

## VAPAUDEN KAIPUUTA

*Ensio Miettinen ja Esa Saarinen:  
Muutostekijä, WSOY, Juva 1990  
310 s.*

Ensio Miettisen ja Esa Saarisen kirja ilmestyi markkinoille jo keväällä 1990. Kun luin kirjan ensimmäisen kerran kesällä 1990 tulin vaivautuneeksi. Kirjoittajien ote tuntui niin maalailevalta, että ei oikein tiennyt mihin olisi päänsä pistänyt kirjaa lukiessa. Nyt toisella lukemisella aloin yhä enemmän ajatella kirjaa retorisenä tuotoksena ja oman aikamme uskumusten ja ajattelumallien ilmentymänä. Sellaisena kirja onkin mainio kuvaus jälkiteollisen kapitalismin hengestä. Ja siinä mielessä se ei ole kriittinen teos, vaan pikemminkin peilaava.

Tekijöiden tarkoituksena on antaa »vapaasti ja soveltavasti» yleisesitys eri tieteenaloilla (organisaatioteoria, liikkeenjohto, psykologia, sosiologia, filosofia jne.) tehdyistä oivalluksista (s. 9). Lisäksi päämääränä on »yksilöidä ja murskata tayloristisen ajattelun huomaamattomat ulottuvuudet», joita kirjoittajat pitävät yhtenä keskeisimpänä esteenä luovuuden ja vuorovaikutuksen tiellä työyhteisöissä. Tekijät pyrkivät osoittamaan miksi nykyaikaisen yrityksen johtaminen edellyttää jyrkästi uudenlaista asennetta ihmiseen läpi tuotanto- ja työprosessin. Pyrkimys on osoittaa, miksi myös voittoa tavoittelevassa toiminnassa ihmiseen kohdistuvasta valvovasta ja säätelevästä asenteesta on luovuttava (s. 29).

Miettisen ja Saarisen tavoitteena on myös hahmotella sosiaalinen uudisrakenne, »organisaatio, joka pyrkii yhteiseen lopputulokseen tunnustamalla organisaatiossa toimivien ihmisten henkilökohtaisen elämän vaateet ja heidän vapaudentuntonsa yli insituutioiden ja välineiden» (s. 76).

Kirjan ensimmäinen luku käsittelee välineellistä elämänasennetta, toisessa luvussa tarkastellaan erikoistumisen etuja ja haittoja. Kolmas luku korostaa yksilöllisen luovan järjen merkitystä yritykselle ja neljännessä luvussa puolestaan tarkastellaan yhteisön vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Viimeinen luku on omistettu ympäristökysymyksille.

Tekstistä huokuva innostus ja julistus viittaa siihen, että tekijät

ovat löytäneet jotain itselleen tärkeätä. Meno on paikoin lennokasta, ja parhaimmillaan kirjoittajat ovatkin esitellessään ulkomaista johtamista käsittelevää kirjallisuutta, joka sinänsä ei yleensä enää lisää popularisointia tarvitse.

Retorisesti vaikuttavaan esitykseen kuuluu myös vastakkainasettelu, vihollisen ja syntipukin osoittaminen. Sellaiseksi kirjoittajat asettavat »kersantityypin», joka on yleisenä esimerkkinä suomalaisyritysten nykyjohdosta. Synninpäästön saavat muutamat kirjoittajien tunteet johtajat, joilla on arvot kohdallaan. Lisäksi saamme yhä uudelleen lukea sankaritarinoita ulkomaisten suuryritysten johtajista.

Suomalaiset yritykset esitetään kirjassa aivan kuin ne olisivat jotenkin hyvin erilaisia kuin muiden teollisuusmaiden yritykset. Opimme, että suomalaisten yritysten kommunikatiiviset lukot ovat erityisen vahvat (s. 58). Muodikkaita ja aina hyvin myyviä heittoja julkishallintoa kohtaan on myös useita. Kirjoittajien varovaisen arvion mukaan julkishallinnon organisaatiot ovat »sokeita omalle vieraantumiselleen» ja »kyyvyttömiä tiedostamaan yksilöä» (s. 94—95).

