

Karismaattinen, kollektivistinen ja kollegiaalinen organisaatio. Kolme weberiläistä organisaatiotyyppiä*

Ilo Koskinen

CHARISMATIC, COLLECTIVIST, AND COLLEGIAL ORGANIZATIONS. SOME RECENT EXTENSIONS OF MAX WEBER'S TYPES OF ORGANIZATIONS

This article looks at three recent attempts to describe organizations barely discussed by Max Weber. These organizational types are Biggart's (1989) "charismatic organizations," Rothschild-Whitt's (1979) "collectivist organizations," and Waters's (1989) "collegial organizations." The organizations captured by these ideal types are not based on rational-legalistic authority. Instead, they describe such organizations in which the structure of the organization does not interfere with some form of value rationality. These organizational types show that value rationality may well survive within some organizational structures.

1. JOHDANTO

Viime vuosina jotkut tutkijat ovat pyrkineet laajentamaan Max Weberin organisaatioiden ideaaliyppiluokitusta. Rothschild-Whitt (1979; 1982; ks. myös Rothschild & Whitt 1986) esitti teorian organisaatioista, joita hän kutsui »kollektivistisiksi». Päätösten auktoriteetti perustuu näissä organisaatioissa siihen, että ne on tehty yhdessä. Tutkittuaan suoramyntiyrityksiä Biggart (1989) esitti, että näiden organisaatioiden ydin on »heikennetty karismaattinen» kontrolli. Waters (1989) tutki Weberin tuotantoa ja selvitti »kollegiaalisten» organisaatioiden erityispiirteitä. Kollegiaalisissa organisaatioissa työskentelee etupäässä professionaaleja,¹ joilla on oma, byrokraattisesta

järjestelmästä poikkeava identiteettinsä. Kollegiaalisten organisaatioiden hallinto poikkeaa vastaavasti byrokraattisesta hallinnosta. Nämä organisaatiotyypit nostavat esille kiinnostavia kysymyksiä auktoriteetista organisaatioissa. Näitä organisaatiotyyppijä tarkastelemalla voimme myös eksplikoida yhtä Weberin yhteiskuntateorian vaikeaa aluetta, arvorationalisuuden kohtaloa alati rationalisoituvassa yhteiskunnassa.

Nyt käsiteltyjen organisaatiotyyppien merkityksen ymmärtäminen edellyttää, että tunnemme Weberin käsityksen rationalisoitumisesta ja eri sosiaalisen toiminnan tyyppijä vastaavien oikeutettujen hallinnan tyyppien suhteesta. Esittelen luvussa 2 lyhyesti Weberin ideaaliyppimallin ja sen teoreettisen perustan. En esittele Weberin teoriaa yksityiskohtaisesti, sillä Weberistä on olemassa joukko erinomaisia yleisesityksiä niin suomeksi (Pekonen 1990), englanniksi (Bendix 1977) kuin saksaksi (Schluchter 1979). Weber-katsauksen jälkeen kuvaan kunkin uuden ideaaliyypin luvussa 3. Lopuksi luvussa 4 arvioin, kuinka tämän artikkelin aiheena olevien ideaaliyppien tuntemus auttaa ymmärtämään organisaatioiden ja yhteiskunnan arvoperustan suhdetta länsimaisessa yhteiskunnassa. Organisaatiotutkijat ovat kuvanneet lukuisia muita organisaatiotyyppijä, jotka eivät suoraan sovi Weberin organisaatiotopologiaan. Keskityn silti edellä mainittuihin kolmeen tyyppiin, sillä nämä kolme tyyppiä on muotoiltu avoimesti weberiläisin termein.

2. WEBERIN ORGANISAATIOTYYPIT JA RATIONALISOITUMISTEORIA

Weberin teksteissä esiintyy useita rationaali-suustyyppijä, jotka ryhmittyvät sosiaalisen toiminnan jaottelun ympärille. Weberin käsityksen mukaan sosiaalinen toiminta voi perustua tunteeseen, perinteeseen, arvoihin tai instrumenta-

* Kiitän Urpo Nikannetta ja Henna Lehtistä tämän artikkelin kielen tarkastamisesta, Kyösti Pekosta kommentista varhaisempaan käsikirjoitukseen, HT:n arvioijaa Weberin »puuttuvaa ideaaliyppiä» koskevasta kommentista ja Mika Pantzaria organisaatioteoriaa koskevasta avusta.

¹ Tästä käsitteestä, ks. luku 4 ja viite 5.

Saapunut 12.10.94. Hyväksytty julkaistavaksi 30.3.95.

listiseen laskelmointiin (Weber 1964: 115). Rationaalisen näistä pidetään tavallisesti vain arvoin tai laskelmointiin perustuvaa toimintaa (Swindler 1973: 38). Rationaalinen toiminta suuntautuu johonkin päämäärään. Arvorationaalinen toiminta suuntautuu jonkin arvon mukaisesti. Tämä arvo toteutuu toiminnassa. Instrumentaalis-rationaalinen toiminta suuntautuu paitsi päämäärään, myös keinojen mukaan. Päämäärään pyritään keinolla, joka on harkinnan perusteella tehokkain (Weber 1964: 116–117).

Käsitys, että Weberin rationaalisen toiminnan tyypit voi palauttaa kahteen pääluokkaan, on kuitenkin kapea. Kalberg (1980) onkin paikantanut Weberin tuotannosta kaikkiaan neljä rationaalisen toiminnan päätyyppiä. Toiminta on käytännöllisesti rationaalista silloin kun ihmiset hyväksyvät annetut olot ja laskelmoivat realiteettien perusteella, mikä on tehokkain keino saavuttaa päämäärä (Kalberg 1980: 1152). Tyyppi ei sulje pois keinoihin ja päämäärään perustuvaa laskelmointia. Toiminta on teoreettisesti rationaalista, kun se suuntautuu todellisuuden hallintaan abstraktien käsitteiden eikä toiminnan avulla. Teoreettista rationaalisuutta hallitsee *kognitio*, ei toiminta (Kalberg 1980: 1152).

Sisällöllinen rationaalisuus ohjaa toimintaa suoraan jotain kohti, mutta ei puhtaasti keinoja ja päämäärää arvioimalla, vaan myös suhteessa menneeseen, nykyisyyteen, tai johonkin arvopostulaattiin (Kalberg 1980: 1155). Tällainen toiminta muokkaa yhtä elämänaluetta, ei useita, kuten teoreettinen rationaalisuus. Sisällöllinen rationaalisuus »muodostaa pätevän kaanonin, ainutlaatuisen 'standardin', jota vasten tapahtumien virasta tapahtumia valitaan, mitataan ja arvioidaan» (Kalberg 1980: 1155). Kalbergin mukaan tämä rationaalisuustyypit tuo Weberin tuotantoon radikaalin perspektivismiin leiman: eri ryhmät pitävät yleensä eri asioita tärkeinä. Rationaalisuus syntyy asioiden tärkeysjärjestyksen loogisesta konsistenssista. Muodollinen rationaalisuus on Kalbergin mukaan teoreettisen rationaalisuuden tapaan yleinen rationaalisuuden muoto, jonka vaikutus ulottuu lukuisille elämänalueille. Tämän muodon legitimiisyys seuraa säännönmukaisuudesta, rationaalisuudesta ja tehokkuudesta (Kalberg 1980: 1157–1158). Muodon prototyyppi on mannermaisena tradition mukainen oikeusvaltio (Bendix 1977: 417).

Muodollinen rationaalisuus on teema, johon Weber liitti pari kiinnostavaa piirrettä. Sen organisatorinen muoto on, kuten tunnettua, byrokraatia (Weber 1964: 329–341). Byrokraatia on pysyvä, säännöin ohjattu elin, jonka viranhaltijoiden

auktoriteettia ja velvollisuuksia säätelee kirjoitetujen sääntöjen ohella organisaatiohierarkian ylempi taso, jota sitoo vastaava kirjoitettu säännöstö. Viranhaltijat eivät omista välineitä, joilla työskentelevät, ja he erottavat yksityisasiansa viranhoidosta. He eivät myöskään omista virkaansa (Weber 1964: 330–332). Nämä piirteet sitovat byrokratian osaksi mannermaista rationaalista hallintaa:

»Ilman näitä piirteitä...ei voi olla olemassa sellaista laillisen hallinnan järjestelmää, jossa auktoriteetti perustuu lainsäädännön normien toimeenpanoon... Legaalisessa hallintamuodossa viranhaltijoiden ammatiasemaa ja mieltymyksiä sitoo niitä vastassa oleva hallinnollinen organisaatio. Silloin kun korostetaan lainsäädännön toimeenpanoa... viranhaltija tottelee epäpersoonallisia sääntöjä.» (Bendix 1977: 424–425).

