

Toiminnan kehitysvyöhykkeen tutkiminen kertomusten avulla – esimerkkinä virastojen yhdistäminen

Jaakko Virkkunen

EXPLORING THE ZONE OF PROXIMAL DEVELOPMENT OF AN ACTIVITY THROUGH STORIES – THE CASE OF AN ORGANIZATION MERGE

Surveys and standard interviews do not give the researcher information about how the respondent sees the context of the matter asked about. Stories on the contrary tell to the listener both the opinion and the context of the opinion as the respondent sees it. Stories have been used in many ways in organization research. The relation of the stories to the practical activity has however often remained vague. The reason is the lack of means to analyze the structure of the story.

A method for analyzing the different views of ongoing social change through stories is presented. Two aspects of the stories are central. The plot of the story – what is told, and the morale of the story – why that was worth telling. The context of the story is articulated with a model of an activity system based on the cultural historical theory of activity (Leontiev, Engeström). The way the person sees the context of his/her opinions is restructured by analyzing which activity systems are involved in the story. The respondents' idea of preferred social order is reconstructed by analyzing which norms and values are violated in his story. This way the different cultural interpretation models of the situation are depicted. A case of stories about expected future in an organization merger case is taken as an example.

1 KYSELYJEN JA HAASTATTELUJEN RIITTÄMÄTTÖMYYS

Organisaatiomuutosten toteuttamisessa tarvitaan tietoa siitä, miten työyhteisön jäsenet asennoituvat nykyisiin käytäntöihin ja vireillä oleviin muutoksiin. Tällaisen tiedon hankinnassa käytetään paljon kyselylomakkeita, väitelmistöjä ja kysymyssarjoihin perustuvia haastatteluja. Näille menetelmille on haluttu antaa tieteellisyysleima korostamalla muuttujien täsmällistä määrittelyä, kysymysten vakioimista sekä vastausten huolellista tilastollista käsittelyä.

Kyselyjen ja vakioituihin kysymyksiin perustuvien haastattelujen tulokset esitetään yleensä vastausten jakautumina. Vastauksia ei tällöin tarkastella vastaajan puheena, tämän kertomuksena asiasta, vaan eri henkilöiden reaktioina samaan ärsykkeeseen (Mishler 1991). Kun ärsyke on kaikille sama, ajatellaan reaktioiden olevan vertailukelpoisia.

Vastausjakautumia koskeva tieto palvelee hyvin argumenttina organisaation sisäisessä väittelyssä, mutta sitä on vaikea käyttää toiminnan uudistamisessa. Chris Argyris on pyrkinyt osoittamaan miksi vakioituihin kysymyksiin perustuvat »ankaran tieteelliset» sosiaalisen todellisuuden kuvaamisen tekniikat eivät tuota luotettavaa ja käyttökelpoista tietoa.¹ Yksi syy on kysely- ja haastattelututkimuksille ominainen pyrkimys kuvata nykyistä tilannetta neutraalisti »sellaisena kuin se on». Ihmiset näkevät vallitsevan tilanteen kuitenkin hyvin eri tavoin riippuen siitä, mitä tuolle tilanteelle on tarkoitus tehdä tai millaisten mahdollisuuksien kannalta tilannetta arvioidaan. Toiseksi vakioidut kysymykset särkevät ne jaotellut ja jäsenyykset, joiden avulla henkilöt itse hahmottavat toimintaansa ja tilannettaan, ja asettavat

1 Kyselytutkimusten kritiikki voidaan nähdä osana laajempaa keskustelua fysiikkaan perustuvan tiedekäsityksen yleispätevyydestä. Filosofin Stephen Toulminin esittämä analyysi Descartesista alkaneen »nykykaikaisen tieteen» synnystä kiteyttää hyvin vallitsevan tiedekäsityksen perusideat ja niihin sisältyvät ongelmat. Toulminin esittämä tulevien vuosien tieteenfilosofinen ohjelma on näiden periaatteiden antiteesi. Hänen mukaansa tieteellisen tutkimuksen tulee suuntautua

- 1) yhteyksistään irrotettujen, auktoritatiivisten väittämien tuottamisesta takaisin vuoropuheluun ja väittelyyn
- 2) abstraktista ja yleisestä takaisin erityiseen ja tapauskohdattaiseen
- 3) yleispätevästä paikalliseen, elämän eri muotojen antropologiseen ja historialliseen ymmärtämiseen
- 4) ikuisesta ajankohtaiseen ja tilapäiseen, maailman ja yhteiskunnan historiallisen muutoksen ymmärtämiseen (Toulmin 1990, 186–189).

tilalle abstrakteja, vastaajien hahmotustavalle vieraita käsitteitä ja jaotuksia. Kun saaduista vastauksista tehdään yleistyksiä, saatetaan päätyä tulkintoihin, joilla ei ole mitään yhtymäkohtaa vastaajan kokemusmaailmaan. Kolmanneksi vakioitujen menetelmien käyttö kahlitsee ajattelun vallitsevan käytännön ja ajattelutavan »sisään» ja estää tilanteen luovan uudelleenahmottamisen (Argyris 1980, 61–79). Argyriksen kuvaaman ongelman ydin on siinä, että kyselyt irrottavat kysytyt asiat yhteyksistään vastaajien maailmassa ja toiminnassa.

Organisaatiotutkijoiden kiinnostus on viime vuosina siirtynyt olemassa olevien rakenteiden erittelystä organisoitumisen, so. järjestystä ja rakenteita ylläpitävien ja luovien prosessien tutkimiseen, rakenteiden tutkimisesta rakenteistumisen tutkimiseen (Giddens 1979; Schwartzman 1993; Weick 1979). Rakenteet toteutuvat ja uudistuvat toiminnassa ja henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kysely- ja haastattelumenetelmissä vastaajan odotetaan antavan tietoja olemassa olevista rakenteista. Sosiaaliset rakenteet eivät ole olemassa ilman toimintaa ja henkilöiden välistä vuorovaikutusta, jossa nämä rakenteet toistuvasti tuotetaan uudestaan tai jossa ne muuttuvat.

Tulkitakseen kysymyksen, vastaaja joutuu asettamaan sen johonkin yhteyteen, osaksi sitä maailmaa, jossa hän elää (Goodwin & Duranti 1992). Mitkään objektiiviset taustamuuttujia koskevat tiedot eivät kerro, miten vastaaja hahmottaa todellisuuden ympärillään ja miten hän on hahmotustapansa perusteella ymmärtänyt kysymyksen merkityksen. Kyselyyn tai haastatteluun annettu vastaus ei kerro, mihin eri yhteyksiin vastaajat ovat kysymyksen liittäneet ja mitä he ovat vastauksillaan halunneet sanoa.

Sosiaalinen todellisuus ei ole samalla tavalla kiinteänä ja valmiina olemassa kuin fyysinen ympäristömme. Kunkin henkilön sosiaalinen ympäristö muodostuu henkilöistä, joilla on omat tavoitteensa ja suunnitelmansa. Ympäröivä sosiaalinen todellisuus koetaan hyvin erilaiseksi sen mukaan, oletetaanko kanssaihminen toimivan solidaarisesti vai vihamielisesti, arvellaanko heihin voitavan luottaa vai ei. Yhteisön jäsenet luovat sosiaalista todellisuuttaan jatkuvasti tulkitsaan kanssaihmistensä pyrkimyksiä ja yrittäessään ymmärtää »mitä peliä yhteisössä pelataan».

Sosiaalisen todellisuuden kuvaamiseksi tarvittaisiin menetelmä, joka tuo esiin samaan aikaan sekä »vastauksen» että henkilön tavan hahmottaa ne yhteydet, joihin asia liittyy. Kertominen on tällainen menetelmä. Kertomuksessa henkilöt

tuovat esiin sekä mielestään tärkeän asian, että asian kannalta olennaiset yhteydet ja sosiaaliset suhteet.

2 KERTOMUKSET SOSIAALISEN TODELLISUUDEN KUVASTAJINA

Jerome Bruner on esittänyt, että ihmisten ajattelussa on erotettavissa kaksi erilaista, toisiaan täydentävää tapaa jäsentää kokemuksia ja rakentaa kuvaa todellisuudesta. Toinen näistä on luonnontieteellinen ajattelu, joka käyttää todellisuuden kuvaamisessa abstrakteja luokituksia ja yleisiä, tilanneyhteydestä riippumatta päteviä lainalaisuuksia.² Toinen on kertominen, kertova ajattelu, jota Bruner pitää ihmisten tapana hahmottaa sosiaalista todellisuutta (Bruner 1990b).

Kertomuksissa henkilöt pyrkivät tekemään itselleen ja muille ymmärrettäväksi sen, mitä on tapahtunut ja miksi ihmiset toimivat kuten toimivat. Kun luonnontieteellinen ajattelu pyrkii yleiseen ja ajattomaan, kertomukset käsittelevät konkreettisten ihmisten pyrkimyksiä, tekoja ja tekojen seurauksia tietynä aikana tietyssä ympäristössä. Kertomukset kuvaavat asioita samanaikaisesti kahdella tasolla. Ne kuvaavat ihmisten toimintaa: tekijöitä, tekoja, tavoitteita, tilanteita, käytettyjä keinoja jne. Toisaalta ne tulkitsevat ihmisten tietoisuutta, mitä asianosaiset tietävät, ajattelevat, tuntevat taikka eivät tiedä, eivät ajattele tai eivät tunne (Bruner emt. 12–14).

Tutkijat ja konsultit ovat viime vuosina kiinnostuneet työyhteisön jäsenten kertomuksista yhteisöä koskevan tiedon lähteenä ja uudistustyön apuneuvoina. Osa kertomuksiin perustuvista organisaatiotutkimuksista käyttää aineistonaan normaalin toiminnan ja kanssakäymisen yhteydessä kerrottuja kertomuksia (operational material). Osassa tutkimuksista tutkija pyytää organisaation jäseniä erikseen tuottamaan kertomuksia (presentational material, Van Maanen 1979). Viimemainituissa kertomuksissa tutkija ja tähän liittyvät odotukset muovaavat kertomusten sisältöä.

Kertomuksia on käytetty *diagnostisena välineenä*, joka tuo esiin organisaation ja toimijoiden toiminnan kannalta merkittäviä käsityksiä, oletuksia ja normeja. Kertomukset tuovat esiin juuri ne kysymykset ja teemat, jotka ovat työyhteisön jä-

2 On helppo nähdä, että lomakekyselyt ja vakioituja kysymyksiä käyttävät haastattelut perustuvat tähän ajattelun muotoon.

senille tärkeitä ja ajankohtaisia. Tärkeitä kokouksia koskevat kertomukset jäsentävät toimintaa ja kiteyttävät työyhteisön jäsenten käsityksiä siitä, »mistä pohjimmiltaan on kysymys» (Schwartzman emt.). Kertomukset heijastavat yhteisön rakenteita ja normeja. L.D. Browning'in mukaan organisaation rakenne heijastuu suoraan työyhteisössä kerrottavien kertomusten rakenteeseen. Hierarkkisissa organisaatioissa kerrotaan kertomuksia auktoriteettihahmoista, matalassa organisaatioissa kertomuksen sankarina on pikemminkin työryhmä kuin yksittäinen henkilö (Browning 1991). Kertomusten tuottamista ja analysointia on pyritty käyttämään myös keinona seurata ja muuttaa työyhteisön jäsenten käsityksiä työyhteisöstään ja siinä vireillä olevasta muutoksesta (Boije 1991a; Boije 1991b; Clark 1972; Mattingly 1991; Mitroff 1975; Mitroff, 1976; Schwartzman 1989; Schwartzman 1993; Vance 1991; Wilkins 1991).