Tullinjalalla on ennen kaikkea suomalainen yritysjohtaja, »jonka oivallukset ihmisestä ovat mekanistisia», »joka ei ymmärrä lapsiaan», ei henkilöistöään, saati sitten rakkauden henkisiä vaatimuksia, ja jota vaivaa »tunteellinen köyhyys» (s. 57). Kunniansa saa kuulla myös suomalainen elektroniikkakauppias (sukua kirjoittajille?), joka on niin ahne ja tyhmä, ettei edes halua antaa veljelleen videonahuria tukkuhintaan. Haukut saa koko suomalainen kravattiväki, joka yrityksissä pyörii... jos ei satu pyörimään sellaisissa sivistyneissä ja »arvo-orientoituneissa» malliyrityksissä kuten Sanoma Oy tai Akateeminen kirjakauppa. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, ettei johto itse asiassa hallitse sitä mitä hänen eteensä tulee. Tässä kirjassa hän kuitenkin joutuu tilille koko tayloristisesta menosta mikä yrityksissä vallitsee. Ymmärtääkö raukka edes kapitalismin lainalaisuuksia? Väli-neellisyyden kritiikki on kirjassa laajaa, mutta hampaatonta, koska se ei paljasta konkreettisia valtarakenteita.

Jos pyrkii etsimään kirjan kantavaa teemaa niin sellaiseksi nousee vapauden puolustaminen. Tekijät hakevat vapautta »välineistä» voiton maksimointiin pyrkivän kulttuurin alta. Vapautta osallistua työn-

jaon luomiseen yrityksessä, vapautta erikoistua ja olla työssä luova. Vapautta yksilöllisyyteen ja kommunikaatioon. Tuskin näitä pyrkimyksiä kukaan vastustaa. Ongelmana kuitenkin näkyy se miten kirjoittajat hahmottavat vapauden esteen: se on ilman muuta suomalainen yritysjohtaja. Voin uskoa, että tämä kirja ei kulu tavallisen suomalaisen yrittäjän eikä esimiehen käsissä. Kirjan kuvaus hänestä on aivan liian yksinkertaistettu, ja sitä paitsi täysin epähistoriallinen. Tekee mieli puolustaa heitä.

Mikä on sitten vaihtoehto? Sellaisena tarjotaan arvojohtamista ja tekijävetoisia työyhteisöjä, jotka rakentuvat yksittäisten ihmisten panoksen varaan läpi organisaation (s. 49) sekä yksilöiden perustarpeiden, arvojen tunnustamiselle. Tässä kirjoittajat tarkoittavat luonnollisesti ei-taloudellisten arvojen nostamista kunniaan. Se tapahtuu monipäämääräisten yritysten toiminnassa. Yritysten, jotka omaksuvat muut kuin taloudelliset tekijät osaksi toimintastrategiaansa, jotka pyrkivät tunnustamaan ihmisen perimmäisen arvohakuisuuden.

Viimeistään siinä vaiheessa, kun Sanoma Osakeyhtiö nostetaan esimerkkinä yrityksestä, joka »noudattaa ainakin osin sisäisiin arvoihin ankuroituvaa yritystyyppiä» (s. 41) tekee mieli pysähtyä. Eikö esim. Helsingin Sanomien kautta saatava liikevoitto juuri perustu siihen, että se on ns. »puolueeton lehti»? Näin toiminta-ajatus, »sitoutumaton päivälehti, joka pyrkii edistämään ja vahvistamaan kansanvaltaisuutta, yhteiskunnan oikeudenmukaisuutta ja mielipiteen vapautta» sellaisena kuin se kirjassa esitetään, on erottamaton osa Sanoma Oy:n liiketoiminnan tavoitteita. Uskon, että ajatus on hyvin selvä HS:n johdolle. Onko se siis yritys, joka asettaa eitaloudelliset arvot etusijalle vai vain yritys, joka on luonut myyvän tuotteen? Isot yritykset, varsinkin vakavaraiset, voivat toki esittää kauniita toimintaajatuksia. Toista on Virtasen elektroniikkamyymälässä. Minikälaista on arvojohtaminen siellä. Siitä ei lukija saa esimerkkejä.