Byrokratian legitimiisyys seuraa osin säännönmukaisuudesta, osin ennustettavuudesta (Weber 1964: 328). Byrokraatia on myös tehokkain organisaatiomuoto (Weber 1964: 337).

Byrokratian ohella toinen muodollisen rationaalisuuteen liittyvä teema on rationalisoituminen. Weber ei ole yksiselitteinen tämän teeman suhteen. Toisaalta jopa »primitiiviset» ihmiset kykenevät rationalisoimaan toimiaan (Swindler 1973: 36). »Ihminen ei hankkinut 'rationaalisuuttaan' valistuksen myötä, Weber argumentoi 1800-luvun ranskalaista antropologiaa vastaan. Päinvastoin, jopa 'primitiivisen' ihmisen arkipäiväiset toimet saattoivat olla *subjektiivisesti* rationaalisia.» (Kalberg 1980: 1148). Kriittisestä pyrkimyksestään huolimatta Weber pyrki toisaalta selvittämään, miksi muut kuin länsimaiset yhteiskunnat eivät ole kehittäneet muodollista rationaalisuuden muotoa tai byrokraattista hallintoa samassa mitassa kuin lännessä (Kalberg 1980: 1148–1150). Rationaalisuutta ennakoitina ja laskelmointina (Swindler 1973: 36) ei esiinny kaikkialla; sen laajamittainen esiintyminen on rationalisointiprosessin tulos.

Pisimmälle rationalisointiprosessissa on ehtinyt länsi (rationalisoinnin taustoista, ks. Vartola 1979: 106–109). Lännessä byrokraattinen hallinto ja muodollinen rationaalisuus ovat pitkälti syrjäyttäneet muut legitimiin sosiaalisen toiminnan tyypit. Syrjäytyneiden hallinnan tyyppien joukossa on ensiksi perinteisen traditionaalinen oikeutettu hallinto, jossa tottelevaisuus perustuu päällikköä kohtaan tunnetulle lojaalisuudelle (Weber 1964: 341). Rationaalis-legalistinen hallintajärjestelmä ja sitä ilmentävä byrokraattinen organisaatiotyyppi ovat syrjäyttäneet myös karismaattisen oikeutetun hallinnan tyyppin, joka perustuu sille, että joukko ihmisiä tunnustaa johtajaksi jon-

kun, jolla on esimerkiksi ylimalleisnomaisia es-teettisiä tai eettisiä piirteitä. Vastaavat organisaatiotyypit ovat asteittain väistyneet byrokratian tieltä. Weber ei pitänyt rationalisointumiskehitystä arvossa, vaan näki etenkin karismaattiset poliittiset johtajat kehityksen vastapainona poliittisissa kirjoituksissaan (Weber 1968; Mommsen 1977: 87–94).

Rationalisointumisteorian yksi ongelmakohta on arvorationaalisen oikeutetun hallinnan tyyppien koh-talo. Weberillä on neljä sosiaalisen toiminnan tyyppiä, mutta vain kolme oikeutetun hallinnan tyyppiä. Nimenomaan arvorationaalinen oikeute-tun hallinnan tyyppi puuttuu Weberin tuotannos-ta, kuten lukuisat tutkijat ovat esittäneet (Spencer 1970; Satow 1975; ks. myös Parsons 1964: 60; vrt. Nass 1986: 61–62). Vaikka jotkin kirjoit-tajat ovat epäilleet, että arvorationaalista oikeu-tetun hallinnan tyyppiä vastaavan ideaalityypin liisääminen Weberin hallinnan teoriaan ei ratkaisisi sen pahinta ongelmaa, funktionalismia (Mommsen 1977: 81–86), vaikka Weber selvästi uskoi, että legitimiin hallinnan tyyppijä on vain kolme (ks. Nass 1986: 62–63), ja vaikka legaalisuus näyttää riittävän takaamaan hallinnan oikeutuksen ainakin hallintohenkilöstön silmissä ilman erityistä arvokomponenttia (Vartola 1979: 136), on selvää, että tämän ideaalityypin puuttuminen merkitsee ongelmaa weberiläiselle organisaatio-tutkimukselle. Auki jää kysymys, voiko arvorationaalisuus selvittää organisaatioissa ja jos voi, mil-laisissa.

Jotkin näkökohdat viittaavat siihen, että Webe-riellä on vähintään implisiittinen näkemys tällaisesta organisaatiotyypistä. Kuten jo edellä lyhyesti todettiin, Weber ei ollut tyytyväinen länsimaissa protestantismien myötä alkaneeseen kehitykseen, mistä kertoo Weberin tunnettu profetia rationalisointumisesta ajautumisena epäinhimilliseen rau-tahäkkiin. Rationalisointuminen on johtanut talous-järjestelmään, joka »määrittää nykyään kaikkien eikä vain talouden ammattiteissa toimivien yksilöiden elämäntyyliin ja lisäksi vastustamattomalla pakolla... Baxterin mielestä tuli huolten maallisis-ta tavaroista olla pyhien harteilla kuin 'ohuen manttelin, jonka voi joka hetki heittää pois'. Mut-ta kohtalo teki manttelista teräksenlujan kotelon.» (Weber 1980: 134). Maailmasta katoaa taika; jäljelle jää kauttaaltaan laskelmoiva, rationalisoi-tunut maailma, jossa inhimillisille piirteille ei jää sijaa.² Tämä Weberin varsinaisten poliittisten kir-

joitusten ulkopuolelta löytyvä ajatuskulku osal-taan viittaa siihen, että perinteelle ja tunteelle pe-rustuvien oikeutetun hallinnan tyyppien ohella myös arvorationaalinen oikeutetun hallinnan tyyppi on katoamassa rationalistis-legalistisen hallin-nan tyyppien alati vallatessa alaa. Hän ei kuiten-kaan ilmeisesti missään esitä, että nämä muut rationaalisuuden tyyppit katoaisivat tyystin, vaan hän puhuu kehityksestä kohti muodollista ratio-naalisuutta. Auki jää siten mahdollisuus, että myös arvot voisivat säilyä ainakin joissain orga-nisaatioissa. Edelleen, hän käsitteli historiallisis-sa tutkimuksissaan organisaatioita, jotka pystyi-vät vaalimaan sisällöllisiä arvoja. Muuten kuin rationaalis-legalisesti oikeutettuja organisaatioita on siis ainakin ollut olemassa, vaikka ne ovat-kin väistymässä. (Palaan näihin kollegiaalisen org-anisaatiotyypin yhteydessä seuraavassa luvus-sa). Vielä, hän uskoi, että karismaattiset johtajat – tosin hän ei erotellut demagogeja demokraat-tisista johtajista (Mommsen 1977: 91) – palaut-tavat aika ajoin tilanteen, jossa maailmassa on muitakin kuin instrumentaalisia merkityksiä. (Pa-laan tähän karismaattisen organisaation yhtey-dessä alla. – Ks. kuit. Mommsen 1977: 87–90; Vartola 1979: 139–140).

Jotkin Weberin tuotannon piirteet viittaavat si-ten siihen, että ainakin jotkin organisaatiot kyke-nisivät hakemaan oikeutuksensa arvoista. Vas-taava ajatus pätee ilmeisesti myös käytännölliseen ja teoreettiseen rationaalisuuteen. Suoraa vastausta siihen, millaisissa organisaatioissa nämä rationaalisuuden muodot selviäisivät, ei hänen kirjoituksistaan kuitenkaan löydy. Seuraa-van luvun organisaatiotyypit tuovat osaltaan esille näkökohtia, jotka auttavat arvioimaan juuri tätä kysymystä.

3. KARISMAATTINEN, KOLLEKTIVISTINEN, JA KOLLEGIAALINEN ORGANISAATIO

Karismaattisen, kollektivistisen ja kollegiaalisen organisaatiotyypin voi paljolti hahmottaa suhteessa Weberin rationalisointumisteesiin. Biggartin esittelemät suoramyntiorganisaatiot pyrkivät

hetta. Vuosisadan alun kirjoituksissa hän näytti ajat-televan, että muodollinen rationaalisuus oli länsimai-nen erityispiirre. Myöhemmässä tuotannossaan hän laajensi käsitystään rationaalisuudesta ja ulotti sen myös muihin kuin länsimaisiin yhteiskuntiin. Erityisesti myöhemmässä tuotannossaan hän eteni ta-paustutkimusten avulla ja ilmeisesti hylkäsi yleisen rationalisointumisteessin (Kalberg 1980: 1150–51).