Huolimatta kasvavasta kiinnostuksesta kertomusten käyttöön organisaatioiden tutkimisessa, tulokset ovat vielä hajanaisia. Yksi syy tähän on se, että tutkimuksissa on tarkasteltu varsin vähän kertomusten ja käytännön toiminnan välisiä yhteyksiä. Kiinnostava poikkeus tästä on Orrin tutkimus, jossa kertomukset liitetään kiinteästi niitä kertovien henkilöiden toimintaan (Orr 1987; Orr 1990). Toinen syy on se, että analyysiyksikkönä on yleisesti ollut »organisaatio» tai »työyhteisö». Koska samassa organisaatioissa toteutetaan monia eri toimintoja, tämänkaltaisen analyysiyksikön rajausta vaikeuttaa kertomusten ja toiminnan välisten yhteyksien erittelyä.

Seuraavassa esitetään ns. kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan (Leontjev 1975, Engeström 1987) perustuva tapa eritellä toiminnan muutosta kuvaavia kertomuksia. Analyysimallia sovelletaan esimerkinomaisesti erään kunnan sosiaali- ja terveysvirastojen johdon ja keski johdon organisaatiomuutosta koskevien käsitysten erittelyyn.

3 KERTOMUSTEN ERITTELY

3.1 Kertomuksen osatekijät

Kertomusten erittelyä varten on kehitetty useita erilaisia jäsennyksiä (Bruner 1990a; Bruner 1990b; Burke 1969 (1942); Greimas 1990; Labov & Waletzky 1967; Mishler 1991; Sarbin 1986; Sholes & Kelly 1966; Siikala 1990). Seuraavassa tarkastelen vain kahta näistä, kertomuksen juonta: mitä kerrottiin, ja kertomuksen vitsiä tai opetusta: miksi tuo asia kannatti kertoa.

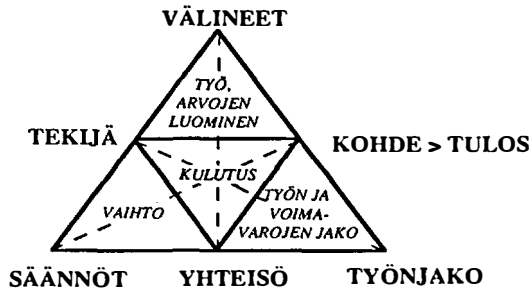
Kertomuksen *juoni* koostuu sarjasta tapahtumia ja tekoja. Propp on kehittänyt tavan pelkistää juonen rakenne tarkastelemalla kertomuksen henkilöiden tekoja sen kannalta, mikä on niiden funktio koko kerrotussa tapahtumasarjassa. Ilmisällöltään hyvin erilaiset teot voivat toteuttaa tapahtumaketjun kannalta saman funktion, esim. tuoda sankarin kertomuksen näyttämölle (Propp 1975 (1928), 19–20). Kuvaamalla tekojen funktioita ja funktioiden esiintymisen järjestystä saadaan esille *juonirakenteiden toistuvia perustyyppejä*.

Kaikki asiat tai tapahtumat eivät kelpaa kertomuksen aiheeksi. Tapahtumissa pitää olla jotain erityistä ja kiinnostavaa, jotta ne kannattaisi kertoa. Tällainen kiinnostava ja tärkeä asia on poikkeama asioiden normaalista kulusta, siitä, mitä pidetään sopivana ja normien mukaisena käyttäytymisenä. Toiminnan normaalia kulkua koskeviin odotuksiin, sen kulttuuriseen »käsikirjoitukseen» sisältyy tietty käsitys siitä, miten tekijät, päämäärät, tilanteet tai tapahtumapaikat, teot ja välineet liittyvät toisiinsa (Burke emt.; Schank & Abelson 1977). Kun tästä asioiden normaalista, järkevästä järjestyksestä poiketaan, seuraa vaikeuksia. Kertomuksen dramaattinen jännite, sen liikkeellepaneva dynamiikka syntyy siitä, että jokin mainituista toiminnan osatekijöistä ei sovi kokonaisuuteen, on ristiriidassa muiden kanssa. Kertomuksen ratkaiseva, tapahtumien kulun liikkeelle paneva teko tai tapahtuma heijastaa juuri tätä ristiriitaa. Kertomuksen *opetus tai vitsi* perustuu tähän hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän tilanteen väliseen eroon. Normiin ja sen rikkomiseen.

Livia Polanyi on esittänyt kertomusten normisidonnaisuuteen perustuvan menetelmän, jonka avulla kertomuksista tehdään kertojan kulttuuriympäristöä koskevia päätelmiä (Polanyi 1981). Menetelmä perustuu eräänlaiseen käänteisajateluun: koska tapauksen tekee kertomisen arvoiseksi se, että siinä poiketaan normista, kerrotuista asioista voidaan tehdä normeja ja toiminnan käsikirjoitusta koskevia päätelmiä. Jos henkilö esimerkiksi kertoo saaneensa ravintolassa pitkän odottelun jälkeen kylmää kahvia, voidaan olettaa, että hän pitää normina nopeaa tarjoilua ja kahvin tarjoamista kuumana.

3.2 Toiminta kertomuksen kohteena ja kontekstina

Koska kertomuksissa on kysymys ihmisten toiminnasta ja teoista, on luontevaa ajatella, että



Kuvio 1. Toimintajärjestelmä.

niiden välittämien merkitysten erittelyn lähtökohdaksi otettaisiin jokin yleinen toimintaa kuvaava malli. Mm. A. J. Greimas on ehdottanut toiminnan rakenteen käyttämistä merkitysten erittelyn lähtökohdaksi:

» a) yhteisön tasolla ihmisen suhde työhönsä, jossa hän tuottaa arvokkaita tuotteita ja vaihtaa niitä, tai b) yksilötasolla, ihmisen suhde siihen, mitä hän haluaa, sekä tavoitteen julkituominen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (...) näyttää riittävän tarjoamaan mielikuvituksen alustavan jäsenyyden. (...) ne ovat muodollisia asemia, jotka tekevät mahdolliseksi ilmentää ja jäsentää merkityksiä (Greimas Scheiferin mukaan, Schleifer 1987, 88. Käännös kirjoittajan.).

Greimas on esittänyt kertomuksen tyypillisten henkilöahmojen jaottelun, joka vastaa hänen tulkintaansa toiminnan rakenteesta. Myös Burken tunnettu draaman viiden osatekijän malli on eräänlainen toiminnan rakennemalli.³ Greimasin ja Burken malleista puuttuvat kuitenkin lähes kokonaan toiminnan historiallisesti muuttuvat, kulttuuriset elementit.

Ns. kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian piirissä kehitetty toimintajärjestelmän käsite tarjoaa mahdollisuuden eritellä kertomuksen kohdetta ja kytkeä kertomus toimintakäytännön kulttuurisiin muutoksiin. Teorian mukaan inhimillinen toiminta muodostaa kulttuurisen järjestelmän, jossa tekijän suhdetta toiminnan kohteeseen ja samaan toimintaan osallistuvien henkilöiden muodostamaan yhteisöön välittävät kulttuurisesti muotoutuneet välineet, säännöt ja työnjakoratkaisut (Engeström 1987, 73–82. Kuvio 1.).

Kuviossa 1 esitetyn toimintajärjestelmän mallin viivoista muodostuu suuri joukko kolmioita. Nämä kolmiot tuovat esiin toiminnan monitahoisena *kulttuurisen välittyneisyyden*. Tekijän suhdetta kohteeseen välittävät käytettävissä olevat välineet. Niiden avulla hän muokkaa toiminnan kohdetta ja luo uusia arvoja. Hänen toimintavaihtojaan ja vaihtoaan yhteisön jäsenten kanssa säätelevät työyhteisön säännöt ja työnjako.

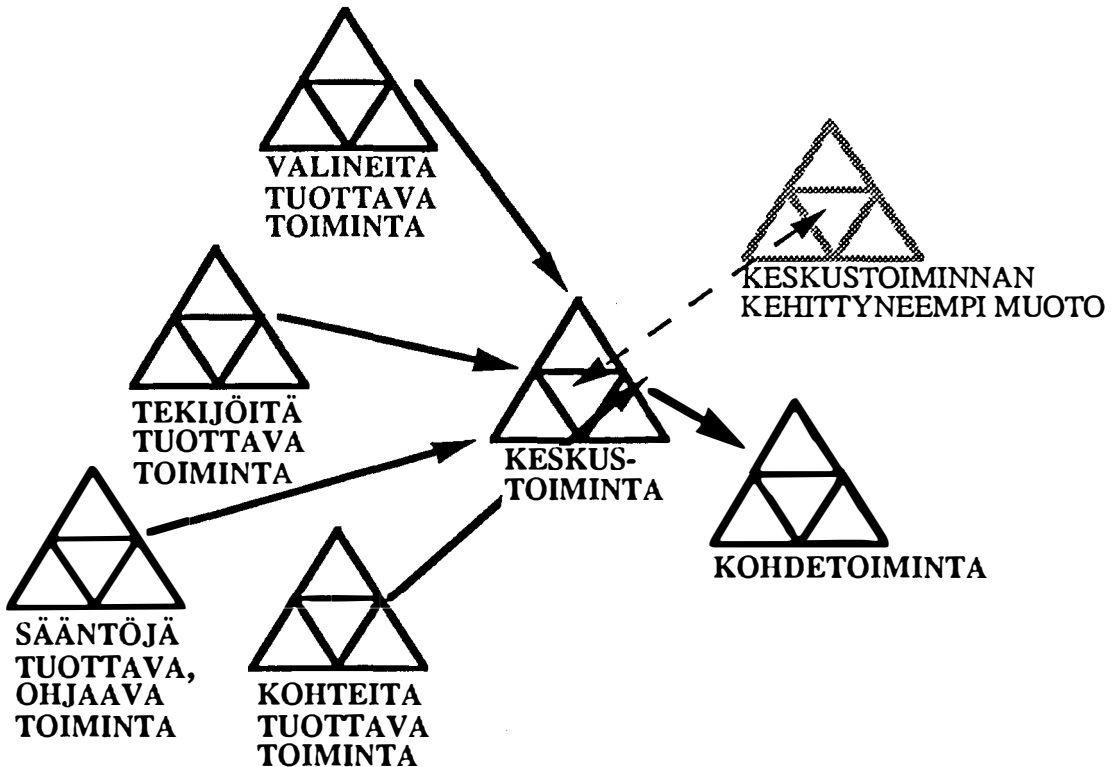
Toimintajärjestelmä edustaa normatiivista järjestystä kahdessaakin mielessä. Ensinnäkin toiminnan välineitä on käytettävä tarkoin määrättyllä tavalla, mikäli mielitään saavuttaa tarkoitettu tulos. Toiseksi toiminnan tekijän on toimittava yhteisön sääntöjen ja työnjaon mukaan. Poikkeaminen niistä vaarantaa yhteistoiminnan ja sitä tietä tuloksen saavuttamisen. Toimintajärjestelmä määrittelee yksilön tekojen sosiaalisen ja kulttuurisen kontekstin ja joukon toiminnan etenemisen kulttuurisia käsikirjoituksia.

