

# Johtamisen merkillisyyksiä byrokratiassa: Semioottinen tutkielma valtiontalouden tarkastuksen johtamisesta ja tekemisestä

Raimo Etelävuori

## 1. JOHDATUSTA

»Semiotiikka eli semiologia on merkkejä, merkkijärjestelmiä ja niiden tuottamista sekä käyttöä tarkasteleva tiede, joka länsimaisen kulttuurin piirissä juontaa juurensa antiikin filosofiasta». Näin aloittaa *Eero Tarasti* (1990, 5) viime vuonna julkaistun kirjansa »Johdatusta semiotiikkaan». Parin viime vuosikymmenen aikana semiotiikka onkin levinnyt kansainväliseksi tutkimussuuntaukseksi myös eri tieteenaloille; semiotiikan nykysuuntauksen lähtökohtana ovat olleet tietyt humanistiset tieteet (kielitiede, strukturaalilingvistiikka, kirjallisuustiede).

Tarastin teoksessa semiotiikan »Pariisin koulukunta» on hyvin keskeisesti esillä, ei varmaan yksinomaan sen takia, että Tarasti on ollut jopa koulukunnan perustajan, liettualaisentyisen *A.J. Greimasin* oppilas. Suomalaisessa hallinnontutkimuksessa *Pertti Ahonen* on esitellyt Greimasin (1980, 1987) semiotiikkaa (Ahonen 1984 a; yleisesityksiä aiheesta sisältyy myös Tarastin teokseen sekä Salosaaren (1989) ja Silvon teoksiin) ja soveltanut sitä (ks. esim. Ahonen 1987).

Greimasin varsin formaalisti strukturoitua semiotiikkaa pidetään vaikeana »pähkinänä». Koulukunnan perusteorian, generatiivisen kulun teorian, teorian merkitysten muodostusprosesseista, esittely lyhyesti on myös vaikeata. Teoriaan kuuluu useita osia ja käsitteitä: aktanttimalli, semioottinen neliö perusarvojen, teemojen ja erilaisten aktanttien analyysiin, »dialektinen» algoritmi neliön termien transformoinniksi, narratiivinen kaavio, narratiivinen ohjelma, manipulaation modaaliset rakenteet ja yleensäkin koko formalisoitu modaliteettiteoria (Salosaari 1989, 7). Yleisteoriassa on kaksi perusulottuvuutta: rakenteiden taso ja kielenkäytön, diskursiivisten rakenteiden taso, joilla erotetaan myös syntaktinen- ja semanttinen komponentti. Näistä komponenteista erotetaan vielä

syvä- ja pintataso. Tekstin analyysi kulkee näillä tasoilla. Greimasin kunnianhimoinen tavoite on tarjota ihmistieteille »sisällönanalyysiin» samanlaista formalisointia, jota algebra on tarjonnut luonnontieteille (Greimas 1980, 73). Perustana on strukturaalikielitiede. Mikäli kielitieteen, strukturaalilingvistiikan, strukturaaliantropologian, sekä informaatio- ja kommunikatioteorioiden perusteet tuntee, Greimasin teorian oppiminen ei ole kovin ongelmallista. Mikäli vielä tietää jotakin teorian taustalla olevista »suurista» nimistä (de Saussure, Lévi-Strauss, Propp, Jakobson, Hjelmslev), teorian oppiminen helpottuu edelleen.

Pariisin koulukunnan tutkimuskohteeksi määrätty alue, jolla elävät olennot kykenevät käsittämään merkityksiä; koulukunta korostaa elävien olentojen lajisidonnaista, »historiallista» kykyä havaita objektien välillä eroja; merkityksen muodostuksen alkeistermit synnyttävät toisensa. (Ahonen 1984a). Ihminen siis pyrkii ajattelemaan vastakohtilla ja kontrasteilla, joilla hän hankkii tietoa määrättyjen ennalta olevien rakenteiden avulla ja yhdistää näitä havaintoja luokittelussa (Sebeok). Tähän yhtyy myös Pariisin koulukunta. Ajattelu ja kieli nähdään prosessina, jonka analyysi on suoritettavissa narratiivisen kieliopin käsitteillä, joita koulukunta on kehittänyt, (Salosaari 1989).

Greimasin aktanttimallilla on ollut monia sovelluksia. Aktanttimallia voidaan pitää »pikku näytelmänä», jossa predikaatti edustaa toimintaa ja taas muut lauseen pääjäsenet aktantteja, erilaisiin rooleihin sijoitettavia »henkilöitä». Greimas erottaa kuusi aktanttia: subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja sekä sivuaktantit auttaja ja vastustaja. Malli muistuttaa osin informaatioteorian perusmallia, mutta Greimasin modaliteetit (modaliteettiteoria) pyrkivät antamaan sisältöä myös peruskuvion »laatikoiden» ylisille »viivoille». Modaaliset lausumat (tahtominen, tietäminen, voiminen, täytyminen jne.) pyrkivät vaikuttamaan muuttavasti niihin teke-

mistä koskeviin lausumiin, jotka vaikuttavat olemista koskeviin lausumiin (Ahonen 1984a). Otan konkreettisen esimerkin.