² Vaikka rationaalistuminen on Weberin tuotannon keskiössä, Weber ei esittänyt yleistä teoriaa ratio-nalisoinnista. Weberin tuotannossa on kaksi vai-

aktiivisesti välttämään byrokraattisia käytäntöjä. Kollektivistiset organisaatiot hankkivat legitimaationsa kollektiivista, eivät säännönmukaisuudesta ja puolueettomuudesta. Kollegiaalisia organisaatioita ohjataan professionaalisten periaatteiden mukaan.

Karismaattinen kontrolli suoramyynnissä

Suoramyynityritykset rekrytoivat myyjiksi tavallisia ihmisiä. Suoramyyniorganisaatioiden asiakkaat ovat tavallisesti myyjien tuttavuuksia ja perheenjäseniä. Myyjät ovat muodollisesti itsenäisiä yrittäjiä, joita tukee pieni keskushallinto, jolla on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa jakelijoihin, kuten myyjä suoramyynityrityksissä yleensä nimitetään. Suoramyynityritykset eivät siten muistuta tavallisia hallinto-organisaatioita. Suomalaisille tuttu suoramyynityritys on Tupperware. Tuotteet vaihtelevat muovituotteista kosmetiikkaan ja luonnonmukaisiin lääkkeisiin.

Suoramyynityritykset lähenevät Weberin »karismaattista» organisaatiota: »vaikka Weberin byrokratiamalli ei ole hyödyllinen suoramyynityrityksen ymmärtämisessä, auttaa hänen mallinsa karismasta... selittämään näiden yritysten organisaatiojärjestelyjä» (Biggart 1989: 130). Näiden organisaatioiden menestyksen perusta on hyvin pieni hallinto- ja kontrollijärjestelmä (Biggart 1989: 134).³ Nämä organisaatiot tulevat toimeen pienellä hallinnolla pääasiassa siksi, että ne pyrkivät kontrolloimaan jäseniään karismaattisen liikkeen, ei byrokratian keinoin. Ne pyrkivät takamaan osallistumisen tuottamalla sisäisen tunteen, joka kasvaa uskosta organisaation tehtävän oikeuteen.

Biggart (1989: 135–136) jakaa kolmeen osaan tekniikat, joilla tämä sisäinen tunne pyritään synnyttämään. *Ensiksi*, suoramyyniorganisaatiot pyrkivät uudistamaan jäsentensä identiteetin. Tämä tapahtuu hävittämällä jäsenen identiteetistä elementtejä, jotka vahingoittavat organisaatiota. Näiden tilalle tuotetaan uusia elementtejä, joiden ympärille jäsenten identiteetti rakentuu. Sosialisatio suoramyynityrityksissä perustuukin tunteiden muokkaamiseen, ei rationaalisuuteen kuten byrokraattisissa organisaatioissa. Sosialisatioon on lukuisia keinoja. Suoramyynityritykset yrittä-

vät muuttaa ihmisiä tuottamalla nauhoja ja ohjekirjoja, jotka opettavat »positiivista ajattelua». Lisäksi ne kehottavat jäseniään välttämään kontakteja »negatiivisiin ihmisiin», joiden ajattelua suoramyynityritys Amway kuvaa termillä »stinkin' thinkin'». Edelleen, nämä organisaatiot rohkaisevat julkista itseruoskintaa ja palkitsevat uskollisia näkyvin symbolein. Organisaation ulkopuolista statusta vähätellään; arvonanto perustuu lojaaliteuteen ja menestykseen organisaation tehtävän toteuttamisessa. Organisaation tehtävä antaa jäsenten elämälle kokonaisvaltaisen suunnan; tehtävällä on siten uskonnollisävyinen sisältö. Johtajien ja perustajien ympärille rakennetaan henkilökultti, joka ulottuu monesti myös parhaiten menestyviin työntekijöihin. Työtekniikoita opetetaan jäsenille personalisoidun esimerkin avulla; esimerkeiksi nostetaan johtajat ja menestyneimmät jakelijat, kuten myyjä nimitetään.

Toiseksi, nämä organisaatiot pyrkivät luomaan tilanteen, jossa jäsenet löytävät palkkionsa organisaatiosta mahdollisimman pitkälle. Toisin kuin byrokraatiat, suoramyynityritykset pyrkivät yhteisömaisyyteen:

»Karismaattiset liikkeet pyrkivät usein kontrolloimaan jäsenten suhteita ryhmän ulkopuolelle... Ääritapauksissa kaikki kontaktit ulkomaailmaan halutaan lopettaa... Suoramyynityrityksissä tätä ei ole viety pitkälle taloudellisista ja organisatorisista syistä. Niille on tärkeämpää luoda yhteisö korvaamaan organisaation ulkopuolisia suhteita» (Biggart 1989: 149).

Suoramyynityritykset eivät voi säädellä jäsentensä yksityiselämää kovinkaan pitkälle, mutta ne pyrkivät keskittämään heidän sosiaalisen elämänsä organisaation sisälle, mielellään pieneen yksikköön, jotta henkilösuhteista tulisi intensiivisiä. Yritykset rekrytoivat jäsentensä kautta, mikä useimmiten takaa samanlaisuuden kunkin linjan sisällä. Ne myös rohkaisevat ryhmätyötä. Edelleen, suoramyynityritykset pitävät yllä säännöllisiä ryhmäyhteyksiä jäseniinsä. Informaation jakamisen ohella ryhmien avulla pyritään myös luomaan ryhmähenkeä. Menestys ja uskollisuus palkitaan puheina ja juhlin (Biggart 1989: 152–153).

Kolmanneksi, suoramyynityritykset yrittävät taata sitoutumisen pysyvyyden. Tämä tapahtuu korostamalla, että jäsenten tulee uhrautua muiden puolesta. Kun organisaation jättävä ihminen menettää kaikki etunsa, on heikostikin menestyneillä jäsenillä kannustin pysyä yrityksessä.

Edelliset mekanismit takaavat, että jäsenet sitoutuvat organisaatioon. Ne eivät kuitenkaan selitä, miksi jotkut ihmiset näkevät suoramyyniorganisaatiot houkuttelevana ja realistisena vai-

³ Biggart esittää varauksen. Suoramyynityritysten työntekijät eivät itse koe olevansa kontrollin alla. »Jakeluporras ei näe näitä tekniikoita kontrollina. Se näkee uskon ja innostuksen ilmaisuna sen, minkä sosiologi näkee kontrollina» (Biggart 1989: 156).

toehtona tavanomaisille organisaatioille. Biggart kertoo:

»suoramyntiorganisaatiot ovat kasvaneet, koska ne ovat ratkaisseet ongelman... kapitalistisen liikeväen ja melko hyvin koulutetun työväen, erityisesti naisten, välillä... Työntekijöille suoramynti tarjoaa mahdollisuuden osallistua työelämään ilman byrokratioiden ongelmia... Suoramynti myös lupaa, ja toisinaan antaa, statuksen ja tunnustuksen ihmisille, joille normaalit työpaikat eivät tarjoa kumpaakaan... Yksi johtaja sanoi, että pahin uhka suoramyntille on naisten työolojen paraneminen tavallisissa yrityksissä» (Biggart 1989: 11).

Suoramyntiorganisaatioiden työ – erilaisten tuotteiden myyminen tutuille kotiseudulla – sopii erityisen hyvin kotona lasten kanssa aikaa vietäville äideille. Suoramyntiyritykset rohkaisevat työntekijöiden rekrytointia perhepiiristä ja niiden julkisessa ideologiassa perhe on tärkeämpi kuin työ. Näiden organisaatioiden joustavat työajat ovat saman ideologian mukaan hyväksi lapsille, ja niiden organisaatiotermistö rakennetaan perheterminologian pohjalle. Lisäksi nämä organisaatiot väittävät, että omistautuminen suoramynti-ideologialle vahvistaa avioliittoa. Edelleen, niiden organisaatiokäytännöt suosivat naisille tyypillisiä vuorovaikutustaitoja, eivät teknistä osaamista ja suoraviivaisuutta. (Biggart 1989: 76–90).