Toiminta on monin tavoin sidoksissa muihin toimintoihin. Tarkastelun kohteeksi valitun *keskustoiminnan* »edessä» ovat *kohdetoiminnat*, joihin keskustoilinnan tuotokset suunnataan. Keskustoiminnan »takana» ovat sille *välineitä tuottavat toiminnat* (esim. tutkimus- ja kehitystyö), *tekijöitä tuottavat toiminnat* (esim. koulutus- ja rekrytointi), *sääntöjä tuottavat toiminnat* (esim. hallinto- ja johtaminen) sekä *kohteita tuottavia toiminnat* (esim. markkinointi). Toimintojen verkoon voi kuulua myös keskustoilinnalle rinnakkaisia, saman toiminnan historiallisesti kehittyneempää muotoa edustavia toimintoja (Engeström 1987, 124).

Kertomusten analyysin kannalta tärkeitä ovat tilanteet, joissa toimintajärjestelmään tulee vieras, muuhun kokonaisuuteen sopimaton osa. Tällainen yhteensopimaton, vieras elementti luo toiminnan osien välille ristiriidan, joka särkee normatiivisen järjestyksen ja aiheuttaa poikkeamia käsikirjoituksen mukaisesta toiminnan kuluista. Nämä poikkeamat ilmenevät häiriöinä, yhteistoiminnan ja tiedon kulun katkoksina taikka yksittäisinä yrityksinä voittaa ristiriita toimimalla uudella, innovatiivisella tavalla.

Vieras, muuhun toimintajärjestelmään sopimaton osa voi tunkeutua toimintajärjestelmään joko toiminnan sisäisen kehityksen taikka järjestelmän ulkoisissa yhteyksissä tapahtuvien muutosten seurauksena. Toiminnan tekijän tiedon ja välineistön paraneminen saattaa johtaa kohteen uudelleenahmottamiseen ja uuteen tavoitteenasetteluun, joka ei kuitenkaan ole sopusoinnussa vallitsevan työnjaon tai yhteisön pelisääntöjen kanssa. Kohdetoimintojen muuttuessa toimin-

3 Greimasin mukaan draaman henkilökategoriat ovat tekijä, tämän auttaja, tekijän vastustaja, kohde, kohteen lähettäjä ja edun saaja (Schleifer 1987). Burken viisi draaman osatekijää ovat tekijä, teko, päämäärä, näyttämö ja väline (Burke emt.).



Kuvio 2. Toimintojen verkko.

nan kohteiden määrä ja laatu saattavat muuttua. Toiminnan toteuttamiselle saatetaan asettaa uudenlaisia sääntöjä jne. Kärjistyessään ne luovat tilanteen, jossa toimintaa ei enää voida toteuttaa aikaisemmalla tavalla. Koko toiminnan järjestely on muutettava.

Vaikka toimintajärjestelmä muodostaa edellä kuvatulla tavalla normatiivisen järjestyksen, tämä ei tarkoita, että kaikki toimintaan osallistuvat arvioisivat tekojen asianmukaisuutta samalla tavalla ja että he odottaisivat samassa tilanteessa samanlaisia tekoja. Päinvastoin, siitä, mitä tietyn henkilön olisi tietyssä tilanteessa tehtävä, on yleensä monia kilpailevia tulkintoja. Erilaiset käsitykset voidaan usein palauttaa toiminnan historialliseen kehitykseen. Toiminta muuttuu historian kuluessa ja siksi sen piirissä esiintyy eri kehitysvaiheita vastaavia rakenteita, käytäntöjä ja arvostuksia ikään kuin kerrostumina. Erityisesti murrosvaiheissa, joita leimaa voimakas toimintajärjestelmän osien välinen ristiriita, toimintaan osallistuvilla on kilpailevia käsityksiä siitä, miten toiminta pitäisi järjestää ja miten se pitäisi toteuttaa: millaisia välineitä tulisi käyttää, miten työ

pitäisi jakaa, miten työyhteisön jäsenten yhteistoimintaa tulisi säädellä jne.

4 KERTOMUKSET TOIMINNAN MUUTOKSESTA

Edellä viitattiin siihen, että kertomusten tyypillisiä juonirakenteita voidaan kuvata tarkastelemalla sitä, mikä on kunkin kerrotun tapahtuman tai teon funktio koko tapahtumasarjassa. Toiminnan ristiriitojen kannalta keskeisiä tekojen ja tapahtumien funktioita voivat olla esimerkiksi

- 1) uuden elementin tuominen toimintajärjestelmään ja toimintajärjestelmän sisäisen ristiriidan aiheuttaminen
- 2) kärsiminen toimintajärjestelmän ristiriidasta
- 3) ristiriidan aiheuttavan tekijän poistaminen ja tilanteen palauttaminen ennalleen
- 4) toimintajärjestelmän kehittäminen niin, että ristiriita ylitetään
- 5) ristiriidan poistamisen estäminen.

Taulukko 1. Kertomusten teoreettiset tyytit.

MUUTOKSEN TULKINTA	TEKIJÄN VASTAUS TOIMINTAJÄRJESTELMÄN MUUTOKSEEN		
	PASSIIVISUUS, EI TEKOA	MUUTOKSEN TORJUMINEN, TILANTEEN ENNALLEEN PALAUTTAMISEEN TÄHTÄÄVÄ TEKOK	RISTIRIIDAN YLITTÄMINEN, EKSPANSIIVINEN, INNOVATIIVINEN TEKO
MUUTOS UHKANA: MUUTOS LUO RISTIRIIDAN TOIMINTA- JÄRJESTELMÄÄN	1 A UHKA TOTEUTUU, <i>ONNETTOMUUS</i> B UHKA VÄISTYY, <i>ONNI</i>	2 A TORJUVA TEKO ONNISTUU B TORJUVA TEKOK EI ONNISTUU	3 A UHKA ONNISTUTAAN KÄÄNTÄMÄÄN MAHDOLLISUUDEKSI B UHKA EI ONNISTUTA KÄÄNTÄMÄÄN MAHDOLLISUUDEKSI
MUUTOS MAHDOLLISUUTENA: MUUTOS LUO EDELITYKSEN RATKAISTA TOIMINTA- JÄRJESTELMÄN SISÄISEN RISTIRIIDAN	4 A MAHDOLLISUUS TOTEUTUU MITÄÄN TEKEMÄTTÄ, <i>ONNI</i> B MAHDOLLISUUS EI TOTEUDU KOSKA MITÄÄN EI TEHDÄ <i>LAIMINLYÖNTI</i>	5 A MAHDOLLISUUDEN HYLKÄÄMINEN ONNISTUU B MAHDOLLISUUDEN HYLKÄÄMINEN EI ONNISTUU	6 A MAHDOLLISUUDEN KÄYTTÄMINEN ONNISTUU B MAHDOLLISUUDEN KÄYTTÄMINEN EI ONNISTUU

Tekijä voi suhtautua syntyneeseen ristiriitaan passiivisesti ja odottaa, että tilanne korjautuu itsestään. Hän voi myös ryhtyä aktiivisiin toimiin ristiriidan voittamiseksi. Tähän hän voi pyrkiä joko yrittämällä torjua toimintajärjestelmän osan muutoksen taikka yrittämällä muuttaa toimintajärjestelmän muita osia niin, että koko toiminta muuttuu. Edellisessä tapauksessa *tekijän teko on puolustautuva ja menneisyyteen suuntautuva*. Se tukeutuu toiminnan varhempien kehitysvaiheiden ratkaisumalleihin. Toimintajärjestelmän sisään tunkeutunut uusi elementti tulkitaan yksinomaan uhkaksi. Jälkimmäisessä tapauksessa *tekijän tekoa voi luonnehtia ekspansiiviseksi, »uusia uria aukovaksi»*. Tekijä alkaa tutkia toimintajärjestelmän osan muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia ja päätyy tätä kautta kehittämään uudenlaista käytäntöä ja uudenlaisia normeja. Voidakseen tulkita toimintajärjestelmän muutoksen mahdolli-

suudeksi, tekijällä on oltava näkemys toimintajärjestelmän sisäisen ristiriidan luonteesta ja mielikuva sellaisesta vielä toteutumattomasta toimintajärjestelmän rakenteesta, jossa tuo ristiriita on ylitetty.

Kertomuksissa on aina mukana sattuma ja kohtalo. Olosuhteet voivat yllättäen muuttua, jolloin uhka väistyy tai mahdollisuus menetetään. Sankarin teko voi olla virheellinen tai riittämätön, mutta se voi myös onnistua. Edellä esitetyn perusteella voimme teoreettisesti erottaa 12 erityyppistä kertomusta (taulukko 1).

5 PÄÄTÖS KUNNAN SOSIAALI- JA TERVEYSVIRASTOJEN YHDISTÄMISESTÄ

Seuraavassa esitettävä aineisto liittyy erään kunnan sosiaali- ja terveysvirastojen yhdistämis-

hankkeeseen. Uuden organisaation suunnittelu käynnistettiin seminaartilaisuudessa. Tilaisuuteen oli kutsuttu keskeisissä esimiesasemissa sosiaalivirastossa ja terveysvirastossa olevia henkilöitä, jotka oli nimetty osallistumaan sosiaali- ja terveysviraston yhdistämisen suunnitteluun, sekä muutama henkilöstöjärjestöjen edustaja. Koulutustilaisuudessa käsiteltiin päätöstä yhdistää kunnan sosiaalivirasto ja terveysvirasto yhtenäiseksi sosiaali- ja terveysvirastoksi. Päätöksen mukaan perustettaisiin alueellisia sosiaali- ja terveyskeskuksia, joissa peruspalvelut toteutettaisiin moniammatillisissa soluissa. Alueellisissa keskuksissa siirryttäisiin ns. yksijohtajajärjestelmään. Yhdistetyn sosiaali- ja terveysviraston pääliikö ohjaisi aluekeskuksia tulosjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Tässä tehtävässä häntä avustaisi eri ammattialojen edustajista koottu esikunta. Suunnitteluryhmien tehtävänä oli laatia yksityiskohtainen organisaatiosuunnitelma näiden lähtökohtien pohjalta.

Vaikka yhdistämispäätöksen välittömänä motiivina oli kustannusten pienentäminen, ratkaisun edellytykset olivat kypsyneet pitkän kehityksen tuloksena. Kunnan sosiaalitoimen ja terveystoimen organisaatiot ovat muuttuneet kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana hyvin paljon. 1960-luvulla toiminta perustui vielä pääosin kunnanlääkäreiden, kättilöiden, terveydenhoitajien, sosiaalityöntekijöiden, päivähoitajien jne. *yksilölliseen ammatilliseen työskentelyyn*. Tällaisesta järjestelystä siirryttiin 1970-luvun alussa toiminnan laajetessa *sektorijakoiseen palvelujen tuotanto-organisaatioon*. Kutakin palvelulohkoa varten luotiin oma johtohierarkiansa. Lainsäädäntö, valtakunnalliset suunnitelmat ja uusi virkaehtojärjestelmä määrittelivät varsin tarkoin mittapuut niin tuotettavien palvelujen määrälle ja laadulle kuin voimavarojen mitoitukselle ja käytöllekin. Kunnan eri alueilla palvelut toteutettiin *yhtenäisten mittapuiden ja mallien* mukaan.

1970-luvun aikana rakennettu uusi johtamisjärjestelmä ei ollut kerinnyt vielä vakiintua, kun julkisuudessa käynnistyi keskustelu sen epäkohdista ja suoranaisesta kriisistä. Sosiaalihallinnossa käynnistettiin 1980-luvun alussa keskustelu aluepohjaisesta organisaatiosta ennen muuta siksi, että voitaisiin *tiivistää yhteyksiä alueen väestöön ja tuoda palveluja koskeva päätöksenteko lähemmäksi käyttäjiä* (Sosiaali- ja ... 1987). Terveystoiminnassa sektorioorganisaation kriisi näkyi korkeina kustannuksina, organisaation sisäisinä, ammattiryhmien välisinä ristiriitoina ja asiakastytymättömyytenä (Engeström ym. 1987). 1980-luvulla toteutettu lääkäreiden väestövastuuta ja ns.

omalääkärijärjestelmää koskeva kokeilu oli ensimmäinen merkittävä yritys ratkaista terveydenhuollon kriisi. Ratkaisua toteutettaessa törmättiin kuitenkin ammattiryhmien välisiin kiistoihin johdosuhteista.