### Kontrollin uudet keinot

Kirjaa lukiessa tulee väistämättä mieleen käsite »concertive control», joka ehkä kääntyisi yhteisymmärrys-, yhteistoimintakontrolliksi suomen kielessä. Käsite, jonka loivat Phillip Tompkins ja George Cheney

(1985) kuvaa melko uutta ilmiötä johtamisesta. Konsertoinnin ideana on luoda yhteisymmärrystä yrityksen kaikilla tasoilla. Asiaan kuuluu tällöin, että johto korostaa ryhmätyön ja tiimien merkitystä, sekä asiantuntijoiden vapautta koordinoida omat työnsä. Lisäksi asiaan kuuluu korostaa työntekijöiden sitoutumista yrityksen tai ryhmän tavoitteisiin. »Osallistuminen», »jaetut arvot», »jaetut tunteet» ovat avaintermiä. Kontrolli toteutuu siten aivan kuin huomaamatta, kun työntekijät sisäistävät yrityksen päätöksenteon keskeiset premissit samastamisen kautta. Kun niin on käynyt ja työntekijät kokevat yrityksen perustavoitteet ja toimintatavat ominaan — esim. voiton saavuttamisen, kasvun, yhteishengen, tehokkuuden — johto voi olla varsin luottavainen, että työntekijät omista päätöksistään ottavat puolestaan huomioon yrityksen parhaan ja edut. Hellävaraista, mutta tavattoman tehokasta! Tällainen kontrolli on myös tehokkaampaa kuin vanhanaikainen esimiehen taholta tuleva yksinkertainen pakottaminen, tai sääntöihin perustuva byrokraattinen kontrolli. Ne ovat liian läpinäkyviä keinoja nykyaikana.

Ehkäpä Miettisen ja Saarisen ideaaliryitys Sanoma Oy toimii myös esimerkkinä konserttikontrollista, joka omaa vaikutusalueen ja mittasuhteen, josta moni muu yritys vain voi uneksia. Helsingin Sanomien suostuttelun kohteena on lähes koko Suomen kansa. Lehden valta perustuu tietyistä osin sen ajan myötä hankittuun monopoliasemaan — ei vain markkinoilla, ei vain ilmoituslehtenä, vaan myös ihmisten mielissä. Lehti samanaikaisesti ohjaa ja myötäilee lukijoiden arvoja niin, että jokapäiväinen aamupöperö lukija ei lopulta osaa erottaa omaa käsitystään lehden tekstistä. Ne ovat yhtä. Vastaava on tavoite modernissa yrityksessä. Kukaan yritysjohtaja ei enää toki kehtaa höpistä vanhaa fraasia »yhteisessä veneessä olemisesta», mutta mielipidekonsertin johtamisessa ei ole paljon eroa — paitsi että se on paljon tehokkaampaa, koska se perustuu identifioitumiseen ja koska se ulottuu organisaation jokaiseen kerrokseen. Nykyaikaa on vuorovaikutuksen korostaminen, autoritäärisyyden teilaaminen, joustavuus »joka tasolla». Näin myös Miettinen ja Saarinen meitä opettavat.

Kysymys on miten taata se, että työntekijöiden omat arvot todella tulevat esiin ja osaksi yritystä, kun

toisaalta on kysymys ihmisuhteiden johtamisesta yrityksen taholta. Voimakas identifioituminen nimittäin johtaa myös henkilökohtaiseen paradoksiin: miten on mahdollista, että työntekijät »loytavat itsensä» ja samanaikaisesti asettavat organisaation tarpeet omiensa edelle? Kenneth Burken (1989) havainto oli, että siellä missä on hierarkia, siellä on kontrolli, ja missä on kontrolli, siellä on konflikti. Hierarkiat eivät ole vain organisaatorakenteessa, muodollisena laatikkojärjestelmänä, vaan myös itse kunkin päässä ja kulttuurissa symbolisina olemassa. Ja hierarkia on taloudessa. Tästä suhteesta Miettinen ja Saarinen eivät keskustele.