Suoramyntiorganisaatioiden ideologia sopii myös hyvin joihinkin amerikkalaisiin arvoihin. Amerikkalaisessa yhteiskunnassa tärkeät yrittäjäetiikka ja "from rags to riches" -mytologia ruumiillistuvat näiden organisaatioiden ideologiassa (Biggart 1989: 103–108). Suoramyntiyritykset yrittävät perustaa toimintansa myös uskonnollisten oikeutusten varaan. Suoramynti on elämäntekävä, ei pelkkä työ. Suoramynti palvelee jotain tärkeää päämäärää, esimerkiksi kauneuden ja terveyden tuomista yhteiskuntaan. Tuoteideologiat rakennetaan näiden arvojen varaan (Biggart 1989: 110–116). Kaiken lisäksi nämä yritykset on organisoitu muotoon, jossa jokainen jakelija on muodollisesti yksityisyrittäjä, mikä takaa jakelijoille yksityisyrittäjän sosiaalisen statuksen ja paremman verotuskohtelun kuin tavallisille palkansaajille (Biggart 1989: 124). Nämä organisaatiot tarjoavat siis vahvoja kannustimia erityisesti marginaalisesti työmarkkinoilla olleille naisille, joiden arvostusta ja tulotasoa ne onnistuvat kohottamaan.

Täydellisiä menestyksiä nämä organisaatiot eivät tietenkään ole. Biggart pehmentää analogiaa suoramyntiorganisaation ja karismaattisen organisaation välillä toteamalla, että suoramyntiorganisaatiot ovat karismaattisia »heikossa»

mielessä. Weberin mukaan karismaatikolla on neljä tunnuspierrettä. Karismaatikolla on oltava yllimaallinen »lahja», seuraajien täytyy tunnustaa hänet, ja seuraajien on koettava persoonallinen muutos. Lisäksi karismaattisten johtajien täytyy aika ajoin todistaa kyvyt, joiden vuoksi häntä seurataan (Weber 1964: 359–363). Suoramyntiorganisaatioissa johtajien karisma institutionalisoidaan monin tavoin, mutta jokin tai jotkin karisman tunnuspierreistä normaalisti puuttuvat. Esimerkiksi suoramyntiyrityksen johtajan inspiroima tehtävä saattaa eriytyä hänen persoonastaan, ja jäsenillä ei ole velvollisuutta tunnustaa johtajan karismaa; he tunnustavat hänet vapaaehtoisesti oman etunsa vuoksi (Biggart 1989: 133–134). Aidon karisman yksi tunnuspierre, ehdoton tunnustus, ei näin täyty (Eisenstadt 1968: xix).

Suoramyntiorganisaatioiden keskeiset organisatoriset erityispierreerit liittyvät juuri vapaaehtoisuuteen. Myönteistä on, että monille ihmisille suoramyntin organisaatiomuoto tarjoaa vapautta, jollaista jäykässä byrokratiassa ei ole. Koska näissä organisaatioissa, samoin kuin sosiaalisissa liikkeissä, jäsenet rekrytoivat tuttaviaan, rekrytointi ei maksa juuri mitään. Kielteistä on tehoton kontrolli. Ihmisiä on vaikea pitää suoramyntinissä kauan. Suoramyntiyritykset kärsivät 100 %:n vuosittaisesta vaihtuvuudesta ja suhdanneherkkyydestä: suoramyntiyritysten suosio ja voitot tapaavat kasvaa lama-aikana ja supistua vahvan talouden aikana. Lisäksi organisaatiomuotoon sisältyy pirstoutumisriski: pienen keskushallinnon on vaikea estää vahvojen jäsenten irtautumista (Biggart 1989: 156–159).

Näistä vaikeuksista huolimatta suoramyntiorganisaatiot sopivat ilmeisen hyvin kyllin suuren yhteiskunnallisen ryhmän arvoihin ja tarpeisiin ja kykenevät tämän takia tuottamaan voittoa (Biggart 1989: 124). Arvoajatoksen puolesta puhuu Biggartin suppea kansainvälinen katsaus. Amerikkalaiset suoramyntiyritykset menestyvät Kaukoidässä mutta eivät pohjoisessa Euroopassa, joka yhden yrittäjän mielestä »on hyvin sosialistinen, sieltä puuttuu vapaa yrittäjähenkii... Heillä on myös antipatiaa myyntiväkeä kohtaan» (Biggart 1989: 172). Yrittäjän suuri arvostus Yhdysvalloissa ja Kaukoidässä selittää siis osaltaan suoramyntin houkutusta.

Biggart saattaa venyttää kulttuurista tulkintaan- sa hieman liian pitkälle. Itse arvelisin, että esimerkiksi suoramyntiyritysten heikko menestys Pohjois-Euroopassa johtuu etupäässä siitä, että Pohjois-Euroopan maissa on selvästi parempi yhteiskunnallinen turvaverkko kuin USA:ssa.

Esimerkiksi lastenhoito-ongelmat, joita Biggart käsittelee yhtenä suoramyynnin houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä (Biggart 1989: 85) ovat meillä tyystin toisenlaisia kuin USA:ssa. Myös Biggartin huomautus suoramyynnin suhdanneherkkyydestä (Biggart 1989: 123, 156–157) sopii rakenteelliseen tulkintaan. Suoramyyni houkuttelee ihmisiä, jotka pelkäävät työnsä puolesta; yksityisyrityttäjä ei lisää heidän turvattuutta merkittävästi. Tästä varauksesta huolimatta on selvää, että Biggartin osoittamalla kulttuurisella mallilla on oma validitensa. Suoramyyniorganisaatiot – ja yleisemmin, karismaattiset organisaatiot – sallivat sellaisten arvojen ilmaisun, jotka byrokraatia tukahduttaa. Tämä ajatus sopii Weberin ajatuksiin. Hänellehän karismaattinen johtajuus oli elementti, jonka kautta yhteiskunnan institutionaalinen rakenne muuttuu. Karismaattinen johtajuus oli myös keskeinen tekijä, joka palautti merkityksen rationaalituneeseen ja rutinoituneeseen maailmaan (Weber 1964: 363–373; Parsons 1963: xxxiii–xxxv; Eisenstadt 1968: li–liii). Karismaattiset organisaatiot sopivat siten Weberin organisaatioiden ideaalityyppiluokitukseen, vaikka hän ei käsitellyt kaupallisia organisaatioita puhuessaan karismasta.

Kollektivistiset organisaatiot

Rothschild-Whitt (1979; 1982) loi Grounded Theory -metodologiaa soveltamalla ideaalityypin kollektivistisista, demokraattisesti hallituista organisaatioista, jotka hän kontrastoi Weberin byrokratiamalliin. Kollektivistiset organisaatiot eroavat byrokraatioista erityisesti siinä, miten ne suhtautuvat auktoriteettiin:

»Auktoriteetin perusta erottaa kollektivistiset organisaatiot muista byrokraatian varianteista kenties paremmin kuin mikään muu seikka. Kollektivistis-demokraattinen organisaatio hylkää rationaalis-byrokraattisen auktoriteetin oikeutuksen. Näissä organisaatioissa auktoriteetti... perustuu kollektiiviin... ei yksilöön... Ainoastaan konsensuaalisesti tehdyillä päätöksillä on moraalinen oikeutus» (Rothschild-Whitt 1982: 26–27).

Kollektivistiset organisaatiot eivät siten tunnusta herruutta weberiläisessä mielessä. Niinpä niiden hallinnolliset välineetkin poikkeavat byrokraatian välineistä. »Kollektivistiset organisaatiot... pyrkivät minimoimaan sääntöjen käytön... Ne eivät pysty saavuttamaan teoreettista nollan säännön rajaa... mutta ne pyrkivät pitämään säännön ohjatun organisaation toiminnan alueen mahdollisimman pienenä.» (Rothschild-Whitt 1982: 27.) Pysyviä sääntöjä ei ole, vaan ongelmat ratkais-

taan sitä mukaa kuin niitä ilmenee. Päätökset tehdään sisällön, ei muotojen perusteella. Jäsen-ten valinta on ainoa sosiaalisen kontrollin muoto, jonka kollektivistiset organisaatiot normaalisti hyväksyvät. Jäsenet valitaan ystävyyden ja sosiaalisen poliittisten arvojen perusteella, mikä minimoi konflikteja ja riitoja. Tämä takaa osaltaan, että jäsenistö pysyy organisaatioissa, jolla on muuten vähän materiaalista tarjottavaa, ja jossa ei pysty luomaan uraa, koska hierarkian puuttuu. (Rothschild-Whitt 1982: 30–33).