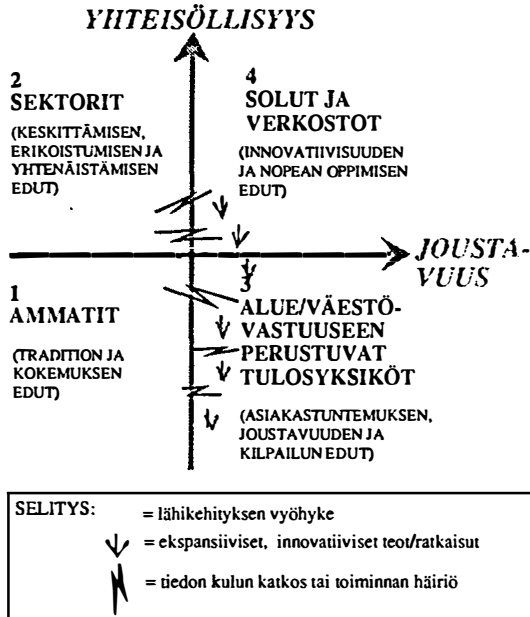
Terveystoiminnan kustannuskriisin ratkaisuun on valtakunnan tasolla pyritty myös muuttamalla kuntien valtiosuuslainsäädäntöä. Uusi valtiosuuslainsäädäntö antaa kunnille mahdollisuuden *tarkastella palvelujärjestelmää kokonaisuutena ja kohdistaa voimavarat sinne, missä tarve on suurin*. Vuoden 1993 alusta lukien erikoissairaanhoidon palvelujen laskutuskäytäntöä muutettiin niin, että perusterveydenhoidon yksiköt ostavat potilailleen tarvitsemansa erikoissairaanhoidon palvelut ja voivat kilpailuttaa palveluja tarjoavia laitoksia.

Sosiaalitoiminnassa sektorioorganisaation kriisiin oli haettu ratkaisua luomalla alueellisia sosiaalikeskuksia, jotka vastaavat alueellaan kaikista sosiaalitoimen tehtävistä. Aikaisempi sektorijakoinen toimintamalli on kuitenkin säilynyt alueiden toiminnassa, joskin esimerkiksi kotipalvelun, sosiaalityön ja päivähoiton sisällä on saatettu rikkoo aikaisempia tiukkoja työnjakorajoja.

Sosiaali- ja terveystoimen vanhusten laitoshuoltoon ja kotihoitoon liittyvät toiminnot ovat osittain päällekkäisiä. Lisäksi voidaan olettaa, että näiden toimialojen voimien ja asiantuntemuksen yhdistämisellä saavutettaisiin taloudellisia ja toiminnallisia etuja. Toimialojen yhdistäminen antaa myös mahdollisuuden keskittää ja rationalisoida joitain hallintotoimintoja. Sosiaali- ja terveyshallinnon valtakunnallisena politiikkana onkin jo jonkin aikaa ollut näiden toimialojen integroiminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Johtosuhteiden järjestelyjen ohella myös sosiaali- ja terveystoimen palvelutoimintojen järjestelyjä on uudistettu. Joissain tapauksissa yksilöllinen ammatillinen työtapa on korvattu moniammatillisella solutyöskentelyllä.

Edellä kuvatun kehityksen päälinjat on tiivistetty kuviossa 3. 1970-luvulla kehityksen pääsuunta on ollut toiminnan laajeneminen ja samalla sen yhteisöllisyyden kasvu, joka on tapahtunut sektorikohtaista hallintoa kehittämällä. Itsenäisesti työskentelevien ammattihenkilöiden tilalle toiminnan perusyksiköiksi kehittyivät hierarkkisesti johdetut palvelusektorit. 1980-luvulta alkaen organisaatiota on pyritty kehittämään joustavammaksi ja entistä paremmin asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin vastaavaksi. Tähän on nähty päästävän luomalla itseohjautuvia tulosyksiköitä ja tuomalla hallinnon sisälle markkinaohjauksen aineksia. Tässä ratkaisussa menetetään kuitenkin joitain keskite-



Kuvio 3. Sosiaali- ja terveystoimen johtamisen kehitystyyppejä ja lähikehityksen vyöhykettä koskeva oletus.

tyn hallinnon tarjoamia yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Luomalla palveluja tuottavien moniammatillisten solujen ja alueellisten yksiköiden välille monitahoisia yhteistoiminnan suhteita voidaan yksiköiden toimintoja sovittaa yhteen luomatta hierarkiaa ja sen mukanaan tuomaa byrokratiaa.

Edellä kuvatun kehityksen perusteella voidaan tehdä alustava oletus siitä, millaisia kilpailevia tulkintoja toiminnan järjestämisestä sosiaali- ja terveystoimintojen johtohenkilöillä saattaa olla ja millä tavalla he saattavat tulkita ko. toimintojen johtamisen kehitysmahdollisuuksia. Kuvioon 3 sijoitettu lähikehityksen vyöhyke kuvaa tätä oletusta. Vastauksissa oletetaan esiintyvän rinnakkain, eri tavoin toisiinsa liittyneinä neljä erilaista toiminnan »normatiivista järjestystä», 1) itsenäisiin ammattihenkilöihin, 2) hierarkkisesti johdettuihin palvelusektoreihin, 3) tulosyksiköihin sekä 4) soluihin ja verkostoihin perustuvat käsitykset toiminnan hyvästä järjestelystä. Toiseksi oletetaan, että toiminnan sisäisten ristiriitojen ratkaisua haetaan ennen muuta joustavista toimintarakenteista, tulosyksiköistä, tiimeistä ja verkostoista.

6 TUTKIMUSAINEISTO

Edellä mainitun koulutustilaisuuden alussa osanottajia pyydettiin kirjoittamaan kuvitteellinen tarina tapahtumien kulusta organisaation uudistamisen jälkeen. Puolet osanottajista sai kirjoitustehtävään seuraavan ohjeen:

On kulunut kolme ja puoli vuotta siitä, kun valtuusto päätti sosiaali- ja terveystoiminnan organisaation päälinjoista ja nimitti henkilöt uuden organisaation avaintehtäviin. Sosiaali- ja terveyshallitus on julkaissut vuotuisen kuntien sosiaali- ja terveystoimen tuloksellisuusanalyysinsä. Raportin mukaan olennaiset sosiaali- ja terveystoimen tuloksellisuutta kuvaavat tunnusluvut ovat kunnassamme parantuneet merkittävästi kolmen viimeisen vuoden aikana. Kustannukset asukasta kohti ovat pienentyneet (väestön ikärakenteen ja työttömyysasteen muutosten vaikutus tunnuslukuihin on eliminoitu tilastollisin keinoin). Palvelujen saatavuus ja arvioitu laatu ovat parantuneet, valitusten määrä on pienentynyt. *Mitä on tapahtunut? Kirjoita yllä kuvatun tilanteen selitykseksi suppea, mielestäsi realistinen kuvaus tapahtumien kulusta tästä päivästä alkaen.*

Puolet osanottajista sai muutoin täysin saman ohjeen, mutta heidän ohjeessaan kuvitellun sosiaali- ja terveyshallituksen tuloksellisuusraportin mukaan olennaiset sosiaali- ja terveystoimen tuloksellisuutta kuvaavat tunnusluvut olivat heikentyneet.⁴ Se, kumman ohjeen kirjoittaja sai, määräytyi satunnaisesti. Kirjoittajat merkitsivät vastaukseensa, edustivatko he sosiaali- vai terveystoimintaa. Tuloksena oli 46 kertomusta, joista 21 perustui kielteiseen, 25 myönteiseen tehtäväksiantoon.

Seuraavassa tarkastellaan joidenkin erityyppisten kertomusten juonia ja niihin sisältyviä »opetuksia».

7 KERTOMUS ORGANISAATION MUUTOKSESTA ONNETTOMUUTENA

Seuraavassa näytteessä organisaatiomuutos kuvataan onnettomuutena.

Näyte 1. Kertomus N 20.⁵ Nopea muutos joutaa kaaokseen. (Normeihin viittaavat kohdat, joi-

4 Idean tämänkaltaisten kertomusten käytöstä olen saanut keskustelusta professori Antti Eskolan kanssa.

5 Kertomuksille on annettu tunnus N, jos lähtökohtana on ollut kuvaus negatiivisesta lopputuloksesta ja tunnus P, jos lähtökohtana on ollut kuvaus positiivisesta tuloksesta. Kummassakin ryhmässä kertomuksille on annettu mielivaltaisesti järjestyslukutunnus. Kirjoittaja on lisännyt näytteiksi otettuihin kertomuksiin otsikot.

hin palataan myöhemmin, on numeroitu ja alle-
viivattu.)

Nopean organisaatiomuutoksen ratkaisuna osa ihmistä joutui tehtäviin, joihin heillä ei ollut ammatil-
lista kokemusta eikä koulutusta. (1.1) Työntekijät eivät ehtineet nopean muutoksen aikana perehtyä tulevaan muutokseen eikä (1.2) vaikuttaa ratkaisuihin. (1.3) Heitä ei myöskään informoitu muuten kuin lehtien palstoilla ja niukoilla tiedotteilla. Muodostuneet työryhmät ja yhteistyötahot hajosivat. Uusien tehtävien opetteluun kului aikaa. Motivaatio oli alhainen. Vastustus suuri. Johtoon kohdistui kaikki kritiikki, kun mikään ei toiminut. Uudet yhteistyökuviot lähtivät huonosti liikkeelle, koska uusien eri ammatillisista lähtökohdista ja työkuultuureista tulleiden ihmisten välillä oli epäluuloa, kateutta, erilaisia odotuksia ja näkemyksiä. (1.4) Johto ei ehtinyt organisoida kehittämishankkeita eikä yhteistyötä eikä koulutusta. Määrärahat olivat entistä niukemmat, mm. työnohjaus oli karsittu pois. Päivittäisistä rutiineista selviäminen vei kaiken ajan. (3.1) Asiakkaat pyrittiin hoitamaan nopeasti pois sillä heihin ei jaksettu kiinnittää energiaa. (3.2) Joitkut takertuivat asiakkaisiin, eivätkä halunneet tehdä heidän asioissaan yhteistyötä, vaan »ratkaisivat» ongelmat itse.

(2.1) Määrärahat eivät riittäneet. Ylitystarpeisiin suhtauduttiin kielteisesti ja syyllistettiin ne, joita asia koski, syytettiin tehottomuudesta, tuhlaailusta, hempeilystä, liniattomuudesta ine.

(1.4) Välineitä tilanteen ratkaisuihin ei annettu. Alkuvaiheessa haluttiin lisää normeja, sääntöjä, ohjeita ja kun niitä ei annettu, syytettiin johtoa. (3.3) Keksittiin itse sääntöjä, jotka asiakkaan kannalta loivat byrokratiaa, mutta antoivat työntekijälle turvallisuu-
ta.

(3.4) Liittouduttiin entisiin ammatillisiin ryhmiin ja työtovereihin sekä osa liittoutui asiakkaisiin. Joku alkoi kehittää omia työmenetelmiään omin päin. Monet eivät kestäneet, vaan nujersivat kaikki yritykset. (3.5) Esimiehiä ei ollut ja ristiriitoja ratkottiin vahvemman ehdoilla. Samoin resurssit jaettiin vahvemman ehdoilla.