## 2. ESIMERKKI

»Klassinen» julkisen talouden tarkastustoimintaa koskeva esitys voitaisiin lukea greimasilaisittain seuraavanlaisesti. *Aktanttiobjektina* on virheiden, epäkohtien puutteiden ja ongelmien havaitseminen, kertominen ja arvioiminen. *Subjektina* on tarkastaja — laajemmin kokotarkastusyhteisö —, joka haluaa (haluamisen modaliteetti) saavuttaa tämän objektin muuttamalla olemisensa »tekemisen haluamiseksi». Subjektin, tarkastajan eli sankarin lähettäjänä voi olla transkendentti »paha, väärä» maailma, immanentti pysyvä johto tai viranomaiset. Objektin eli subjektin toiminnan kohteen *vastaanottajina*, joiden täytyy tietää (tuntea) objekti ja lähettäjä (tietämisen modaliteetti) voivat olla johto, viranomaiset, »väärintekijän esimiehet» tai transkendentti »kansaa». Tarkastajalle *alisteisia auttajia* ovat ilmiantajat, kantelijat ja erilaiset tukijat (johto), jotka pyrkivät vaikuttamaan tarkastajan kerronnalliseen kulkuun auttavasti (yhdyvät näkemyksiin jne.) Tarkastajan *vastustajia* ovat »väärintekijät» ja näiden suojelijat sekä toisenlaisen toiminnan kannattajat. Jotta subjekti, tarkastaja, voisi saavuttaa objektin, hänen on pystyttävä voittamaan vastustajat. Toisaalta jotta auttajat ja vastustajat voisivat toimia, heillä tulee olla tähän mahdollisuuksia (voimisen modaliteetti). Kun tarkastaja on saavuttanut objektin, vastaanottaja *glorifioivassa kokeessa sanktioi*, joko palkitsee tarkastajan tai rankaisee tarkastajaa. Toisaalta tarkastaja voidaan paljastaa *vääräksi sankariksi*; vastaanottaja ei koekaan tarkastajan löytäneen todellista virhettä ja poistaneen puutetta. Mikäli lähettäjänä ja vastaanottajana on johto, tarkastajan on helppo uusintaa itsensä jatkuvasti subjektina, sankarina (eräiden valvonta- ja tarkastusmallien ilmeiseltä näyttävä tehokkuus saattaa rakentua juuri tähän autokommunikatiiviseen malliin, jossa vastasubjektit on tehokkaasti suljettu kerronnan ulkopuolelle).

## 3. TEKSTIKORPUS

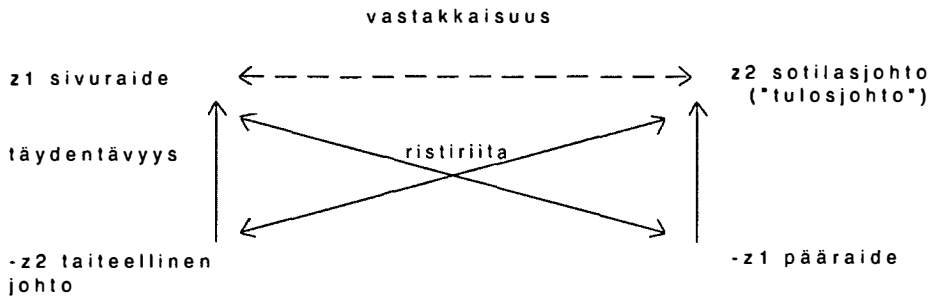
Olen ottanut semioottisen tutkielmani kohteeksi kaksi VTV:n sisäisessä tiedotteessa julkaistua tekstiä, joissa on poleemisesti keskus-

teltu VTV:n »sivu-» ja »pääraiteista». Keskustelu käynnistyi VTV:n toiminnantarkastus -kehittämishankkeen (TOTAKE) esisuunnitteluvaiheessa. Toiminnantarkastus erottuu tai sen halutaan erottuvan diskurssiltaan tavanomaisesta tilintarkastusdiskurssista. Greimaslaisittain voisi sanoa, että kehittämistyössä pyritään muodostamaan uusi »kanoninen kertomus», tavallaan uusi harjoitetun kerronnan peruslaji (esim. Silvo, 47—51). Keskustelijoina olivat koulutukseen liittyvää kokeilutarkastusta vetävä VTV:n ylitarkastaja Juhani Kahelin (JK), joka samalla oli kehittämistyöryhmän jäsen. Kehittämistyön aikana ylitarkastaja on ollut sijoitettuna viraston suunnittelutoimistoon, jonka päällikkö Esa Tammelin (ET), myös työryhmän jäsen, oli toinen keskustelun kävijä. Keskustelu alkoi ja tavallaan päättyikin koulutustilaisuudessa, jossa olivat läsnä kaikki koulutukseen osallistuvat. Nyt keskustelu on manifestoitunut perusteellisemmin ja laajemmin mainituissa lehtikirjoituksissa. Keskustelijat ovat selkeästi vastakkain: molemmat yrittävät greimaslaisittain tehdä tyhjäksi toistensa nauttimaksi oletetun positiivisen sosiaalisen sanktion ja saada oma arvo-objektinsa immanentiksi ja pysyväksi kerronnalliseen kulkuun, kanoniseen kertomukseen.