Kollektivistiset organisaatiot pyrkivät rakentamaan sosiaaliset suhteet kokonaisvaltaisiksi ja emotionaaliksi. Sosiaalisille suhteille annetaan arvo sinänsä toisin kuin byrokraatioissa, joissa yksilö ei ole yhtä tärkeä kuin hänen asemansa (Rothschild-Whitt 1982: 28–30). Asenen heijastuu myös organisaatorakenteen symboliikkaan: »ideaalittyyppisessä byrokraatiassa sosiaalisen kerrostuneisuuden ulottuvuudet ovat sopusoinnussa. Sosiaalinen arvostus ja materiaaliset edut osuvat yhteen henkilön organisaatioaseman kanssa. Tämä puolestaan on auktoriteetin perusta» (Rothschild-Whitt 1982: 33–34). Kollektivistisissä organisaatioissa tasa-arvoisuus ohittaa statusdimension. Sellaiset käytännöt, jotka loukkaavat jäsenen tasa-arvoisuutta, pyritään minimoimaan. Palkkaerot ovat minimaaliset, ja työjärjestelyt sekä esimerkiksi vaatteen ja työtilat pannaan viestimään tasa-arvoisuuden symboliikkaa. Hankalampi ongelma on, että työkokemus lisää asiantuntemusta, mikä yleensä lisää yksilön valtaa. Kokemuksen kasaantumista kehittyvät siten valtarakenne, joka ei sovi kollektivistiseen ideologiaan. Kollektivistiset organisaatiot pyrkivät minimoimaan tätä ideologista uhkaa työn kierrätyksellä, ryhmätyöllä ja tehtävien jakamisella. Salaisuuksien suojelua pidetään pahana ja tietoa yritetään demystifioida aktiivisesti (Rothschild-Whitt 1982: 34–36; Rothschild ja Whitt 1986: 114–115).

Tällaiset organisaatiot kohtaavat luonnollisesti joukon hankaluuksia. Demokratia vaatii aikaa ja vaivaa, joka on pois työstä (Rothschild-Whitt 1982: 38). Ideaalittyyppinen byrokraatia, olipa se julkinen tai yksityinen, sietää (ainakin periaatteessa) ihmisten erilaisuutta, koska siinä työsuoritus ei riipu samanmielisyydestä. Kollektivistisissä organisaatioissa sen sijaan homogeenisuus on toiminnan edellytys (Rothschild ja Whitt 1986: 95–100). Moraalista omistautumista ei voida pitää yllä ilman sitä. Niille ihmisille, jotka eivät tunnusta kollektiivin usein yltydemokraattisia arvoja, demokratia näyttyy lähinnä ajanhukkana (Rothschild ja Whitt 1986: 12–18). Ratkaisu tähän on valikoiva rekrytointi, mikä kuitenkin supistaa rek-

rytointipohjaa. Kollektiivisten organisaatioiden jäsenet ovat yleensä lähtöisin ylemmästä keski-luokasta. Kollektiivien arvot heijastavat vastaa-vasti ylemmän keskiluokan arvoja.

Edelleen, kollektiiviset organisaatiot ovat emotio-naalisesti raskaita ainakin niille ihmisille, jotka eivät nauti esiintymisestä ja argumentoinnista. Mansbridge (1982: 126) raportoi päänsärkyjä, jännitystiloja, vapinaa ja sydänhäiriöiden pelkoa kollektiivisten päätöksentekoelementtien kokousten alla. Yhden haastattelun mukaan »mä pelkäsin kokouksiin menemistä, kun mä tiesin, että kun mä palaan kotiin, mulla on mun elämän hirvein hakkaava päänsärky» (Mansbridge 1982: 126). Pelkoja esiintyi jopa vaihtoehdoissa psykoterapiayhteisössä, jonka jäsenillä oli runsaasti tietoa ryhmäprosesseista ja yksilöstä ryhmässä (Mans-bridge 1982: 129–132). Tällaisia pelkoja vastaan ihmiset suojautuvat usein pitäytymällä kriittistä, pitäytymällä positiivisissa mielipiteissä, vitsaile-malla ja muodostamalla konsensuksen ennen kokouksia. Nämä keinot herättävät helposti pahaa verta. Konsensuksen muodostaminen antaa lisäksi muille aiheen syytöksiin kabinettipolitiikas-ta ja pirstoo kollektiivin jäsenten yhteenkuuluvuu-den tunnetta. Tilanne on lähes väistämätön kollektiiveissa, joissa konsensusta vaalitaan ideolo-gisista syistä ja joissa päätöksenteko tuo ihmi-set väkisin kasvotusten. Ongelmaa pahentaa, että kaikilla kollektiiveihin pyrkivillä ihmisillä ei ole taustaa, joka olisi opettanut heidät päättämään kollektiivisesti ja arvostamaan muiden mielipitei-tä riippumatta näiden luonteenpiirteistä. Yksi kollektiivisten organisaatioiden vaikeus on emotio-naalinen intensiivisyys, joka kääntyy helposti rik-kaudesta terroriksi. (Mansbridge 1982).

Kollegiaaliset organisaatiot

Edelliset kaksi keskustelua kattavat kokonai-sia organisaatiotyyppisiä. Sikäli kuin puhtaasti kollegiaalisia organisaatioita on olemassa, myös tämä ideaalityyppi voi kattaa kokonaisia organi-saatiotyyppisiä (ks. Waters 1989: 959–960). Ylei-semmin kyseessä on kuitenkin organisaatioiden sisäisen hallinnollisen päätöksenteon muoto, ei varsinainen organisaatiotyyppi.

Kollegiaalista periaatetta noudattavissa orga-nisaatioissa päätökset tehdään konsensuaalisesti jäsenten asiantuntemuksen varassa. Weberin organisaatioluokituksen ydinelementti, tapa jolla organisaatio legitimoit toimintansa ja takaa jäsen-tensä tottelevaisuuden, saa näin kaikissa näissä ideaalityypeissä uudenlaisen käsittelyn:

»Weber ei kerro selvästi, annetaanko [kollegiaalis-sa organisaatioissa] käskyjä... On siiltä selvää, että johtajat delegoivat auktoriteetin jäsenelle tai kolle-giaalisten elinten jäsenille heidän asiantuntemuksen-sa vuoksi. Kollegiaalisuuden... tärkein komponentti on asiantuntemukselle perustuva auktoriteetin käyt-tö... Toinen teema, joka yhdistää analyyseja kolle-giaalisuudesta on *tasa-arvo*... Kolmas teema on *kon-sensus*... Nämä kolme piirrettä tunnustetaan yleensä aina kollegiaalisen auktoriteetin tunnustierteiksi.» (Waters 1989: 955.)

Kollegiaalista periaatetta noudattavan organi-saation neljäs piirre on Watersin mukaan pitkälle viety spesialisaatio. Tämä on mahdollista käsit-teellisesti; kollegiaalisen organisaation jäsenet voivat hyvin olla tasa-arvoisia ilman, että ovat samanlaisia.

Waters määrittelee tämän keskustelun pohjal-ta kollegiaalista periaatetta noudattavan organi-saation seuraavasti. »Kollegiaaliset rakenteet ovat sellaisia, joissa konsensus pyritään saavut-tamaan asiantuntemukseltaan periaatteessa tasa-arvoisten mutta eri aloihin erikoistuneiden asiantuntijajäsenten välillä» (Waters 1989: 956). Kollegioiden konsensuaalinen tasa-arvo on sel-västi ristiriidassa byrokraattisen hallinnon hierark-kisuuden ja säännöin ohjatun päällikkökeskeisyy-den kanssa. Kollegiaalisia rakenteita esiintyy kuit-tenkin yleensä rinnan pysyvän byrokraattisen hal-lintoehkijöiden kanssa.

Kollegiaalista periaatetta noudattavalla organi-saatiolla on kuusi erityispiirrettä. *Ensiksi*, kolle-giaalinen organisaatio järjestetään teoreettisen tiedon käyttöä ja soveltamista silmälläpitäen. Tämä tieto on kompleksista eikä sen soveltamista pystytä rutinoimaan. Kollegiaaliset organisaatiot joutuvat kosketuksiin asiakkaiden kanssa. Kos-ka asiakkaat ovat riippuvaisia asiantuntijoista, suojelee asiakkaita eettinen ohjeisto. *Toiseksi*, kollegiaalisten organisaatioiden jäsenet ovat profes-sionaaleja,⁵ »he eivät työskentele työsopimuk-

⁴ Nass (1986: 63) on huomauttanut, että vaikka asian-tuntemus sinänsä legitimoikin auktoriteettia, ei se tee sitä ilman muuta. Tieto tuo valtaa, mutta ei välttä-mättä auktoriteettia. Watersin tulkinta perustuu näiltä osin Parsonsilta (1963: 58 n.4) vaikutteita saaneel-le vanhentuneelle Weber-tulkinnalle. Professionaa-lisen vallan legitimaatio perustuu valtakirjalle (cre-dential), ei niinkään tiedolle. Näin ajateltuna kolle-giaalisen vallankäytön legitimaatio perustuu (useim-miten) julkiseen valtaan, so. sitä ei voi irrottaa ratio-naalis-legaalisesta auktoriteetista (Nass 1986: 63).