Kannatusta ei saanut mikään positiivinen, vaan organisaatio toimi negatiivisten voimien ehdoilla. (3.6 a) Kaikki yritykset ratkaista ongelmia positiivisesti tai uudella tavalla mitätöitiin. (3.7) Kaikki entinen mitätöitiin. (3.5 b) Valtaa sai ja käytti se, joka osasi olla kovin, härskkein ja jähmettynein.

Jähmettyneisyys valjastettiin kehitykseksi ja (3.6 b) todellinen uudistushalukkuus mitätöitiin pehmoiluks-
s. Tuloksena huono työteho, kilpailu, kateus, päivästä toiseen valuva työote, pelko, ahdistus, huono työmotivaatio. Työn tulos oli huono.

Kertomus on kirjoitettu yksikön esimiehen näkökulmasta, mutta sen pääasiallinen sisältö on kuvausta vaikeuksista, joihin muutos johtaa palvelutoiminnassa. Kertomuksessa käsitellään vain palvelujen tuottajien ja esimiehen toimintaa. Organisaatiomuutos tulee jostain kertomuksen henkilöiden maailman ulkopuolelta annettuna. Sitä

koskevaa päätöksentekoa ja päättäjäien toimintaa ei käsitellä. Kertomuksen juoni on esitetty tiivistettynä kuviossa 4.

Kertomus alkaa vaikutuksista, joita organisaation muutos aiheuttaa palvelujen tuotannossa (kohdetoiminta). Päätös muuttaa palvelujen tuottajien työnjakoa ja yhteisöä ja johtaa siihen, että henkilöiden työn kohde muuttuu (1). Muutokset luovat toimintajärjestelmän sisälle ristiriitoja: henkilöt joutuvat tehtäviin, joiden hoitamiseen heillä ei ole välineitä, he joutuvat vieraaseen yhteisöön. (2) Esimiehen tulisi organisoida muutoksen teuttamiseksi koulutusta, kehittämishankkeita ja yhteistyötä, (3) mutta tälle annettu kireä aikataulu ja niukat määrärahat estävät häntä toimimasta tilanteen vaatimalla tavalla.

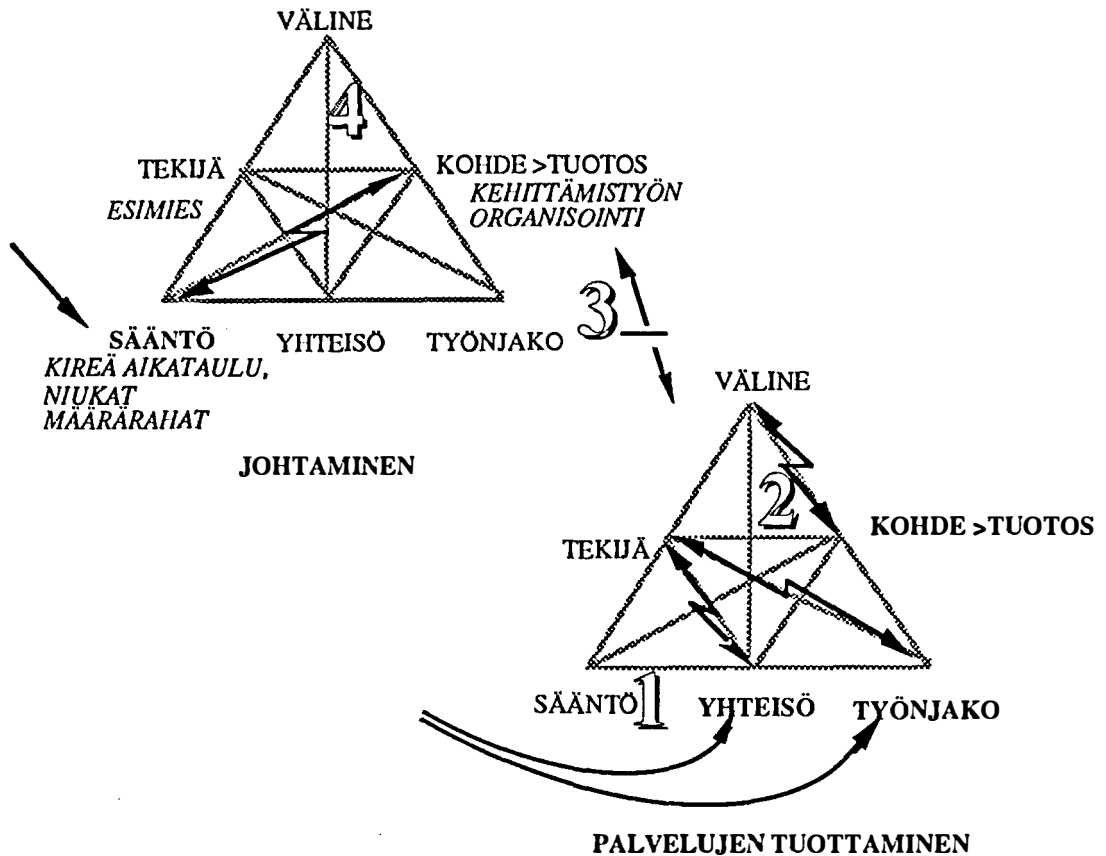
Onnettomuuskertomuksen juonen perusrakenne voidaan Proppin pelkistämistäpää käyttäen kuvata tekojen funktioiden sarjana näin:

1. Päätöksentekijät muuttavat palvelujen tuottajien toimintajärjestelmää
2. Muutos johtaa toimintajärjestelmän rakenteen murtumiseen, epäjärjestykseen ja ristiriitoihin
3. Epäjärjestys edellyttäisi esimiehen toimenpiteitä: tuen antamista palvelujen tuottajille ja järjestyksen palauttamista
4. Esimies ei kuitenkaan voi auttaa ja täyttää tehtävänsä, muutos on vienyt hänen toimintaedellytyksensä.

Kertomuksen opetus voidaan kuvata erittelemällä, millaiset arvot tai normit kertomuksessa joutuvat uhatuiksi. Seuraavassa kerrataan edellä lainatussa kertomuksessa erotetut normiehin viittaavat kohdat (kursiivilla) ja esitetään tulkinta kohdan sisältämästä normista.

1 Muutoksen johtamisessa

- 1.1 Työntekijät eivät ehtineet nopean muutoksen aikana perehtyä tulevaan muutokseen > Työntekijöille tulee varata aikaa tulevaan muutokseen perehtymiseen.
- 1.2 eikä vaikuttaa ratkaisuihin. > Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa ratkaisuihin.
- 1.3 Heitä ei myöskään informoitu muuten kuin lehtien palstoilla ja niukoilla tiedotteilla.> Työntekijöille on kerrottava muutoksesta.
- 1.4a Johto ei ehtinyt organisoida kehittämishankkeita eikä yhteistyötä eikä koulutusta.
- 1.4b Välineitä tilanteen ratkaisuihin ei annettu.> Johdon on organisoitava kehittämissä, koulutus ja yhteistoiminta; johdolle on varattava riittävästi aikaa kehittämissä organisoimiseen.



Kuvio 4. Onnettomuuskertomuksen juoni.

2 Toiminnan johtamisessa

2.1 Määrärahat eivät riittäneet. Ylitystarpeisiin suhtauduttiin kielteisesti ja syylistettiin ne, joita asia koski, syytettiin tehottomuudesta, tuhlaailusta, hempeilystä, linjattomuudesta jne.
> Johdolla tulee olla käytettävissään riittävästi varoja ja oikeus ylittää budjetti.

3 Palvelutoiminnassa

- 3.1 Asiakkaat pyrittiin hoitamaan nopeasti pois sillä heihin ei jaksettu kiinnittää energiaa.
> Asiakkaisiin on paneuduttava ja näille on annettava aikaa.
- 3.2 Jotkut takertuivat asiakkaisiin, eivätkä halunneet tehdä heidän asioissaan yhteistyötä, vaan »ratkaisivat» ongelmat itse.> Yhteistoiminta asiakkaiden ongelmien käsitteilyssä.
- 3.3 Keksittiin itse sääntöjä, jotka asiakkaan kannalta loivat byrokratiaa, mutta antoivat työntekijälle turvallisuutta.> Joustavuus

- suhteessa asiakkaisiin. Asiakkaiden edun asettaminen työntekijöiden edun edelle.
- 3.4 Liittouduttiin entisiin ammatillisiin ryhmiin ja työtovereihin sekä osa liitoutui asiakkaisiin.
> Yhteistyö yli ammattirajojen
- 3.5a Esimiehiä ei ollut ja ristiriitoja ratkottiin vahvemman ehdoilla. Samoin resurssit jaettiin vahvemman ehdoilla.
- 3.5b Valtaa sai ja käytti se, joka osasi olla kovin, härskkein ja jähmettynein. > On oltava esimies, joka ratkaisee henkilöiden väliset ristiriidat, suojaa heikompien etuja ja jakaa voimavarat oikeudenmukaisesti
- 3.6a Kaikki yritykset ratkaista ongelmia positiivisesti tai uudella tavalla mitätöitiin.
- 3.6b todellinen uudistushalukkuus mitätöitiin pehmoiluksi. > Ongelmat on ratkaistava myönteisellä, uudistushenkisellä tavalla.
- 3.7 Kaikki entinen mitätöitiin.> On annettava arvo entisellekin.

Kun eri onnettomuuskertomuksista edellä esitetyn esimerkin tapaan kootut arvot ja normit yhdistettiin, saatiin seuraava kuva siitä, miten asiat kertojien mukaan pitäisi hoitaa tai miten niiden pitäisi olla.

Muutos tulisi valmistella hyvin ja sen tulisi perustua selkeisiin, yhtenäisiin tavoitteisiin. Sen tulee lähteä työn kehittämisen tarpeista. Muutoksessa on kuuluttava kenttää. Työntekijöiden tulee voida osallistua työnsä kehittämiseen. Johdolle on annettava aikaa kypsyä uuteen johtamistapaan ja ajatteluun ja henkilöstölle on annettava riittävä koulutus.

Johtamisen tulee perustua »monijohtajajärjestelmään» ja selvästi määriteltyyn vastuuseen, jossa vastuualue on hallittavan kokoinen. Palvelujen suunnittelua ja koordinoitua varten on oltava selkeät järjestelmät. Asiantuntijoilla on oltava selvä rooli. On oltava vastuuhenkilö, joka paneutuu henkilöstön tarpeisiin, tukee yhteistyötä ja työntekijöiden ammatillista kasvua sekä huolehtii koko organisaation odotusten ja asiakkaan edun toteutumisesta, taloussuunnittelusta ja raameissa pysymisestä. Voimavarat on voitava jakaa selkeästi tärkeysjärjestyksen mukaan. Asioiden on oltava »käsissä».

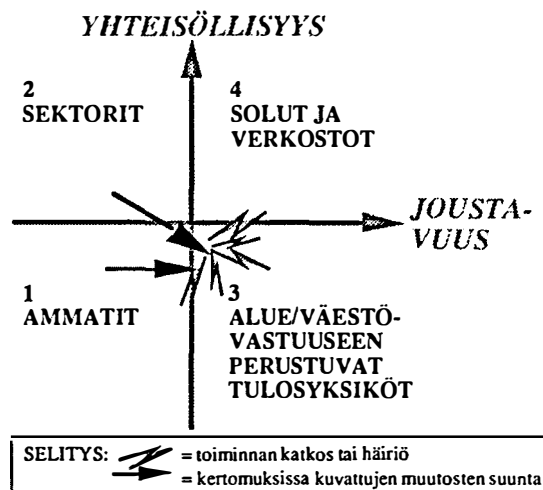
Toiminnan tulee perustua yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen työnäkemykseen ja yhtenäisiin palveluihin sekä keskinäiseen, pienaluerajat ylittävään apuun.