Keskustelu tematisoituu diskursiivisella tasolla työskentely- ja johtamistyyleiksi; tarkastustoiminnan subjektit, johto ja työntekijät kytkeytyivät monella eri tavalla näihin tyyliin. Analyysin kohteena olevat tekstit ovat semioottisesti hyvin rikkaita, ja ne antaisivat mahdollisuudet hyvinkin laajaan analyysiin, johon tässä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta. Tarkoituksena on kuitenkin myöhemmin täydentää tätä esitystä muun muassa kehittämistyön ja sen taustalla olevan »kehittävän työntutkimuksen» menetelmän semioottisella analyysillä.

## 4. JK:N TEKSTI

JK asettautuu tekstissään sotilaallisen johtamisen<sup>1</sup> »antisubjektiksi». Sotilaallinen johtaminen täydentyy tekstissä tarkastusteemojen tiukalla määrittelyllä ennakoita. Tarkastustyön objektiksi asetetaan tarkastusteemojen tietynlainen väljyys, joka tekee työskentelystä antoisan ja voi (tietämisen ongelma) lopulta tuottaa myös kiintoisia tuloksia. Tähän ET oli välittömästi kommentoinut, että tämä ajattelu voi (taas tietämisen ongelma) johtaa kertojan viarastossa sivuraiteelle. JK lopetti tällöin keskus-



Kuvio 1. JK:n subjektien ja objektien semioottinen neliö.

telun tähän eli ET oli JK:n antisubjektina onnistunut estämään JK:n haluaman objektin saavuttamisen; ET oli vaikuttanut JK:n kerronnalliseen kulkuun negatiivisesti. JK näkeekin kommentin symptomina viraston nousevien voimien taipumuksesta korostaa esimiessuhteiden merkitystä. JK kuitenkin tähdentää, ettei ET esimiehenä ole tätä muutoin tehnyt. JK haluaa, että ET toisi esille näkemyksensä viraston sivu- ja pääraiteista.

Osa osastopäälliköistä korosti JK:n mukaan oikein, että tärkeintä oli — mallien ja organisaatiomuotojen sijasta — se, mitä tietoja, taitoja ja kykyjä ihmisten päässä liikkuu. Nämä päälliköt asettuvat JK:n kerronnassa hänen »auttajikseen». Sotilaallista johtamista eivät kaikki päälliköt kannata arvo-objektina.

JK tuo oman ohjelmansa vastustajina esille vielä yleisen ilmapiirin ja kehityskuvan. Jonkinlaiset totalitaristiset sävyt ovat ulottuneet niin totake-koulutukseen kuin kenties (tietämisen ongelma) tarkastusviraston työhön. JK tuo ohjelmansa »auttajaksi» vielä Pertti Ahosen, joka — JK:n tulkinnan mukaan — oli eräässä kirjoituksessa ounastellut keskitetyn suunnittelun nousua julkishallinnossa.

JK täydentää johtamisohjelmaansa »ideaalimallilla»: johtajuus perustuu aitoon kiinnostukseen asioiden sisältöä kohtaan ja tasavertaiseen osallistuvaan työskentelyyn. Tälle ohjelmalle oli — tässä viitataan em. tilaisuuteen — löytynyt kuitenkin antisubjektiksi, vastustajaosastopäällikkö, joka oli nimennyt johtamisen »taiteelliseksi johtamiseksi» ja arvellut sen käytännössä monessa tapauksessa epärealistiseksi. JK asettautuu tässä siis vastustamaan »ei-aitoa kiinnostusta sisältö kohtaan» -johtoa sekä »eitasavertaista osallistumista työskentelyyn» -johtoa. JK viittaa nimenomaan *konkreettiin* tarkastukseen. »Taiteellista johtamista» ei näh-

dä pelkästään negatiivisena, vaikka se »meneekin tulos- ja sotilasjohtajien käsityskyvyn ulkopuolelle».