⁵ Käytän tässä esseessä väänöstä »professionaali-käännöksen »ammattilaisen» sijasta. Professionaali voi tässä ymmärtää arkkityyppisten lain, lääketieteen ja papiston lisäksi muita akateemisesti koulutettuja, vaihtelevalla tieteellisellä pohjalla toimivia ammat-teja. Ammattilaisen sisältö on laajempi kuin profes-sionaalin. Kampaaja voi olla ammattilainen, mutta

sella eivätkä omasta tai poliittisesta intressistä. Heidän toimintaansa ohjaa normisto, joka ylittää henkilökohtaiset mieltymykset. Professionaalit aloittavat uransa »oppilaina» päätyen lopulta »ammattiharjoittajiksi» vakinaiseen virkaan. Tällöin heidän ei enää tarvitse alistua erilaisiin arvoa alentaviin testeihin. (Waters 1989: 956–957.)

Kolmanneksi, koska kollegiaalisten organisaatioiden jäsenet ovat spesialisteja, heidän työsuorituksiaan on vaikea verrata keskenään. Waters (1989: 957) pitää tätä syynä kollegiaalisten rakenteiden muodolliseen tasa-arvoon. Vaikka jäsenten suorituskyky ja suoritukseen perustuva arvostus vaihtelevat, arvostuksen vaihtelu ei perustu muotoseikkoihin. *Neljänneksi*, kollegiaaliset organisaatiot hoitavat itse sisäisen kurinpitonsa. Ulkoinen sosiaalinen kontrolli ei ulotu niiden professionaaliseen toimintaan eikä niiden sisäisten eettisten normien rikkomuksiin. Rikkeistä huolehtii sisäinen kurinpito. *Viidenneksi*, koska kollegiaaliset organisaatiot ovat autonomisia, ne joutuvat kiinnittämään paljon huomiota jäsenten keskinäiseen arviointiin ja informaaliin kontrolliin. (Waters 1989: 957–958.) *Kuudenneksi*, kollegioiden päätökset tehdään kollektiivisissa elimissä, jotka ulottuvat yleisistä päätöksentekoeleimistä spesiaalisoi-tuneisiin komiteoihin. »Komiteoiden ideaalinen tavoite on saavuttaa konsensus, mutta käytännössä ne joutuvat usein turvautumaan demokraattisiin äänestysmenettelyihin» (Waters 1989: 958–959). Täysin kollegiaalisissa organisaatioissa byrokraatia ei pirsto professionaalisten kollegojen muodostaman ryhmän auktoriteettia (Waters 1989: 957–961).

Kollegiaaliset organisaatiot eroavat byrokraatioista useilla tavoilla. Kollegiaalisuus korostaa tasa-arvoisuutta, konsensusta ja autonomiaa. Kollegiaalisen periaatteen mukaisissa organisaatioissa päätökset syntyvät kollektiivisen prosessin tuloksena ja sitovat jäseniä moraalisesti. Byrokratialle tyypillinen hierarkia on poissa. Poissa ovat myös päätöksenteon delegaatio ja tilivelvollisuus. Kollegiaaliset organisaatiot ovat myös suhteellisen epävakaita, koska niiden auktoriteetin perusta, tieto, voidaan kiistää suhteellisen helposti – ainakin byrokraatiaan verrattuna (Waters 1989: 961). Kollegiaalisissa rakenteissa, toisin kuin byrokraatioissa, työnteekijät pystyvät ilmaistamaan ammatillisia arvojaan.

Watersin ideaalityypin ydin on kysymys professionaalisuuden suhteesta kollegiaaliseen periaatteeneseen. Useat professionalismia käsittelevät

teoriat esittävät, että professioiden vallan lähde ja yksi tunnuspiirre on kyky sulkea ammatinharjoittajien joukosta pois ihmiset ja ryhmät, jotka eivät täytä profession vaatimuksia (ks. esim. Freidson 1973: 22). Tämän rajauksen yksi seuraus on profession yhteiskunnallisen statuksen kohoaminen. Yksi niistä rakenteista, joiden avulla tämä statuksen nousu voidaan saavuttaa, on Watersin mukaan kollegiaalisuus. Kollegiaalisuus takaa joukon etuja yksilöille, joilla on lupa harjoittaa ammattia. Kollegiaalisuuden perustana oleva professionalismi mm. vähentää kilpailua työmarkkinoilla ja lisää viran vakituisuuden myötä yksilön turvallisuutta. (Waters 1989: 964–965).

Weberin mukaan kollegiaalisuus oli väistyvä mutta historiallisesti merkittävä organisaatiotyppi (Weber 1978: 222; ks. Vartola 1979: 103). Osaltaan tästä kertoo kollegiaalisten organisaatioiden monimuotoisuus: Weber luokitteli kollegiaalisen periaatteen mukaiset organisaatiot 12 päätyyppiin (Weber 1978: 271–282). Weberin mukaan byrokratian kasvu vähensi kollegioiden merkitystä etupäässä siksi, että kollegiaalisuus suosi ajattelua ja harkintaa, ei nopeutta ja tarkkuutta kuten byrokraatia (Weber 1978: 277–278). Ilmeisestikin kaikkialla, missä Weber keskusteli kollegiaalisuudesta, hän korosti sen asteittaista katoamista byrokraatisoitumisen myötä (Weber 1978: 277–278; 1089–1090). Weberin mukaan kollegiaalisuuteen turvaututaan (vuosisadan alussa) vain viimeisenä varana, ja tällöinkin kollegio lähinnä vain tuo johdolle asiantuntemusta, jota tältä muuten puuttuisi (Weber 1978: 994–998). Kollegiot ovat pikemminkin johdon oikeuttajia kuin sisällöllisen rationaalisuuden kantajia. Joidenkin viimeaikaisten tutkijoiden mukaan Weberin käsitys oli kuitenkin väärä. Sciulli (1986: 755) luettelee joukon organisaatioita, joissa kollegiaalista päätöksentekomuotoa käytetään rutiininomaisesti (ks. myös Waters 1989: 954).

Weber piti kollegiaalisen organisaatiomuodon ongelmana hitautta ja perinpohjaisuutta, jotka ovat ylellisyyttä modernissa talouselämässä, jossa hyveitä ovat nopeus, säntillisyyden ja ennustettavuus, eivät viisaus ja perinpohjaisuus. Kollegiaalinen hallinto on Weberin mukaan kaikkiaan tehottomampi kuin byrokraattinen (Waters 1989: 961)

4. PÄÄTELMÄT JA KESKUSTELU

Kuvio 1 tiivistää edellisen luvun keskustelun. Kuviota tarkastelemalla voimme tehdä joitain yle-

hän ei kuulu professioihin. – Käsitteen määrittely vaikeuksista, ks. Roth (1974).

*Kuvio 1. Karismaattisen, kollektivistisen ja kollegiaalisen organisaatiotyypin vertailu Weberin byrokraattiseen ideaalityyppiin**

	Byrokraatia	Suoramyynti	Kollektivistinen	Kollegiaalinen
Auktoriteetin legitimaatio	Universalistinen	Organisaation tehtävä	Sisällöllinen konsensus yhteisössä	Asiantuntemus ja konsensus
Jäsenyys	Viranhaltijat	Seuraajat	Vapaaehtoiset	Profession jäsenillä pääsy
Differentiaatio	Horisontaalinen	Minimaalinen	Minimoidaan	Päätöksenteossa pieni, työssä usein horisontaalinen
Stratifikaatio	Hierarkkinen	Eriytymätön	Tasa-arvoinen	Muodollisesti tasa-arvoinen
Rekrytointi	Universalistinen: asiantuntemus ja kokemus	Jäsenet rekrytoivat tuttujaan	Ystävyyttä, ei »uraa»	Vaihtelee, muodollinen pätevyys keskeinen kriteeri
Palkkiot	Palkka	Rahallisia ja affektiivisia	Normatiivisia, affektiivisia ja solidaarisia	Palkka, organisaation arvot sopuinnussa omien arvojen kanssa
Työsuhde	Ura	Elämäntapa	Elämäntapa	Oppilaskauden jälkeen ammatinharjoituskausi
Ihmisuhteet	Epäpersoonallisuus ideaali	Muokattu minä	Yhteisöllisyys ideaali	Asiantuntemus arvostuksen ydin
Säännöt	Pysyvät ja muodolliset	Vaihtelevat, sisäistetyt	Minimaaliset, sisäistetyt ja ad hoc	Hallinnossa kuten byrokraatiat, päätöksenteossa ammatilliset arvot ohi byrokraattisten sääntöjen
Kontrolli	Valvonta ja säännöt	Emotionaalinen ja epämuodollinen kontrolli	Persoonallinen ja moralistinen kontrolli	Eettinen ohjeisto, ammatin sisäinen kontrolli