Sosiaalisilla rakenteilla eikä käytännöllä ole mitään vaikutusta siinä vapauden valtakunnassa, jossa Miettisen ja Saarisen luovat »tekijät» panevat töpinäksi. Ei ainakaan mitään yksilön toimintamahdollisuuksia rajoittavia vaikutuksia. Kirjaa lukiessaan oppii, että muutoksessa on lähinnä kysymys parhaan oivaltamisesta ja ryhdistäytymisestä. Ristiriidat ovat kuitenkin osa ihmisen toimintaa, myös ihmisen luomien organisaatioiden toimintaa. Niistä kirjoittajat eivät keskustele, vaan ratkaisun avaimet esitään olevan »muutostekijöiden», yritysjohtajien taskussa. Niin yksinkertaistako se on? Onko lopulta siis kysymys vain yksilöiden muuttumisesta ja henkilövalinnoista. Tuskin.

Miettinen ja Saarinen korottavat ihmisuhteiden johtamisen arvoon arvaamattomaan, mutta onko todella todisteita siitä, että hyvät ja antoisat ihmisuhteet yrityksen, organisaation sisällä ovat olleet menestyksen avain tekijöiden ihailemisessa amerikkalaisissa ja japanilaisissa jättifirmoissa?

### Kohti avointa vuorovaikutusta?

Tämä kirja myös korostaa avoimen kommunikaation merkitystä. Epävirallinen viestintäkanavien aukaisu, jota johdon tulee tukea ja itsekin tehdä on kuin yleislääke organisaation ongelmiin: »Kommunikaatio yhteisön sisällä käynnistää yrityksen henkisessä kasvussa ja yrityksessä toimivien yksilöiden inhimillisen kasvun. Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirissä yritys pitää yllä kykyään kohdata virheensä ja oppia niistä» (s. 223). Jo 1930-luvulla Harvardin tutkijat Mayo ja Roethlisberger näkivät, että hou-

kuttelemalla työntekijät paljastamaan tunteensa koskien työtä ja esimiehiä saatetaan lieventää työntekijöiden stressiä. Tämä antaa samalla johdolle mahdollisuuden havaita uusia salattuja piirteitä työntekijöiden motivaatioissa. Toisaalta johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus lisää työntekijöiden identifioitumista yrityksen päämääriin. Työmoraali nousee ja samalla tuottavuus. Tämä on ihmisuuhdekoulunnan keskeisimpiä ideoita. Elton Mayo oli niin avoin, että piti sosiaalisen organisaation tietoista käyttöä »uutena menetelmänä kontrolloida ihmisiä» (Howard, 1985).

Asiansa oppineet ihmisuuhdekeskeiset tutkijat ja konsultit ovat sittemmin korostaneet jatkuvan, ylhäältä alas suuntautuvan viestinnän merkitystä ja aidon kiinnostuksen osoittamista työntekijöihin. On usein esitetty, että avoin viestintä työyhteisössä ja siihen liittyvä tiedon vapaa vaihto tasaa valtasuhteita ja vähentää todennäköisyyttä poliittointiin. Kuten Eric Eisenberg ja Marsha Witten (1987) esseessään korostavat, lisääntynyt tiedon vaihto ei yksinään ole riittävä valtasuhteiden tasaaja. Kommunikaation ja vallan suhde on kuitenkin monimutkainen. Valta kun voi esiintyä niin monessa kätketyssä muodossa. Eisenberg ja Witten toteavat, että esimerkiksi teknisen informaation paljastaminen voi olla suorastaan kohtalokasta monille alemman tason työntekijöille; se voi ratkaisevasti vähentää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan yrityksessä. Tämän ovat oppineet mm. monet tietoteknisen koulutuksen saaneet koneenkäyttäjät uusissa tehtaissa.