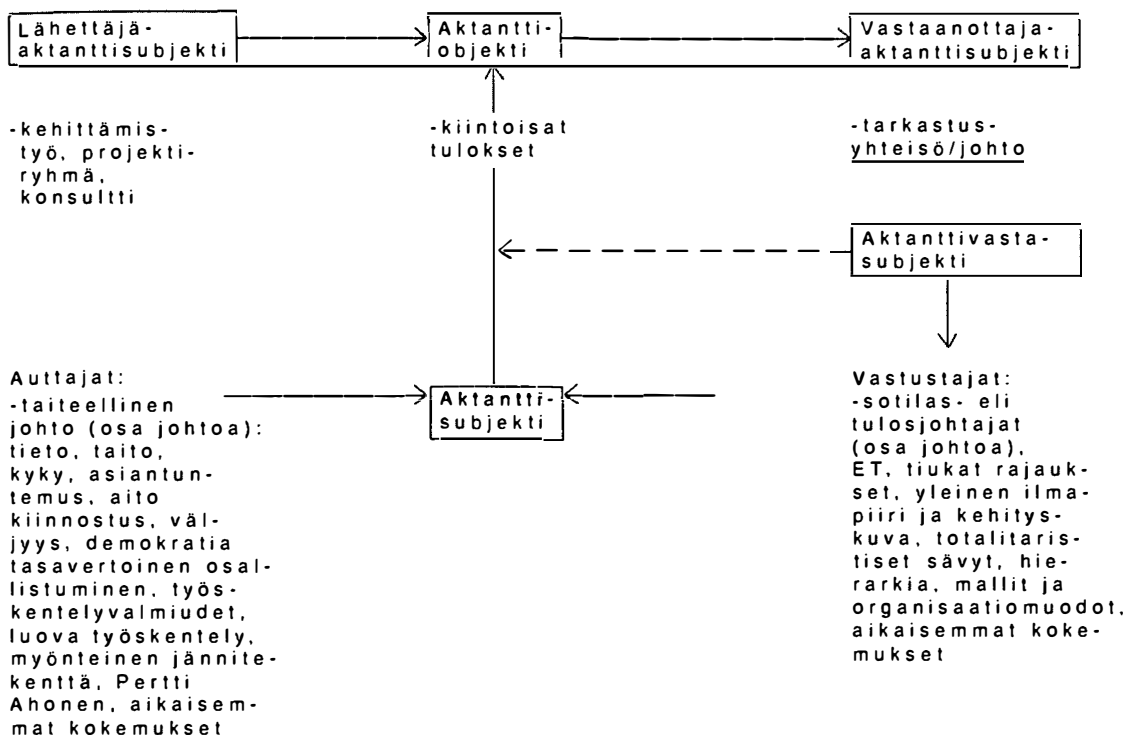
JK viittaa vielä aluepolitiikka-työryhmään, jonka vetäjänä hän on ollut. Tätä kautta muodostuu uusia johtamisohjelman arvoja: keskusteleva työtyyli, myönteinen jännitteiden kenttä sekä »yhteisen nimittäjän» etsiminen, joka antaisi kunkin työryhmän jäsenen luovalle työskentelylle tilaa. Tätä kautta on mahdollista harjoitella »demokraattisen» työskentelyn taitoja. Siitä mihin tulokseen työskentely johtaa, JK:lla ei ole kuitenkaan vielä tietoa. JK esittää, että jotkut murisijatkin, siis JK:n ohjelman »vastustajat», voisivat harjoitella tätä »demokraattisen luovimisen» taitoa.

JK:n tekstistä löytyy monia binaarisiä vastakkaisuuksia:

- sivuraide vastaan pääraide
- taiteellinen johto vastaan sotilas (tulos) johto
- demokratia vastaan totalitarismi
- väljyys vastaan tiukkuus.

Taiteellinen johto<sup>2</sup> — käytän tätä termiä vaikka JK on suhtautunut siihen hieman epäroiden — täydentyy »sivuraiteella», jonka voidaan katsoa täydentyvän mutkikkoudella ja hitaudella, demokratiassa (keskusteleva työtyyli, myönteinen jännitteiden kenttä, luovan työskentelyn takaava yhteinen nimittäjä: nämä siis implikoivat JK:lla demokratiaa) sekä väljyydellä (implikoi JK:lla työskentelyn antoisuutta sekä mahdollisia antoisia tuloksia). Nämä tekijät voidaan esittää semioottisessa neliössä (kuvio 1.).

- z1 = mutkikas, hidas (luoviminen)
- z1 = suora, nopea (ei-luoviminen)
- z2 = demokratia, keskustelu, myönteisyys, luovuus, väljyys, myönteinen jännite, aito kiinnostus ja asiantuntemus sisältöön nähden



Kuvio 2. »JK:n» ohjelman aktantiaalinen rakenne.

z2 = totalitaarisuus, ei-keskustelu, ei-myönteisyys, ei-luovuus, tiukkuus, kielteinen jännite, ei-aito kiinnostus ja ei-asiantuntemus sisältöön nähden.

Vasemmanpuoleinen akseli on greimaslaisittain »euforinen», positiivinen. Tätä JK haluaa. Oikeanpuoleinen on »dysforinen», negatiivinen, jota JK pyrkii välttämään.

Neliöön merkityt termit voidaan ilmaista suhteessa toisiinsa myös seuraavalla tavalla:

*sivuraide* = *taiteellinen johto*  
*pääraide* = *sotilas (tulos) johto*  
(ei-sivuraide) (ei-taiteellinen johto)

*sivuraide* . *pääraide*  
taiteellinen johto . sotilas (tulos) johto

Tässä olen nyt siis ohittanut syvätason ja siirryn kerronnalliselle tasolle sekä aktorialisoinnin kautta myös diskursiiviselle tasolle. Formalisoin JK:n kerronnan »syntagman» aktanttimalina. (kuvio 2).

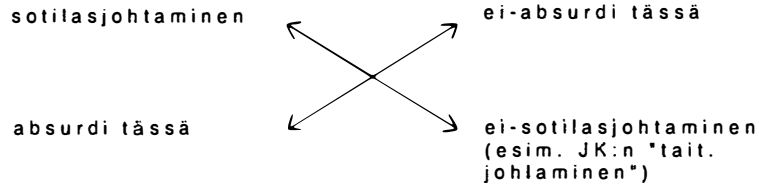
Jotta subjekti voisi saavuttaa haluamansa objektin, hänen tulee pystyä voittamaan vastustajansa tai ainakin osa niistä. Vastasubjektit voivat tai yrittävät »täytymisellä» tai »tahtomisella» estää subjektin »haluamisen» ja »voimisen».