Asiakkaiden palvelussa on turvattava alueellinen tasa-arvo ja asiointipaikan vapaa valinta.

Henkilökunnan työ on järjestettävä niin, että henkilöt sijoittuvat tehtäviin, joihin heillä on valmiudet. Yhteen on sijoitettava ne, joilla on paljon toiminnallisia yhteyksiä keskenään. Työntekijöillä on oltava läheinen, työn hyvin tunteva esimies, joka tukee näitä, ohjaa ammatillista kehitystä ja tarjoaa mahdollisuuden hoitotyön edellyttämään toimintafilosofiseen keskusteluun. Heillä on oltava mahdollisuus työyhteisön tukeen, tieto tulevaisuudesta sekä mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen.

Valtaosa yllä kuvatuista arvostuksista vastaa sektorirakenteelle ominaisia ihanteita. Tällaisia ovat selkeät, hierarkkiset vastuusuhteet, täsmälliset suunnittelujärjestelmät, asiakkaiden yhtenäisen kohtelun turvaaminen tuottamalla samanlaisia palveluja sekä voimavarojen toimintokohtainen jakaminen. Näiden ohella arvostuksiin liittyy joitain yksilölliselle ammatilliselle työlle ja siihen usein liittyvälle esimiesjärjestelmälle ominaisia ihanteita. Tällaisia ovat samaa alaa edustava lähiesimies, joka toimii ammatillisen kehityksen ohjaajana, sekä ammatillisen kehityksen korostaminen erillisenä asiana, jota ei ole sidottu koko toiminnan kehittämiseen.

Kuviossa 5 on esitetty, miten onnettomuuskertomuksissa tulkitaan organisaatiomuutoksen suhde aiemmin kuvattuihin toiminnan historiallisiin kehitystyyppeihin.



Kuvio 5. Onnettomuuskertomuksiin sisältyvä käsitelmä muutoksesta.

8 KERTOMUS PALAAMISESTA MUUTOSTA EDELTÄNEISIIN JÄRJESTELYIHIN

Seuraava kertomus kuvaa muutoksen mukanaan tuomia ongelmia, jotka ratkaistaan palaamalla keskeisissä asioissa aikaisempaan järjestykseen.

Näyte 2. Kertomus N1. Valta palautetaan keskushallinnolle. (Normeihin viittaavat kohdat, joihin palataan myöhemmin, on numeroitu ja alleviivattu.)

(1.1) Syksyllä henkilöstö nimitettiin kiipijä- eli sopivuusjärjestelmällä. (1.2) Henkilöstön valmennus uusiin tehtäviin heikkoa.

Ensimmäisen vuoden alusta n. puoli vuotta melkoinen sekasotku, joka solussa vastaa mistäkin palveluista. Tulokset laskivat. Terveysviraston mielestä vika on sos.puolella ja päinvastoin. Ensimmäisen vuoden aikana (2.1) kunnanhallitus otti ohjat käsiinsä ja velvoitti sos-ter.toimen parantamaan palveluita puolella.

Toisen vuoden aikana (2.2) päätösvalta tai käskyvalta solujen palvelutuotannossa alkoi itsestään selkiytyä. Solut alkoivat vähitellen (2.3) tuottaa palveluja nopeasti (ensimmäisen vuoden tilinpäätös rankkaa luettavaa).

(2.4) Keskushallinto oli muuttunut kunnanhallitusta palvelevaksi idearyhmäksi, joka ei ottanut vastuuta tulosten alenemisesta, aluekeskukset ovat kykenevämpiä tulosvastuuseen.

Kolmantena vuonna myllerrysvaihe alettiin sivuuttaa ja alkoi yhteisen palvelutuotannon tasapainoi-

sempi suunnittelu. (2.5) Palvelutasomittareita vms. uusittiin elastisiksi. (2.6) Palvelujen uusi kohdentaminen aiheutti valitusten aallon eri keskusten välillä ja sisällä!

Jouduttiin palaamaan yhteisiin paly.tasomää- rityk- siin ja (2.7) yleensäkin voimistamaan sos.- ja ter.viraston keskitettyjä toimintoja.

Kertomus on kirjoitettu passiivimuodossa tuomatta selvästi esiin yksittäisiä toimijoita. Se on kuitenkin kirjoitettu keskushallinnon näkökulmasta. Kertomus käsittelee lähinnä poliittisten päätöksentekijöiden ja keskushallinnon toimia. Juoni etenee aluksi kuten onnettomuuskertomuksen juonikin, mutta kertomuksen lopussa palataan osin vanhaan rakenteeseen: uudistus osoittautuu erehdykseksi:

1. Poliittiset päättäjät muuttavat palvelujen tuottajien toimintajärjestelmää
2. Muutos johtaa toimintajärjestelmän rakenteen murtumiseen, epäjärjestykseen ja ristiriitoihin
3. Epäjärjestys edellyttää poliittisten päättäjien toimenpiteitä
4. Poliittiset päättäjät palauttavat entisen järjestyksen.

Kertomuksessa voidaan nähdä seuraavat normit:

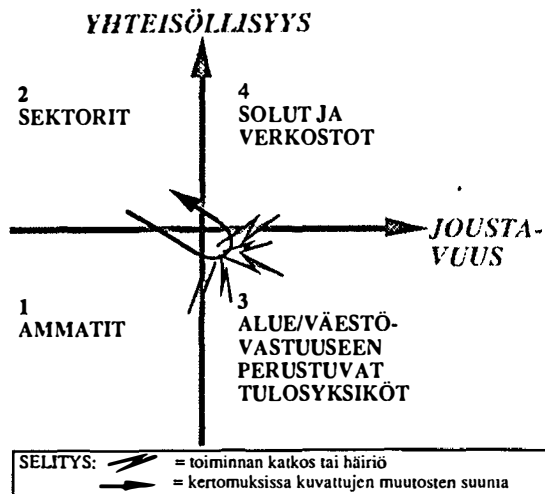
1. Muutoksen johtamisessa

- 1.1 Pätevimmat henkilöt tulisi nimittää
- 1.2 Henkilöstö pitäisi kouluttaa uusiin tehtäviinsä

2. Toiminnan johtamisessa

- 2.1 Kunnanhallituksella tulee olla ohjat käsissään
- 2.2 Päätös- ja käskyvastasuhteiden tulee olla selkeitä
- 2.3 Palvelut tulee tuottaa nopeasti
- 2.4 Keskushallinnon on kannettava vastuu tuotoksesta
- 2.5 Palvelutasomittareiden tulee olla elastisia
- 2.6 Yhteiset palvelutasomääritykset
- 2.7 Vahvat keskitetyt toiminnot.

Kertomuksen opetus liittyy organisaatoratkaisun perusteisiin: henkilöitä ei tule nimittää »so-pivuuden perusteella», keskushallinnon on kannettava vastuu, toiminta on keskitettävä ja palvelujen toteuttamisessa on oltava selkeät päätös- ja käskyvaltasuhteet. Nämä arvostukset vastaavat sektoriorganisaation periaatteita. Kuviossa 6 on havainnollistettu kertomuksen suhdetta toiminnan järjestelyjen historiallisiin tyyppihin.



Kuvio 6. Kertomus sektoriorganisaation järjestelyjen palauttamisesta.

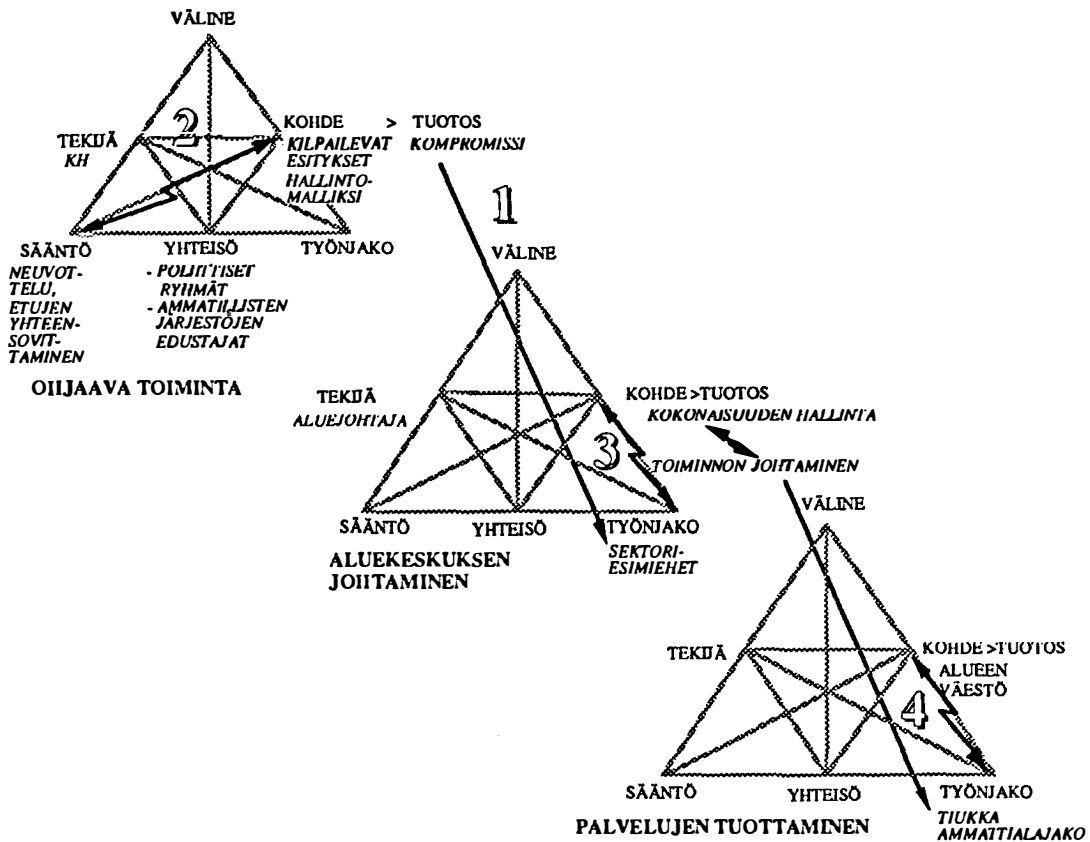
9 KERTOMUS EPÄONNISTUNEESTA YRITYKSESTÄ VOITTA TOIMINNAN NYKYINEN RISTIRIITA

Seuraavassa kertomuksessa tuodaan selvästi esiin nykyisen toimintajärjestelmän sisäinen ristiriita, joka pitäisi ratkaista. Kertomukseen sisältyy myös ajatuksia paremmasta järjestelystä. Yrityksessä ratkaista ristiriita törmätään kuitenkin esteeseen.

Näyte 3. Kertomus N12. Poliittinen kompromissi esti väliesimiestason poistamisen. Ei voitu luoda johtamisjärjestelmää, joka tekisi mahdolliseksi asettaa tärkeysjärjestyksiä ja aktivoida henkilöstöä kehittämään työtään. (Normeihin viittaavat kohdat, joihin palataan myöhemmin, on numeroitu ja alleviivattu.)

Syksyllä (1.1) hallinnon uudistus lyötiin kv:ssa lukoon poliittisella voimalla ja lopputuloksena oli hallintomalli, joka sisälsi runsaasti kompromisseja. (2.1) Lopputuloksena oli organisaatio, jossa entisille väliportaan johtajille oli tekemällä tehty esimiesasema palveluyksiköihin.