* Kolme ensimmäistä saraketta perustuvat Rothschild-Whittin (1982: 37) ja Biggartin (1989: 131) systematisointiin. Kollegiaalinen ideaalityyppi on rakennettu Watersin pohjalta (Waters 1989, erit. 965).

siä päätelmiä yllä kuvattujen organisaatiotyyppien suhteesta Weberin byrokraatia- ja rationalisointusteorioiden. Ainakin Biggartin ja Rothschild-Whittin kuvaamat organisaatiotyypit ylittävät Weberin joiltakin osin. Suoramyyntiyrityksiä oli jo 1800-luvulla, mutta niiden kyky yhdistää karismaattisia elementtejä kapitalistiseen liikeyritykseen on ilmeisen uusi ilmiö. Vaikka Rothschild ja Whitt (1986: 113) epäilivät, että kollektiivit eivät luultavasti olisi yllättäneet Weberiä, saattavat kollektivistiset organisaatiot silti vaatia perustakseen sellaisia yltiödemokraattisia arvoja, jotka ovat levinneet laajalti vasta yltäkyläisessä yhteiskunnassa. Weber käsitteli laajasti kollegiaalisia organisaatioita, mutta hänen ennustuksensa niiden kohtalosta ei näytä osuneen oikeaan. Näillä organisaatiotyypeillä on siten oma arvonsa suhteessa Weberin organisaatiokäsityksiin.

Tässä artikkelissa esitellyt kolme organisaatiotyyppiä eivät silti ole tärkeitä ensisijaisesti siksi, että ne kiinnittävät huomiota joihinkin sellaisiin organisaatioihin, joita Weber ei käsitellyt. Weber ei esittänyt, että organisaatiotyypit palautuisivat välttämättä kolmeen päätyyppiin. Mikään ei estä tutkijoita luomasta uusia ideaalityyppejä sitä mukaan kun yhteiskunta muuttuu. Uudet tyypit täydentävät Weberin teoriaa, eivät uhkaa sitä. Vastaava ajatuskulku pätee luultavasti myös sellaisiin organisaatiotutkijoiden kehittämiin organisaatiotyyppiin kuin »adhokratia» (Mintzberg 1979), »organisointi anarkia» (Cohen & March 1972) ja »löyhäsidonnaiset organisaatiot» (ks. Weick 1979; Kontkanen 1994). Ei ehkä ole sattuma, että nämä organisaatiokäsitelmät ovat alunperin käsitteellistäneet nimenomaan sellaisia kompleksisia nykypäiville ominaisia organisaa-

tioita kuin koulut ja yliopistot. Weberin organisaatioteoria sopiikin parhaiten julkisen hallinnon eritelyyn (Vartola 1979: 118–119).

Vakavampiin ja mielenkiintoisempiin kysymyksiin päästään, kun tarkastellaan tässä käsiteltyjen organisaatiotyyppien suhdetta Weberin rationaalisuuskäsitykseen. Kaikille käsitellyille tyypeille on yhteistä, että niissä auktoriteetin legitimaatiota säätelevät arvot: kollegiaalisissa organisaatioissa professionaalinen etiikka, suoramyntytyksissä organisaation tehtävä, ja kollektivistisissa organisaatioissa sisällöllinen rationaalisuus. Näiden tyyppien kuvaamat organisaatiot myös välttävät sellaisia organisaatiokäytäntöjä, jotka uhkaisivat niiden arvoperustaa. Näillä organisaatioilla on matala, ei-hierarkkinen rakenne, ja ne yrittävät taata päätöksenteon tasa-arvoisuuden mahdollisimman pitkälle. Lisäksi niiden rekrytointi on epämuodollista ja niiden tarjoamat palkkiot ovat yleensä normatiivisia.

Nämä organisaatiot ovat siis hengeltään vahvasti byrokraattista ajattelua vastaan. Kaikki uudet tyypit sallivat sisällöllisten arvojen ilmaisen organisaation kautta. Organisaatio ei siis väistämättä murskaa arvoja ja muita rationaalisuuksia byrokraattisen logiikkansa alle. Näihin tyypeihin sijoittuvia organisaatioita on yhteiskunnassamme paljon, ja lukuisissa byrokraattisissakin organisaatioissa esiintyy rakenteita, jotka sijoittuvat lähemmäs edellä käsiteltyjä tyypejä kuin mitään Weberin ideaalityyppejä. Länsimaisen yhteiskunnan organisaatorakenne *ei* palaudu byrokraattiseen ja muodollis-rationalistiseen logiikkaan. Näiltä osin emme elä Weberin profetioimassa rautahäkissä, vaan länsimaaisessa yhteiskunnassa on sisällöllisesti suuntautuvaa sosiaalista toimintaa myös organisaatioissa.⁶

Käsiteltyihin organisaatiotyypeihin tiivistyvässä organisaatiomalleissa piilee siten huomattavia mahdollisuuksia arvojen ilmaisuun. Ainakin kollegiaaliset ja Biggartin »karismaattiset» organisaatiot voivat esimerkiksi saavuttaa huomattavan koon. Suurimpien suoramyntytyksien myynti on satoja miljoonia dollareita vuodessa ja suurimmassa amerikkalaisessa lakiasiantoimistossa työskentelee nykyisin lähes 1700 lakimiestä (American Lawyer July/August 1994). Suomesa esimerkiksi HYKSin budjetti oli ylittänyt miljardi markkaa aikoja sitten ja Helsingin yliopiston budjetti lähenee miljardia.

⁶ Tämä johtopäätös lähenee joitakin viimeaikaisia Weber-tulkintoja, jotka ovat painottaneet Weberin karisman käsitteessä piileviä mahdollisuuksia emotionaalisten ja arvoelementtien mobilisoimiseen (Lindholm 1990; Bryman 1992; Pekonen 1990).

Kollektiivin maksimikoko on hankala ongelma. Rothschild ja Whitt (1986: 93) toteavat, että »niin mutkikas kuin kysymys [kollektiivin] optimokoosta onkin, on ilman muuta selvää, että jonkin ajan jälkeen [kollektiivin] tuttavallinen ja kollektivistinen luonne muuttuu.» Suurimmilla ruokaosuoskunnilla on ollut toistatuhatta jäsentä, mutta yleensä kollektiivit ovat huomattavasti pienempiä kuin byrokraattiset ja kaupalliset organisaatiot. Maksimikokoa on silti vaikea määrittää, koska kollektiivit voivat hyödyntää osallistuvan demokratian välineitä ja muodostaa pienempien kollektiivien verkkoja (Rothschild ja Whitt 1986: 91–95). Miten tärkeäksi byrokraattisuus ja arvorationaalisuus kussakin organisaatiotyyppissä muodostuu, on tietysti avoin kysymys. Joka tapauksessa on selvää, että on olemassa lukuisia sellaisia suuria organisaatioita, joissa arvorationaalinen elementti elää rinnan byrokraattian kanssa. On kuitenkin muistettava, että Weber suhtautui demokratiaan varsin kynnisesti ja hän näki etenkin kouluttamattomat ihmiset massana, joka oli helppo saada uskomaan, että politiikka toteuttaa sen arvoja. Demokratia on näin ajatellen hallinnon työväline eikä päinvastoin (Vartola 1979: 137–138; ks. Mommsen 1977: 87).

Professionaalisuuden merkitystä näin suurissa organisaatioissa on vielä hankalampi arvioida. Watersin kollegiaalinen ideaalityyppi nosti esille kysymyksen professionalismin suhteesta byrokraattiaan. Professionalismi on erityisesti funktionalistisessa tutkimusperinteessä hahmotettu tavallisesti rationalisoitumisen vastavoimaksi (Parsons 1963: 58 n.4; Sciulli 1986). Profiessiot ajatellaan tällöin sisällöllisen rationaalisuuden kantajiksi. Kun profiessioiden koko on kasvanut ja niiden merkitys lisääntynyt, tätä kehitystä on pidetty joskus toivonpilkahduksena rautahäkkiajatusta vastaan. Tämän funktionalistisen keskustelun status on kuitenkin epäselvä. Lukuisat teoreettiset (Freidson 1973; Abbott 1988) ja käsitteelliset (Roth 1974) kritiikit kiistävät profiessioiden erityisaseman sisällöllisen rationaalisuuden tyysijoina. Esimerkiksi kollegion sisäinen sosiaalinen kontrolli näyttää toimivan toisin kuin usein oletetaan. Freidsonin tutkimat lääkärit kertoivat tosin puuttuvansa kollegojen »vakaviin» rikkeisiin. Lääkäreiden käsitys siitä, mikä on »vakavaa» oli kuitenkin niin etäällä arkitodellisuudesta, että käytännössä kollegiaalinen kontrolli piti vain suoranaiset moraaliset hykiöt pois ammattikunnasta (Freidson & Rhea 1963: 128). Useat empiiriset tutkimukset ovat myös selvittäneet eri profiessioiden »deprofessionalisoitumista», millä ymmärretään prosessia, jossa profiessio asteittain menettää

autonomiansa (esim. Ritzer & Walczak 1988; Rothman 1984). Byrokraatioitumista on pidetty yhtenä tärkeänä professionaalisia arvoja uhkaavana tekijänä (esim. Ritzer & Walczak 1988).