Subjektin tuleekin suorittaa kolme koetta; *kvallifioiva koetta* seuraavassa ratkaisevassa kokeessa subjekti »realisoi» itsensä sen kautta mitä tekee. Glorifioivassa kokeessa vastaanottaja, evaluoija, joko »rankaisee» tai »palkitsee» subjektin. Tietämisen modaliteetti — ja tähän liittyvät kompetenssiongelmat — nousevat esiin, kun kysymys on uudenlaisen toiminnan kehittämisestä. Aktanttiobjekti, tässä melko transkendentti, ei ole kovin selkeästi tiedollisesti määritelty tai määriteltävissä.

## 5. ET:N TEKSTI

Vastauksen alussa ja lopussa hänen tekstissään rakentuu klassisen liberalismien mukainen demokraattinen keskusteluohjelma, jota ei kuitenkaan voida yhdistää tekstin »johtamisohjelmaan». Teksti viittaa epäsuorasti siihen, että JK:n »yliherkkyys» on toiminut antisubjektina tämän ohjelman toteuttamiselle tässä yksittäisessä tapauksessa. »Sivuraide» — huomautus ei ollut tarkoitettu arvioksi JK:n kompetenssista, vaan yleisenä kannanottona esimiesohjaukseen. Tässä kertoja ilmoittaa olevansa JK:n

kanssa ilmeisimmin eri mieltä. ET katsoo kertojana, että JK, toisin kuin ET, ei voi hyväksyä tarkastusten rajaamisajattelua varsinkin, jos rajauksen tekisi joku esimiesportaasta, jonka portaan »hän (JK) sellaisenaan koki nykyisellään saaneen toimintamallinsa paljolti sotilasjohtamisesta». Sotilasjohtaminen ohitetaan tässä absurdina. Tämä voidaan esittää kuviona:



JK:n esittämä tarkastajan itsenäisyysajattelu irrottautuu — ja johtaa esittäjänsä sivuraiteille — vallitsevasta organisaatio- ja johtamisrakenteesta. Diskursiivisten rakenteiden tasolla teksti »ikonisoidaan» esitetään laatijaansa nähden ulkopuolisen vallitsevan<sup>3</sup> organisaatio- ja johtamisrakenteen »ikonina» Greimas käyttää tästä termiä »referentiaalinen illusio». Koska kertoja ET on johtoon nähden alisteinen auttaja, hänen on täytyntä puuttua JK:n haluamiseen (täytymisen modaliteetti).

»Sivuraiteilu» täydentyy tekstissä »resurssien vähemmän tehokkaalla käytöllä». »Mikäli se sallitaan» -huomautus on suunnattu tässä aktanttiobjektin vastaanottajalle, johdolle. Teksti ei väitä, etteikö myös sivuraiteen kautta silti saavutettaisi »asiallisia tarkastuksia» mutta vähemmän tehokkaasti.

Tekstissä rakennetaan johtamismalli: johdon on aktiivisesti osallistuttava toiminnan yleisen päämäärän asettamiseen ja noudattamisen seurantaan, koska johto joutuu kantamaan vastuun sille asetetusta tehtävästä. »Me olemme virastolle asetettua yleistä tehtävää hoitamassa, eikä virasto ole meitä varten olemassa.» Transkendentti »yleinen tehtävä» siis toimii tarkastusobjektin lähettäjänä. Samalla kuitenkin immanentin johdonkin on toimittava manipulatiivisena lähettäjänä alaisiinsa päin. Johdon on samalla toimittava vastaanottajana (valvonta), jotta transkendentin lähettäjän haluaminen voisi toteutua. Yksittäisen tarkastuksen toteuttajaprojekti kytkeytyy tähän malliin, jota voisi ehkä jo pitää tässä konstruoitavana »kanonisena kertomuksena».

Keskustelussa edustettujen ideologioiden taustalla vallitsee pluralismi, jota nimenomaan

toiminnantarkastuksen kehittämishankkeessa ollaan yhdenmukaistamassa. ET:n mukaan tarkoitus on löytää yksi yhteinen nimittäjä, jolla virasto tekisi toimintojen tarkastuksia: »Nyt niitä taitaa olla yli viisikymmentä». Lukumäärällä tarkoitettaneen tarkastajien lukumäärää. Binaarisesti vastakkain siis tässä asetuvat »1» ja »50». Pyritään pois »käsityömäisestä tarkastus-

otteesta kohti (taitoa) teoreettisesti hallittu käsite toimintojen tarkastus». Tätä ei pidetä totalitarismina. Vastakkain asetuvat »teoreettisesti hallittu käsite toimintojen tarkastus» ja »ei-teoreettisesti hallittu käsite toimintojen tarkastus», joka täydentyy tekstissä käsityömäisyydellä. Tämän termin binaarisesti vastakohtaksi asetan tehdastyömäisyyden, jota voidaan täydentää monella termillä (tehdas, standardoitu, ennakoitu, varma, nopea, tehokas, halpa, vaivottava jne.). Myös tekstissä on implikoitu näitä termejä.