(2.2) Palveluyksiköt toteutuivat keskenään hyvin ristiriitaisella tavalla koska niiden esimiehien näkemykset toimintojen priorisoinnista oli hyvin erilainen. (3.1) Palveluyksiköiden sisällä kasvoi henkilökunnan eri ammattiryhmien välille voimakkaita ristiriitoja, jonka seurauksena toiminta alkoi halvaantua. Kaikki halusivat pitää reviiireistään kiinni. (2.3) Tämä reviiiri-aiattelu koski myös palveluyksiköiden esimiehiä, jotka toimivat ammatillisen koulutuksensa perusteella luomansa toimintojen painotusperiaatteiden mu-



Kuvio 7. Epäonnistunutta muutospyrkimystä kuvaavan kertomuksen juoni.

kaan. (3.2) Palveluyksiköiden henkilökunta yksilötasolla sulkeutui omiin tehtäväalueisiinsa ja yhteistyön joustoa tapahtui vain satunnaisesti.

(2.4 a) Ylempi johtoporras ei voinut saada toiminnan painopisteistä selkeää kuvaa koska heille tietoa antoivat palveluyksiköiden esimiehet omalla näkemyksellään.

(2.5) Tarvittavien tuotannon taloudellisuuden ja vaikuttavuuden apuvälineiden tuottaminen vaikeutui koska (2.6) palveluyksiköiden esimiehet eivät päässeet niiden kvaliteeteista yksimielisyyteen.

(2.4 b) Aluejohtaja ei saanut selkeää kuvaa kentästä substanssin epävakauden takia, (2.7) Hänellä oli runsaasti ideoita työn kehittämiseksi, mutta organisaation rakenteellinen umpikuja teki lähes mahdottomaksi saada henkilökuntaa sitoutumaan kehittämisaikatuksiin (3.3) esimiesten ohjatessa palvelutoimintaa käytännössä suorittavien työntekijöiden työtä vanhakantaisella sektorijajattelulla.

Kertomuksen juoni etenee kolmessa toimintajärjestelmässä. Tapahtumien kulun kannalta rat-

kaiseva teko on se, että poliittiset päätöksentekijät vesittävät tehdyn hyvän organisaatiosuunnitelman (1). Syynä suunnitelman vesittämiseen on poliittinen painostus (2). Kertomus jatkuu kuvauksella siitä, miten aluekeskuksen johdon toimintajärjestelmän keskeinen ristiriita, ristiriita johtamisen kohteen ja johdon työnjaon välillä, säilyy ja haittaa johtamista (3). Aluejohtaja törmää hyvissä pyrkimyksissään alijohtajien ja johdon vanhaan sektoripohjaiseen työnjakoon. Se estää häntä sekä kehittämästä tarvittavia uusia välineitä että innostamasta henkilöstöä uudelleenlaiseen työtapaan. Kertomuksen seuraavassa vaiheessa kuvataan, millaisia ristiriitoja johdon epätarkoituksenmukainen työnjako aiheuttaa palvelujen tuotannossa (4).

Kaikissa toimintajärjestelmän ristiriidan ratkaisuyrityksen epäonnistumista kuvaavissa kertomuksissa epäonnistumisen syynä on se, että valmisteltua organisaatiomalli »vesitettiin» pää-

töstä tehtäessä joko poliittisissa kompromisseissa tai ammatillisten järjestöjen painostuksen vuoksi. Ratkaisusuunnitelman vesittäminen johtaa olemassa olevien ristiriitojen säilymiseen, minkä vuoksi tavoiteltuja hyötyjä ei saavuteta.

Toimintajärjestelmän ristiriidan ratkaisuyrityksen epäonnistumista kuvaavien kertomusten juonet eroavat toisistaan kuitenkin siinä, minkä toimintajärjestelmän piiriin »ratkaiseva taistelu» on sijoitettu. Näytteeksi otetussa kertomuksessa poliittiset päättäjät vesittävät ratkaisun. Osassa kertomuksista epäonnistuminen johtuu työyhteisön sisäisistä kiistoista ammattiryhmien välillä. Yhdessä kertomuksessa epäonnistumisen perimmäiseksi syyksi nähdään se, ettei työntekijöitä ole otettu riittävästi mukaan valmisteluun, minkä vuoksi nämä eivät tue uudistuksen toteuttamista järjestöissään.

Näytteen 3 kertomuksen perusopetus näyttäisi olevan se, että aluekeskuksen johto saisi toiminnan tulokselliseksi, jos sille annetaan toimintaedellytykset. Tarvittavista toimintaedellytyksistä saadaan tarkempi kuva, kun eritellään, mitkä arvot kertomuksessa ovat uhattuina. Seuraavassa näytteeseen 3 merkityt arvostuksia sisältävät lausumat on käännetty normeiksi (numerot viittaavat näytteen 3 numeroituihin kohtiin):

1 Muutoksen johtamisessa

1.1 Hallintomalli tulisi päättää rationaalisin perustein. Sen tulisi olla johdonmukainen.

2 Toiminnan johtamisessa

- 2.1 Palveluyksiköissä ei tarvita esimiehiksi entisiä väliportaan esimiehiä.
- 2.2 Esimiehillä tulisi olla yhtenäinen näkemys toimintojen priorisoinnista.
- 2.3 Palveluyksiköiden esimiesten tulisi kyetä ylittämään ammattialakohtainen tarkastelutapa.
- 2.4 a, 2.4 b Aluejohtajan tulisi voida muodostaa itse kokonaiskuva ja saada tietoja suoraan palveluhenkilöstöltä.
- 2.5 Tarvitaan uusia johtamisen apuneuvoja.
- 2.6 Johdolla tulisi olla yhteinen näkemys tarvittavien välineiden laadusta.
- 2.7 Aluejohtajalla tulee olla mahdollisuus välittää kehittämisajatuksensa suoraan henkilökunnalle ja saada nämä sitoutumaan kehittämisajatuksiin.

3 Palvelutoiminnassa

- 3.1 Ammattiryhmien välinen yhteistyö. Luopumisen reviirin puolustamisesta.
- 3.2 Joustava yhteistoiminta yli tehtäväalueiden.
- 3.3 Sektorirajat ylittävä palvelutoiminnan ohjaus.

Ajatus sektoriorganisaation korvaamisesta priorisoinnin mahdollistavalla yksijohtajajärjestelmällä edustaa askelta tulosjohtamisen suuntaan. Toisaalta kertomuksen tarkastelu pysyy vielä sektoreihin perustuvan ajatustavan sisällä. Kysymys on enemmän sektoreiden tärkeysjärjestyksestä kuin sektorijaon ylittämisestä. Kertomuksessa ei käsitellä tulosyksikköorganisaatiolle ominaista oman asiakaskunnan tarpeiden erittelyä. Siirtyminen eri ammattialoja edustavien esimiesten varaan rakentuvasta järjestelmästä yhden johtajan järjestelmään merkitsee priorisoinnin helpotumisen ohella johtamisessa käytettävän asiantuntemuksen kaventumista. Tältä kannalta kertomuksessa kuvataan siirtymistä entistä joustavampaan mutta samalla entistä vähemmän yhteisölliseen johtamisjärjestelmään.

10 KERTOMUKSET TOIMINNAN NYKYISTEN RISTIRIITOJEN YLITTÄMISESTÄ

Kertomuksissa toiminnan nykyisten ristiriitojen ylittämistä esiintyi sekä kuvauksia muutosvastarinnan voittamisesta että kuvauksia uudesta johtamisjärjestelmästä. Seuraava kertomus keskittyy uuden järjestelyn kuvaamiseen.

Näyte 4. Kertomus P 1. Kehittämistä ja verkostoyhteistyötä korostava tulosjohtamismalli ja itseohjautuvat palvelusolut. (Normeihin viittaavat kohdat, joihin palataan myöhemmin, on numeroitu ja alleviivattu.)

Yhdistetyn organisaation perusratkaisu ja periaatemalli on rakennettu siten, että (1.1) perustason työn uudelleenmuotoutuminen on ollut peruslähtökohtana. (3.1) Peruspalvelut on pystytty hajauttamaan integroituihin sosiaali- ja terveystoimen väestövaikutusoluihin, jotka ovat itseohjautuvia.

(3.2) Solut ovat ottaneet vastuun palvelutoiminnassa suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä ja ovat tämän tuloksena (3.3) saaneet aikaan aivan uusia palvelukokonaisuuksia ja palveluyhdistelmiä. (3.4) Alueen väestön elinolojen paremman tuntemuksen ja alueen paremman hallinnan tuloksena palvelut toteutetaan oikeaan aikaan ja oikean sisällöisinä. Vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen, ts. (3.5) asiakasvoimavarojen käyttö on kasvanut huomattavasti. (3.6) Tämän tuloksena sosiaali- ja terveystoimessa ei tarvita entisenlaisia panostuksia.

(2.1) Jokainen alue (palvelukeskus) on itsenäinen tulosyksikkö. (2.2a) Vuosittain kukin alue käy tulosneuvottelut viraston päällikön kanssa, jolloin sovitaan keskeiset toimintalinjat ja alueen saamat voimavarat.

Alueen johtamistyössä on elementtejä sekä tulosohjauksesta että (2.3a) kehittämistyön ohjauksesta kehittämishankkeiden avulla. (3.7) Alueella on syn-

lynnyt monenlaisia verkostoja, joissa yhdistyy erilaista osaamista. (2.3b) Alue kehittää jatkuvasti uudenlaisia tapoja tehdä työtä käynnistämällä kehittämissankkeita.

(2.4a) Koko viraston tasolla yhteistoimintaverkostot toimivat siten, että kokonaisuus ja osat käyvät vuoropuhelua, ts. esim. kehittämishankkeiden avulla jäsenetään ja muutetaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kokonaisstrategiat. (2.5) Tämä edellyttää myös viraston johdolta uudenlaista osaamista; kykyä tunnistaa kokonaisstrategian kannalta keskeisesti tärkeät innovaatiot ja kykyä käynnistää prosesseja, joissa nämä innovaatiot leviävät ja edelleen kehittyvät.

(2.4b) Vuoropuhelun alueiden ja johdon välillä tulee olla sen sisältöistä, että viraston johto saa tämän kautta vaikuttamistoimintansa sisällön.

Kertomuksessa käsitellään vain palvelutuotantoa ja viraston johtamista, ei poliittista päätöksentekoa. Sen juoni voidaan pelkistää seuraavasti:

1. Johto organisoii palvelutyön uudella, moniammatillisiin soluihin perustuvalla tavalla ja delegoi päätäntävaltaa.
2. Palvelusolut ottavat vastuun ja alkavat kehittää työtapoja luovasti.
3. Kokonaisuuden johtamisen ja paikallisen kehittelyn välille syntyy hedelmällinen vuorovaikutus.