Organisaatioiden poliittiset realiteetit ja normit varsin usein kannustavat ihmisiä sulkemaan suunsa. Mutta on varsin ymmärrettävää, että yritysjohto haluaa avoimuutta ja välitöntä ilmapiiriä. Sitä samaa mitä Miettinen ja Saarinen peräänkuuluttavat lähes joka sivulla. Mutta on myös hyvin ymmärrettävää, miksi työntekijät katsovat ihmetellen filosofeja ja johtajia, jotka tätä ideaa tarjoavat. Avoimuus on kaunis arvo sinänsä, mutta sen suhde vuorovaikutus-tyytyväisyyteen, saati sitten yrityksen menestykseen on kaikkea muuta kuin yksiviivainen asia. Työntekijöillä ei ole varmaan mitään sitä vastaan, että Miettisen ja Saarisen kouluttamat »muutostekijät» kääntävät sirusensa auki osoittaakseen epähierarkisuuttaan. Jotkut yritys-tutkijoista oivalsivat jo kauan sitten miten tehokas keino »personalisoitu

kontrolli» (Howard, 1985) itse asiassa on. Se on keino muuttaa yrityksen ja työntekijän välinen suhde voittopuolisen psykologiseksi, jolloin tätä suhdetta voidaan vastaavasti käsitellä yksilöpsykologisin käsittein.

Miettinen ja Saarinen kirjoittavat arvojohtamisen käännteentekevästä vaikutuksista sivuilla 38—60. Arvopainotteisen ja vuorovaikutusta korostavan johtamisen — siis sen, mitä Robert Howard nimittää henkilökohtaistetuksi kontrolliksi — ideat ovat jo varsin puhtaassa muodossa kirjassa »The Leader: A New Face for American Management», jonka Michael Maccoby julkaisi vuonna 1981. Hän analysoi nykyisen liikkeenjohton tilaa »psykologisenä draamana», joka ilmenee käyttömyytenä ymmärtää uuden polven työntekijöitä. Vuosi sen jälkeen tulivat Thomas Peters ja Robert Waterman kirjallaan »In Search of Excellence» ja osoittivat miten mukavaa on niissä yrityksissä, joiden johto on oivaltanut sen tosiasian, että ihmiset tarvitsevat merkitystä

elämälleen. Tästä voi yrittää huolehtia myös yritys, joka kiinnittää huomiota arvoihin.

Useimmat työpaikat ovat nykyään rationalisoituja, automatisoituja ja teknisesti kontrolloituja. Mitä sen jälkeen? Robert Howard toteaa olevan pelkästään luonnollista, että tässä vaiheessa yritysjohto kiinnostuu työelämän irrationalisesta puolesta ja työntekijöiden arvoista. »Kun yritysjohton peruspäämääräksi muodostuu inhimillisten arvojen ja emootioiden valjastaminen yrityksen kilpailukykyisyyden palvelukseen, lopputuloksena on työn humanisoinnin vastakohta: ei vain työn ja teknologian rationalisointi, vaan myös persoonallisuuden rationalisointi», Howard pistelee.

Miettisen ja Saarisen kirja on jouhevasti kirjoitettu. Rivit ovat lyhyitä ja teksti isoa. Varmaan myyntivaltti, mutta monien iskulauseiden paikalla olisin mielelläni nähnyt enemmän kerrontaa ja pohdintaa Miettisen omien yritysten vaiheista ja kokemuksista.

*Antero Kiianlinna*

#### LÄHTEET:

- Burke, K. (1989) *On symbols and society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eisenberg, E.M. & Witten, M.G. (1987) *Reconsidering openness in organizational communication*. *Academy of Management Review*, 12: 418—426.
- Howard, R. (1985) *Brave new workplace*. New York: Elisabeth Sifton Books
- Maccoby, M. (1981) *The leader: A new face for American management*. New York: Simon & Schuster.
- Tompkins, P.K. & Cheney G. (1985) *Communication and unobtrusive control in contemporary organizations*. Kirjassa R.D. McPhee & Tompkins, P.K. (Toim.) *Organizational Communication: Traditional themes and new directions* (ss. 179—210). Beverly Hills: Sage.