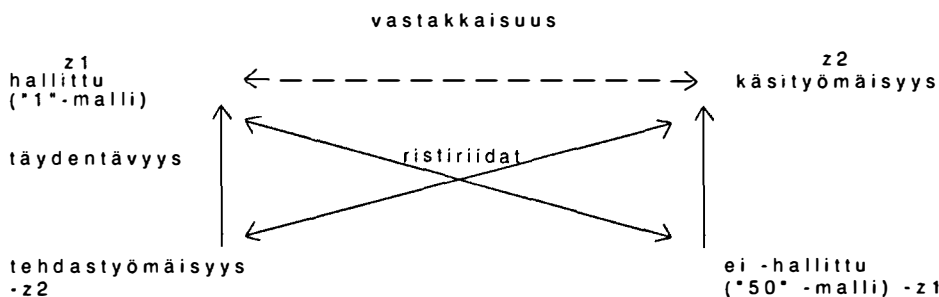
Käsityömäisyys täydentyy ja saa monia eri implikaatioita, joita tässä on jo käynyt eräitä esillekin (vähemmän tehokas, antoisuus, ainutlaatuisuus, hitaus, erilaisuus jne.). Nämä termit voidaan muodostaa tehdastyömäisyyden implikaatioiden binaaristen vastakohtien kautta. ET:n esitys voidaan esittää semioottisena neljänä (kuvio 3).

z1 = yhteinen tapa hallita teoreettisesti käsite »toimintojen tarkastus»; vallitseva organisaatio- ja johtamisrakenne; pääraide; tehdas standardoitu, ennakoitu, varma, nopea, tehokas, halpa, valvottava.

-z1 = teoreettisesti hallitsematon tapa hallita käsite toimintojen tarkastus (50 erilaista tapaa); ei-vallitseva organisaatio ja johtamisrakenne; sivuraide; studio, ainutlaatuinen, ennakoimaton, epävarma, hidas, tehoton, kallis, valvomaton.

-z2 = johto asettaa yleisen päämäärän ja seuraa sen noudattamista; johto rajaa ja asettaa näkökulman; virasto »ei-meille»: rajattu innovatiivisuus; johto kantaa vastuun.

z2 = itsenäinen tarkastaja, asettaa päämää-



Kuvio 3. ET:n subjektien ja objektien semioottinen neliö.

rän, seuraa rajaa ja asettaa näkökulman; virasto »meille»; ei-rajattu innovatiivisuus; ei-johto kantaa vastuun.

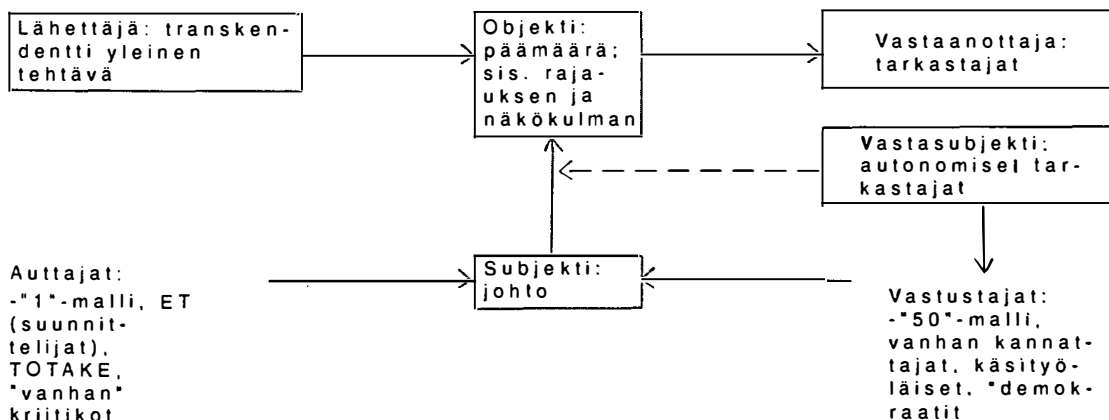
ET:n ohjelma voidaan myös esittää aktanttimallina, johon en kuitenkaan ole koonnut kaikkia tekijöitä. (kuvio 4.)

## 6. PÄÄTELMIÄ

Niin syvätasolla, kerronnallisella tasolla kuin diskursiivisellakin tasolla JK:n ja ET:n ohjelmat asettuvat selvästi vastakohtaisiksi. Kerronnallisella tasolla ET:n ohjelmassa johto on tarkastustyön subjekti (sankari), jolle tarkastaja on alisteinen auttaja. JK:n ohjelmassa tarkastustyön subjektina, sankarina voi olla sekä tarkastaja että johto (kiinnostus — haluaminen — sekä asiantuntemus — tietäminen — ovat objekteina yhdessä tai erikseenkin), jolloin toinen subjekti on toisen subjektin auttaja. JK:n ohjelma on ET:n ohjelmaa kompleksisempi. Algoritmin tekemisen (»polkuohjeet») ja heuristisen

(»tilannekohtainen ongelmanratkaisu») tekemisen suhteen ohjelmat ovat myös vastakohtaisia.