Etenkin deprofessionalisoitumisajatusta on myös kritisoitu (ks. Freidson 1984). Ajatukseen professioista sisällöllisen rationaalisuuden yhtenä tyysijana täytyy näiden kritiikkien valossa suhtautua silti varauksella. Profioiden samastaminen sisällölliseen rationaalisuuteen kohtaa sekä teoreettisia, empiirisiä, että käsitteellisiä vaikeuksia. Watersin väitettä kollegiaalisuuden sisällöllis-rationaalisesta suuntautuneisuudesta on vastaavasti hankala arvioida. Toisaalta suurin osa professionaalista työstä tapahtuu byrokraattisessa ympäristössä, mikä sopii yhteen deprofessionalisoitumisteekin kanssa. Toisaalta kuitenkin byrokraatiat ovat kehittäneet lukuisia uusia työvälaineitä, jotka sallivat organisaation kasvattamisen ja byrokraattisen elementin sovitamisen yhteen arvorationaalisuuden kanssa. Biggartin suoramyntiyritykset rakentuivat samaan aikaan amerikkalaisille arvoille, ottivat huomioon erityisesti muuten marginaalisten naisten aseman, tuottivat uuden minän ja olivat läpikauhallisia. Myös niin kollektivistiset kuin kollegiaalisetkin organisaatiot näyttävät pystyvän yhdistämään arvot ja muodollisen organisaation tavalla, jota byrokraatioteoria ei ennustanut. Teoreettisen rationaalisuuden kohtalo näyttää selvemältä. Tämä rationaalisuuden muoto selviää ainakin kollegiaalisessa organisaatiossa varsinkin, jos hallinto ja johto ovat kollegojen käsissä.

Onkin ilmeisesti täysin mahdollista, että yhteiskunta on yhtäaikaan sekä byrokraatioitumassa, professionalisoitumassa että deprofessionalisoitumassa ilman, että arvojen ilmaisu olisi käymässä mahdottomaksi. Mahdollisuus arvojen ilmaisuun rakennetaan sisään organisaatioihin, ja ne organisaatiot, jotka onnistuvat tässä, kukoistavat muiden kärsiessä. Kaiken kaikkiaan jo pelkästään tässä käsiteltyjen organisaatiotyyppien nostattamat ajatukset mutkistavat huomattavasti Weberin ajatusta länsimaista yhteiskuntina, joita byrokraattinen hallinto on osaltaan ajamassa rationalismin ikeeseen.

LÄHTEET

- Abbott, Andrew 1988. *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- The American Lawyer Special Pullout Report, July/August 1994.
- Bendix, Reinhard 1977. *Max Weber. An Intellectual Portrait*. Berkeley: University of California Press.
- Biggart, Nicole Woolsey 1989. *Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations in America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bryman, Alan 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Cohen, Michael D. & James G. March 1972. *The American College President*. New York: McGraw-Hill.
- Eisenstadt, S.N. 1968. Introduction. Teoksessa Max Weber. *On Charisma and Institution Building. Selected Papers*. Chicago: University of Chicago Press. Edited with an introduction by S.N. Eisenstadt.
- Freidson, Eliot 1973. *Professions and the Occupational Principle*. Teoksessa Freidson, Eliot (Ed.) *The Professions and Their Prospects*. Beverly Hills: Sage.
- Freidson, Eliot 1984. *The Changing Nature of Professional Control*. *Annual Review of Sociology* 10: 1–20.
- Freidson, Eliot and Buford Rhea 1963. *Processes of Control in a Company of Equals*. *Social Problems* 11: 119–130.
- Kalberg, Stephen 1980. *Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History*. *American Journal of Sociology* 85: 1145–1179.
- Kontkanen, Leila 1994. *Löyhäsidonnaisuus tietö-organisaatioissa: Esimerkkinä aikuiskoulutuskeskukset*. *Liikataloudellinen Aikakauskirja* 43: 260–281.
- Lindholm, Charles 1990. *Charisma*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Mansbridge, Jane J. 1982. *Fears of Conflict in Face-to-Face Democracies*. Teoksessa Lindenfeld, Frank and Joyce Rothschild-Whitt (Eds.) *Workplace Democracy and Social Change*. Boston: Porter Sargent Publishers.
- Mintzberg, Henry 1979. *The Structuring of Organizations. A Synthesis of Research*. New York: Prentice Hall.
- Mommsen, Wolfgang J. 1977. *The Age of Bureaucracy. Perspectives on the Political Sociology of Max Weber*. New York: Harper & Row.
- Nass, Clifford I. 1986. *Bureaucracy, Technical Expertise, and Professionals: A Weberian Approach*. *Sociological Theory* 4: 61–70.
- Parsons, Talcott 1963. Introduction. Teoksessa Max Weber. *The Sociology of Religion*. Boston: Beacon Press. Translated by Ephraim Fischhoff.
- Parsons, Talcott 1963. Introduction. Teoksessa Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press. Edited with an Introduction by Talcott Parsons.
- Pekonen, Kyösti 1990. *Karismaattinen politiikka demokratian demokratisoitumisena? Poliittikka 1990 (3): 157–166*.
- Ritzer, George and David Walczak 1988. *Rationalization and Deprofessionalization of Physicians*. *Social Forces* 76: 1–22.
- Roth, Julius A. 1974. *Professionalism. The Sociologist's Decoy*. *Sociology of Work and Occupations* 1: 6–23.
- Rothman, Robert A. 1984. *Deprofessionalization. The Case of Law in America*. *Work and Occupations* 11: 183–206.
- Rothschild-Whitt, Joyce 1979. *The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models*. *American Journal of Sociology* 44: 509–527.
- Rothschild-Whitt, Joyce 1982. *The Collectivist Organi-*

- zation: An Alternative of Bureaucratic Models. Teoksessa Lindenfeld, Frank and Joyce Rothschild-Whitt (Eds.) *Workplace Democracy and Social Change*. Boston: Porter Sargent Publishers.
- Rothschild, Joyce and J. Allen Whitt 1986. *The Cooperative Workplace. Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Satow, Roberta Lynn 1975. Value-Rational Authority and Professional Organizations: Weber's Missing Type. *Administrative Science Quarterly* 20: 526-531.
- Schluchter, Wolfgang 1979. *Die Entwicklung des okzidentalen Rationalismus: Eine Analyse von Gesellschaftsgeschichte*. Tübingen: Mohr.
- Sciulli, David 1986. Voluntaristic Action as a Distinct Concept: Theoretical Foundations of Societal Constitutionalism. *American Sociological Review* 51: 514-566.
- Spencer, Martin E. 1970. Weber on Legitimate Norms and Authority. *British Journal of Sociology* 21: 123-134.
- Swindler, Ann 1973. The Concept of Rationality in the Work of Max Weber. *Sociological Inquiry* 43: 35-42.
- Vartola, Juha 1979. Valtionhallinnon rakenteellisen muutoksen ongelmasta. Tutkimus julkishallinnon kriittisyydestä ja Max Weberin byrokratiateoriasta sekä näiden välisistä suhteista valtionhallinnon rakenteellisen muutoksen ongelman valossa. *Acta Universitatis Tampereensis. Ser. A, Vol. 103*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Waters, Malcolm 1989. Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis. *American Journal of Sociology* 94: 945-972.
- Weber, Max 1964. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press. Edited with an Introduction by Talcott Parsons.
- Weber, Max 1978. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. 2 osaa.
- Weber, Max 1980. *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Porvoo: WSOY. Suom. Timo Kytäjä.
- Weber, Max 1968. *Politics as a Vocation*. Philadelphia: Fortress Press. Translated by H.H. Gerth and C. Wright Mills.
- Weick, Karl E. 1979. *The social psychology of organizing*. New York: Random House.