johtuvia vaikeuksia. Tästä syystä löyhäsidonnainen organisaatio onkin hedelmällinen verkostojen kasvualusta. Verkostot ovat useimmin henkilökohtaisia ja ne ylittävät virallisten organisaatioiden ja nykyään myös valtakuntien rajat. Asiantuntijaorganisaation muuttuminen oppivaksi organisaatioksi lienee siis melkoinen haaste, jo siitä yksinkertaisesta syystä, että asiantuntijaorganisaation ja ympäristön raja on usein hyvin epämääräinen ja häilyvä. Yksittäisen asiantuntijan yhteistyöverkosto ulottuu useimmiten organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelle. Perinteisten organisaatiokäsitteiden avulla ei näin ollen tavoiteta löyhäsidonnaisen organisaation erityisluonnetta – pitäisikö siis puhua oppivista verkostoista?

LÄHTEET

- Aittola, Tapio: *Yliopistoyhteisön jäsenten käsityksiä ja kokemuksia uudesta laitoshallinnosta*. Jyväskylän yliopiston Hallintoviraston julkaisuja nro. 7, Jyväskylä, 1983.
- Alvesson, Mats: Organization: From substance to image. *Organization Studies*, 11 (1990): 3, s. 373–394.
- Alvesson, Mats: Organizations as rhetoric: Knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30 (1993): 6, s. 997–1015.
- Argyris, Chris: *On organizational learning*. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1992.
- Argyris, Chris & Schön, Donald. A.: *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Addison-Wesley Publishing company, Reading, Massachusetts, 1996.
- Cohen, Michael D., March, James G. & Olsen, Johan P.: A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1972): 1, s. 1–25.
- Crossan, Mary M., Djurfelt, Lisa, Lane, Henry W. & White, Roderick E.: *Organizational learning – dimensions for a theory*. Workins papers series No. 94–09R. Western Business School, The University of Ontario, London, Canada, 1994.
- Dalin, Åke: *Kompetenseutvikling i arbeidslivet. Veier till den lærande organisasjon*. J.W. Cappelens forlag A.S., Spydeberg, 1993.
- Eklund, Kari: *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12, Jyväskylä, 1992.
- Fullan, Michael: The school as a learning organization: Distant dreams. *Theory into Practice*, 34 (1995): 4, s. 230–235.
- Isaacs, William N.: Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (1993): 2, s. 24–39.
- Jotham, Richard W.: Part 2. NewLink as an example of polymeric autogogy: the learning organization paradigm applied to the reality of the groups suffering from social exclusion. *International Journal of Lifelong Education*, 15 (1996): 3, s. 150–166.
- Karjalainen, Asko: *Ammattitaidon myytti opettajayhteisössä? Oulun yliopiston Kasvatustieteiden tiedekunnan Kajaanin täydennyskoulutusyksikkö*, Kajaani, 1992.
- Kekäle, Jouni: *Leadership cultures in academic departments*. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, N:o 26, Joensuu, 1997.
- Kontkanen, Leila: Löyhäsidonnaisuus tietoorganisaatiossa: Esimerkinä aikuiskoulutuskeskukset. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 43 (1994): 3, s. 260–281.
- Lehtimäki, Jorma: *Towards a theory of the university as a knowledge-intensive organization*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A 5: 1993, Turku, 1993.
- Leymann, Hanz & Gustavsson, Bo-Göran: *Lärande i arbetslivet..* Studentlitteratur, Lund, 1990.
- Niittymaa, Sirpa: *Minne menet, organisaatioteoria?* Turun Kauppakorkeakoulun hallinnon laitoksen työpapereita 1/1994, Turku, 1994.
- Nikkanen, Pentti: Kehittämiskartoitus yliopiston laitostason sisäisessä kehittämisessä. Teoksessa: Nikkanen, Pentti (toim.): *Yliopiston sisäinen kehittäminen. Näkökohtia laitostason kehittämiseen*. Oulun yliopiston hallintoviraston julkaisuja n:o 3. s. 58–66, Oulu, 1989.
- Orton, J. Douglas & Weick, Karl E.: Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15 (1990): 2, s. 203–223.
- Pirttilä, Ilkka: Neuvotteleva akateeminen johtajuus. *Korkeakoulutieto*, 24 (1996): 4, s. 37–42.
- Raitola, Anneli: Miksi psykologin ammattikäytännöstä on vaikea puhua? *Psykologia*, 21 (1986): 3, s. 170–176.
- Savenije, Bas, & Rosmalen, Karel V.: Innovation in a professional organization. *Higher Education*, 17 (1988): 3, s. 638–698.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita: *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsinki, 1996.
- Schein, Edgar H.: On Dialogue, Culture and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (1993):

- 2, s. 40–51.
- Senge, Peter: *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. Doubleday Currency, New York, 1990
- Silverman, David: *The theory of organizations*. Heinemann, London, 1981.
- Sipilä, Jorma: *Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Weilin & Göös, Espoo, 1991
- Sippola, Paavo & Collan, Seppo: Kakkosvetäjien roolista laitoksilla. Teoksessa: Nikkanen, P. (toim.): *Yliopiston sisäinen kehittäminen. Näkökohtia laitosten kehittämiseen*. Oulun yliopiston hallintoviraston julkaisuja n:o 3, s. 100–103, Oulu, 1989.
- Starbuck, William H.: Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29 (1992): 6, s. 713–740.
- Sveiby, Karl-Erik: *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Gummerus, Jyväskylä, 1990 (1990).
- Takalo, Tauno & Aronen, Päivi: *Monologista dialogiin. Tampereen yliopiston opetuksen arviointiprojektin loppuraportti*. Tampereen yliopiston arviointiprojekti, Tampere, 1995.
- Temmes, Markku: *Julkiset asiantuntijaorganisaatiot*. VAPK-kustannus, Valtionhallinnon kehittämiskeskus Helsinki, 1992.
- Torbert, William R.: *Creating a community of inquiry: Conflict, collaboration, transformation*. John Wiley & Sons, London, 1976.
- Viitanen, Paula: *Strategian muotoutumisprosessi ja strategiset muutokset tietointensiivisessä organisaatiossa*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja D-2: 1993, Turku, 1993.