Yksilöllisissä arvioissa Greimasilla perusulottuvuutena, perusseminä on *Claude Lévi-Straussilta* omaksutut »elämä-kuolema» (»*idiolekti*») ja sosiaalisissa arvoissa »kulttuuri-luonto» (»*sosiolekti*»); ks. esim. Salosaari 1989, 73—74). Tarkastelu voidaan redusoida tälle tasolle: dramaattiselta näyttävä »johdon elämä» (esim. itse-ohjautuminen, ei-esineenomaisuus) asettuu vastakkain »tarkastajan kuolemalle» (ei-itse — ohjautuminen, esineenomaisuus). Toisaalta »tarkastajan elämä» (itseohjautuminen, ei-esineellisyys) asettuu vastakkain »johdon kuoleman» (ei-itseohjautuminen, esineenomaisuus) kanssa. Sosiaalisissa arvoissa tarkastustyön hallinta, yleinen pyrkimys järjestelmän hallintaan (kulttuuri), asettuu taas vastakohtaksi tarkastustyön vapaudelle (luonto). Tässä sivuamme »sosiokybernetiikan» erästä perusparadoksia. Vaikka kaikilla tasoilla pyritään kaiken aikaa itseohjauksen lisäämiseen, pyritään samalla koko ajan myös ohjauksen lisäämiseen



Kuvio 4. »ET:n» ohjelman aktantiaalinen rakenne.

yleensä. Ohjelmat heijastavat tätä ja muitakin edellä mainittuja vastakohtia. Tämän tyyppiset vastakohdat eivät muutoinkaan ole tietenkään tuntemattomia (mekaaninen-orgaaninen, valtiokansalaisyhteiskunta, totalitarismi-liberalismi, monismi-pluralismi, tekninen järki-praktinen järki, keskitys-hajautus, valtio-markkinat, oligarkia-demokratia). Mikäli JK:n ja ET:n ohjelmien filosofisia taustaolettamuksia lähtisi tarkastelemaan, niistä löytyisi selviä vastakohtia (ET:n kollektivismi-determinismi-naturalismi vastaan JK:n atomismi [individualismi] -relativismi-antinaturalismi).

Edellä viittasin jo JK:n ohjelman kompleksisuuteen. Greimas (1980, 32—35) tekee myös tämän kompleksisen jäsenyyksen (Tarasti, 69), joka sisältää sekä positiivisen että negatiivisen termin. Jokin on samalla kertaa »s» (esim. JK:n sotilasjohto) että »ei-s» (ei sotilasjohto, taiteellinen johto). JK:n ja ET:n teksteistä löytyy myös näitä kompleksisia aineksia; voidaan löytää siis muutakin johtamista ja tekemistä kuin mitä binaariset vastakohdat ovat osoittaneet. Varsinkin johtamisohjelmien soveltamisessa, josta kehittämishankkeessa oli myös kysymys, näin usein tapahtuu. Esimerkiksi se, että ET painottaa hänen ja JK:n samanlaisuutta »käytännön» keskusteluissa sekä jonkinlaista innovatiivisuutta sekä toisaalta se, että JK katsoo tullessaan kuitenkin varsin hyvin toimeen tekemisissään »esimies» ET:n kanssa, korostaa juuri tätä kompleksisuutta.

## 7. LYHYT LOPPU

Olen pyrkinyt käyttämään Greimasin Pariisin koulukunnan semiotiikkaa »lukumetodina». Eritelyn tuloksena on syntynyt eräs »tekstualisoitu diskurssi» (Ahonen 1984, 155). Tarkastelussa olisi pitänyt tulla esille myös jotain sellaista, mitä »ääneen» ei ole puhuttu tai mikä on kerrottu vain »hiljaisesti» (Silvo 1988, 45).

## VIITTEET

1. Sotilasjohtaminen esitetään hyvin usein binaarisena vastakkaisuutena, vaikka esittämiselle ei ilmeisesti aina ole riittävää perustettakaan, ei-sotilasjohtamiselle. Kun puhutaan julkishallinnon johtamisesta, sotilasjohtamis-termin käyttö on ilmeisen perusteltua: sotilasjohtamisella ja virastonjohtamisella on ollut yhteisiä piirteitä (ylhäältä alas käsittäminen, normiohjaus, tarkat tehtäväkuvaukset, käskyjen ja määräysten noudattamisvelvollisuus, vähäinen vapaus ja innovatiivisuus jne.). Temmeksen (1987), joka on tutkinut asiaa, mukaan

sotilasjohtaminen, *militaristinen hallintokulttuuri* on juurtunut syväälle suomalaiseen hallintokoneistoon. Saman asian — tosin hieman relativisoiden — on huomannut VTY:n puheenjohtaja *Pertti Ahonenkin* (eri henkilö kuin professori P.A.: 1990, 29): »Hallinnon johtamiskulttuuri — sikäli kuin sitä ylipäänsä tunnistettavana esiintyy — lienee lähinnä peräisin armeijan käskyvaltaan perustuvasta järjestelmästä tai tayloristisesta teollisesta johtamisesta. Hallinnon ja palvelusektorin tahi asiantuntijaorganisaation johtaminen tulisi rakentua omille perusteilleen, lähinnä yhteistyölle ja motivoinnille.» Ahosella »armeijakohtainen» kuten Temmekselläkin ja »tayloristinen johtaminen» ovat antisubjektin roolissa suhteessa uuteen johtamiseen.