Näytteeseen 4 merkityt arvostuksia sisältävät lausumat on koottu ja ryhmitelty seuraavassa kolmeen ryhmään. (Numerot viittaavat näytteen numeroituihin kohtiin):

1 Muutoksen johtamisessa

- 1.1 Toiminnan uudistamisessa on lähdettävä perustason työn uudistamisesta

2 Toiminnan johtamisessa

- 2.1 Jokainen alue (palvelukeskus) on itsenäinen tuloyksikkö.
- 2.2 Vuosittain kukin alue käy tulosneuvottelut viraston päällikön kanssa, jolloin sovitaan keskeiset toimintalinjat ja alueen saamat voimavarat.
- 2.3a, 2.3b Alueen johtaminen toteutetaan osin kehittämishankkeiden avulla. (...) Alue kehittää jatkuvasti uudenlaisia tapoja tehdä työtä.
- 2.4a, 2.4 b Koko viraston tasolla yhteistoimintaverkostot toimivat siten, että kokonaisuus ja osat käyvät vuoropuhelua. Sosiaali- ja terveystoimen kokonaisstrategiaa jäsenetään ja muutetaan kehittämishankkeiden avulla
- 2.5 Viraston johdon tulee kyetä tunnistamaan kokonaisstrategian kannalta tärkeät innovaa-

tiot ja ohjaamaan näiden levittämistä ja kehittelyä.

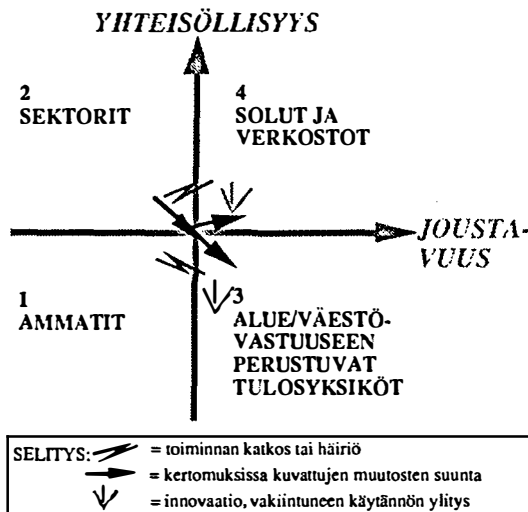
3 Palvelutoiminnassa

- 3.1 Peruspalvelut on hajautettava integroituihin sosiaali- ja terveystoimen väestövastuusoluihin, jotka ovat itseohjautuvia.
- 3.2 Solut vastaavat palvelutoiminnassa suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä.
- 3.3 Solut luovat uusia palvelukokonaisuuksia ja palveluyhdistelmiä.
- 3.4 Alueen väestön elinolot on tunnettava ja alue hallittava niin, että palvelut toteutetaan oikeaan aikaan ja oikean sisältöisinä.
- 3.5 Työtä tulee tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa ja näiden voimavaroja tulee käyttää.
- 3.6 Sosiaali- ja terveystoimessa tarvitaan entistä vähemmän panostuksia.
- 3.7 Erilaista osaamista yhdistetään yhteistoimintaverkostoissa.

Kertomus sisältää varsin seikkaperäisen kuvauksen tuloyksikköihin sekä soluihin ja yhteistoimintaverkostoihin perustuvasta järjestelystä. Siinä ei tuoda suoraan esiin toiminnan nykyisiä ristiriitoja, mutta kertojan käsitystä ratkaisua vaativista ristiriidoista ei ole vaikea päätellä ehdoteuista ratkaisuista.

Toimintajärjestelmän ristiriitojen ylittämistä koskevien kertomusten opetuksissa esiintyy erilaisina yhdistelminä aineksia erilaisista johtamisen järjestelyistä. Nämä ovat aluejakoinen linjaorganisaatio (alueyksiköt, toimintojen esimiehet), tavoitejohtaminen (yksijohtajajärjestelmä, priorisointi, delegointi, mittarit), alueelliset tuloyksiköt ja tulosjohtaminen (väestövastuu, tulosneuvottelut, voimavarojen jako mittareiden perusteella) sekä solu- ja verkosto-organisaatio (itseohjautuvat solut, monitahoinen vuorovaikutus, uudenlainen yhteistoiminta väestön kanssa, verkostot).

Syvällisin johtamisen kehittämistä koskevien näkemysten välinen ero on yhtäältä tavoitejohtamisen ja toisaalta tulosjohtamisen ja solu- ja verkosto-organisaatioon liittyvien ajatustapojen välillä. Tavoitejohtamisessa keskeiseksi ongelmaksi nähdään sen päättäminen, mitä väestön tarpeita tyydytetään. Ratkaisun ydin on johtamismalli, joka tekee mahdolliseksi suunnata voimavarat tarpeiden mukaan. Tuloksiin katsotaan päästävän, kun asetetaan tarpeet etusijajärjestykseen ja keskitytään olennaisimpaan. Tätä varten tarvitaan selkeitä yhteisiä tavoitteita ja keskitettyä johtoa (yksijohtajajärjestelmä). Tulosjohtamisen ja solu- ja verkostorakenteen piirteitä sisältävissä kertomuksissa pääkysymykseksi näh-



Kuvio 8. Suunnat, joista toiminnan nykyisten järjestelyjen ristiriitoihin haetaan ratkaisua ristiriidan voittamista kuvaavissa kertomuksissa.

dään se, millä tavalla väestön tarpeet tyydytetään. Uusien, edullisempien tapojen löytämiseksi tarvitaan alueen ja väestön tarpeiden tutkimista sekä uudenlaisten työmuotojen ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Huomio suunnataan tavoitteiden ja priorisoinnin sijasta toiminnan kohteen erittelyyn.

Kuviossa 8 on kuvattu toimintajärjestelmän ristiriidan ylittävien kertomusten kuvaaman kehityksen suuntia.

11 KERTOMUKSET JA MUUTOSTILANTEEN UUELLEENHAHMOTTAMINEN

Kertomukset tuovat nopeasti ja tehokkaasti esille sen, millaisin erilaisin tavoin toiminnan kokonaisuus hahmotetaan sekä mitkä ovat toiminnan kehittämisen ajankohtaiset kiistakysymykset ja niihin liittyvät erisuuntaiset argumentit. Ulkopuolisen konsultin kannalta tämä on tärkeä orientoiva tieto. Olennaisempaa kuitenkin on se, että kertomusten analyysi tarjoaa asianosaisille välineen, jolla he voivat hahmottaa muutokseen liittyvää sosiaalista todellisuutta ja kehittää siihen liittyviä ajatuksiaan. Uuden ja vanhan käytännön ja ajattelun ainekset esiintyvät kertomuksissa toisiinsa sekoittuneina. Käsitysten ja argumenttien koko kirjon esittäminen asettaa tarkastelun kohteeksi eri käsitysten vahvat ja heikot puolet

ja saattaa asianosaiset vertailemaan, tarkentamaan ja kehittelemään käsityksiään – ei vain yhden käsityksen »sisältä» vaan myös ulkopuolisen silmin.

Tässä aineistossa keskeinen uudelleenahmottus liittyy lopussa esitettyyn johtamisen visioiden jakoon tavoitekeskeisiin ja kohdekeskeisiin. Tämän eron käsittely yhden vastaperustetun alueellisen sosiaali- ja terveyskeskuksen johtoryhmässä johti nopeasti kuvattun vastakkainasettelun ylittämiseen. Johtoryhmä kehitteli ajatuksen siitä, miten tavoitekeskeistä ja kohdekeskeistä johtamismallia sovelletaan vuorottain. Ensin määritellään yleisluontoisesti tärkeysjärjestys. Sen pohjalta määritellään toimintakentän erittelyn ja työmuotojen kehittelyn ensimmäiset kohteet. Erittelyn jälkeen tarkennetaan tärkeysjärjestystä ja tavoitteenasettelua jne. Kertomuksiin perustuva käsitysten tyypittely helpotti yhteisen johtamisen kehittämistä koskevan näkemyksen ja yhteisen toimintalinjan luomista.

LÄHTEET

- Argyris, C. (1980). *Inner Contradictions of Rigorous Research*. New York: Academic Press.
- Boije, D., M. (1991a). The Storytelling organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 1–19.
- Boije, D. M. (1991b). Consulting and Change in the Storytelling Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 7–17.
- Browning, L. D. (1991). Organizational Narratives and Organizational Structure. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 59–67.
- Bruner, J. (1990a). *Acts of Meaning*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1990b). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 8 Autumn, 1–21.
- Burke, K. (1969 (1942)). *A Grammar of Motives*. Berkeley, California. California University Press.
- Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178–184.
- Engeström, Y. (1987a). *Learning by Expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y., Engeström, R., Helenius, J., Koistinen, K. (1987). *Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus*. (Väliraportti No. 1). LEVIKE tutkimus. Espoon kaupungin terveysvirasto.
- Giddens, A. (1979). *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia*. Toiminnan rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Helsinki: Otava.
- Goodwin, C., Duranti, A. (1992). *Rethinking context: an introduction*. In D. Alessandro Charles Goodwin (Eds.), *Rethinking context. Language as an interactive phenomenon*. (pp. 1–42). Cambridge University Press: Cambridge.
- Greimas, A. J. (1990). *Narrative Semiotics and Cognitive Discourses*. London: Pinter Publishers.

- Labov, W., Waletzky, J. (1967). *Narrative Analysis: oral Versions of Personal Experience*. In J. Helm (Eds.), *Essays on the Verbal and Visual Arts* (pp. 12–44). Seattle: American Ethnological Society: annual spring meeting: proceedings.
- Leontjev, A. N. (1975). *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri Oy.
- Mattingly, C. F. (1991). *Narrative reflections on practical action*. In D. Schon (Eds.), *The Reflective Turn: Case studies in and on practice*. New York: Teachers College Press.
- Mishler, E. G. (1991). *Research Interviewing, Context and Narrative*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Mitroff, I. I., Kilmann, R. H. (1975). Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problems Solving. *Management Review*, 64(7), 18–28.
- Mitroff, I. I., Kilmann, R. H. (1976). *On Organizational Stories: An Approach to the Design and Analysis of Organization* through Myths and Stories. In R. H. Kilmann, L. R., Slevin, D. P. (Eds.), *The Management of Organization Design* New York: Elsevier-North Holland.
- Orr, J. E. (1987). Narratives at work: story telling as cooperative diagnostic activity. *Field Service Manager: The Journal of the Association of Field Service Managers International* (June), 47–60.
- Orr, J. E. (1990). *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture*. In Middleton, D., Edwards, D. (Eds.), *Collective Remembering* (pp. 169–189). London: SAGE Publications.
- Polanyi, L. (1981). What Stories Can Tell Us about Their Teller's World. *Poetics Today*, 2, 97–112.
- Propp, V. (1975 (1928)). *Morphology of the Folktale*. Austin, London: University of Texas Press.
- Sarbin, T. (1986). *Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct*. New York:
- Schank, R., Abelson, R. (1977). *Scripts, plans, goals and understanding*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Schleifer, R. (1987). *A.J. Greimas and the Nature of Meaning: Linguistics, Semiotics and Discourse Theory*. London: Groom Helm.
- Schwartzman, H. B. (1989). *The meeting*. Gatherings in Organizations and Communities. New York: Plenum press.
- Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in organizations*. London: Sage Publications.
- Sholes, R., Kellogg, R. (1966). *The Nature of Narrative*. New York: Oxford University Press.
- Siikala, A.-L. (1990). *Interpreting Oral Narrative*. Helsinki: Suomalainen tiedeakatemia.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Osa I., *Kokeilun toteuttaminen. Alueellistamisen sisältö ja malli*. Työryhmämuistio 1987:40. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Toulmin, S. (1990). *Cosmopolis. The Hidden Agenda of Modernity*. New York: The Free Press.
- Van Maanen, J. (1979). Special issue of qualitative methodology. *Administrative Science Quarterly*, 24, 540–548.
- Vance, C. M. (1991). Formalising Storytelling in Organisations: A Key Agenda for the Design of Training. *Journal of Organizational Change*, 4(3), 52–58.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second ed.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Wilkins, A. L., Thompson, M.P. (1991). On Getting the Story Crooked (and Straight). *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 18–26.