2. Tarkastustoiminnassa »taiteellista johtoa» on käytetty aikaisemmin toisessa merkityksessä. 1970-luvun loppupuolella valtiovarainministeriön silloisen suunnittelupäällikön (antisubjektina havaitsemalleen viraston formalismille ja legalismille) väitettiin käyttäneen tätä termiä nimityksenä VTV:n johdolle. Suunnittelupäällikön mielestä tärkeämpää kuin »muotojen palvonta», oli tulosten arviointi. Kun JK liittyy taiteelliseen johtoon asiantuntumuksen, tätä johtoa voisi ehkä kutsua asiantuntijajohdoksi (asiantuntijaorganisaation johdoksi). Kun taidelaitoksissa on usein erikseen taiteellinen johto (asiantuntijajohto) ja hallinnollinen johto, tämän johdon vastakohtaksi voisi asettaa juuri hallinnollisen (sotilas-tulos) johdon, jota esim. tulosjohtamisessa on haettu asiantuntijajohdolle (subsantaitteelliselle) vastakohtaksi.
3. »Vallitseva»-termillä teksti *spatialisoidaan*. Mikäli tämän termin sijasta olisi käytetty termiä »nykyinen», olisi teksti diskursiivisella tasolla *temporalisoitu*. Vaikka tätä ei ole tekstissä tehtykään, en malta olla tarkastelematta »historiaa». Tähän antavat mahdollisuudet Pertti Ahosen tekemät VTV:n johdon haastattelut vuodelta 1982, jossa Ahonen kysyi johdolta heidän johtamiskäsityksiään. Juhani Heiskasella korostui haastattelussa eräänlainen »laatujohtaminen». Toivo Roine piti johtamisessa keskeisenä puolestaan yhteistyötä sekä tavoitteiden että keinojen tasolla, joka vaatii hänen mukaansa päämäärätietoisuutta johtajilta että johdetavilta. Esimerkkinä Roine tuo esille myös japanilaisen yritysjohtajan, »joka länsimaisesta yleisjohtajasta poiketen on usein myös tieteellisesti koulutettu asiantuntija alallaan». Viraston ensimmäisenä suunnittelupäällikkönäkin toimineen Paavo Klemolan johtamiskäsitys poikkesi näistä käsityksistä: hänen mukaansa esimiehen tehtävänä on kaikin keinoin tukea alaistensa itsenäisyyttä, itsetuottamusta, avoimuutta ja työmotivaatiota; tiukka ohjaus ja holhoava valvonta voivat tappaa luovuuden, joka on ehdoton edellytys toiminnan tuoksellisuudelle.

## LÄHTEET

- Ahonen, Pertti: Julkisen sektorin tavoitteet ja tuottavuus. Kansantaloudellinen aikakauskirja 86 (1990): 1, s. 25—30.
- Ahonen, Pertti: VTV:n johdon haastattelut. Tarkka-markka (TM, VTV:n sisäinen tiedote) (1982): 2—5.

- Ahonen, Pertti: A.J. Greimasin Pariisin koulukunnan semiotiikka: sosiaaliantropologiasta ja kansansatujen tutkimuksesta yleiseen ihmistieteeseen, *Suomen Antropologia* 9 (1984a): 4 s. 147—157.
- Ahonen, Pertti: Valtio-oppi ilman valtiota: semioottinen tekstianalyysi kerronnallisista rakenteista Jussi Teljon artikkelissa »Valtio-opin tehtävät ja menetelmät». *Politiikka* 26 (1984): 3, s. 240—257:4, s. 312—327.
- Ahonen, Pertti: Julkisen hallinnon, politiikan sekä niiden tutkimuksen semiotiikkaa. *Hallinnon Tutkimus* 3 (1984): 2, s. 185—210.
- Ahonen, Pertti: Hallinto hallintana. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Valtion painatuskeskus, 1989.
- Ahonen, Pertti: Valtion liiketoiminta, hallinnon teoriat ja finanssihalinto: tutkimus valtion liiketoiminnan organisoinnista Suomessa, erityisesti välilliseen valtionhallintaan sijoittuvien organisaatiomuotojen kannalta. Åbo Akademi 1987.
- Greimas, A.J.: Strukturaalista semantiikkaa. Gaudeamus, Tampere 1980 (alunperin 1966).
- Greimas, A.J.: *On Meaning. Selected Writings in Semiotic Theory*. USA 1987.
- Kahelin, Juhani: Sivuraidekeskustelua ja hätäistä kritiikkiä. *TM* (1990): 10, s. 18—20.
- Salosaari, Karl: Sherlock Holmes kohtaa A.J. Greimasin, salapoliisikertomuksen semiotiikkaa. *Synteesi* 6 (1987): 4, s. 35—45.
- Salosaari, Kari: Semiotiikalla kertomuksen keksimiseen eli miten teen taidetta tieteestä. *Synteesi*, taiteiden välinen aikakauslehti. (1989): 4, s. 5—22.
- Salosaari, Kari: Perusteita näyttelijäntyön semiotiikkaan, Tampereen Yliopisto 1989. *Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 262*.
- Sebeok, Thomas A.: Taiteen esimuotoja: eläinsemioottinen tarkastelu, *Synteesi* 1 (1982): 2—4, s. 5—10 (Suomalaista semiotiikkaa-numero).
- Siivo, Ismo: Valta, kenttä ja kertomus, televisiopoliitiikan tulkinnat. Yleisradion suunnittelu- ja koulutustoiminnan julkaisuja N:o 2, Hakapaino Oy, 1988.
- Tammelin, Esa: Raiteista ja niiden sivuista. *TM* (1990): 11, s. 14—16.
- Tarasti, Eero: Johdatusta semiotiikkaan. Gaudeamus, Painokaari Oy, Helsinki 1990.
- Temmes, Markku: Hallintokulttuurin lähteillä. *Hallinnon Tutkimus* 7 (1987): 4, s. 243—262.