

Miten organisaatio toimii: Tapaus Mintzberg

Kari T. Eloranta

Henry Mintzberg toteaa teoksensa »The Structuring of Organizations» (Mintzberg 1979) esipuheessa, että hän on pyrkinyt vastaamaan kysymykseen »Miten organisaatiot strukturoivat itsensä?» — sen sijaan että hän olisi kirjoittanut tavanomaisen »oppikirjan» käyttäen tavanomaista »leikkaa-ja-liimaa»-tekniikkaa. Hän sanoo myös pyrkineensä synteesiin ja erityisesti sellaisen kirjallisuuden synteesiin, joka kuvaillee sitä, mitä organisaatiot todella tekevät eli empiiriseen tutkimukseen perustuvan kirjallisuuden synteesiin. (mt, sivu xi)

Teoksen ensimmäisen osan otsikko on sama kuin tämän artikkelin pääotsikko, »Miten organisaatio toimii». Otsikkolehdellä oleva tiivistelmä alkaa seuraavasti:

To understand how organizations structure themselves, we should first know how they function. We need to know their component parts, what functions each performs, and how these functions interrelate. Specifically, we need to know how work, authority, information, and decision processes flow through organizations.

We do not have a profound understanding of these flows at the present time. There has simply been too little research on how organizations actually function. Nevertheless, it is important to put on paper what we do know, as a foundation on which to build the findings about organizational structure... (mt, sivu 17)

Mintzbergin suorittama synteesiyritys on mitava ja ansiokas. Käsillä olevan artikkelin kirjoittaja muistelee itse tuoneensa teoksen Tampereen yliopiston hallintotieteen laitoksen henkilökunnan ja opiskelijoiden lukemistoksi eikä millään muotoa kadu tätä tekoaan. Silti ei ole syytä pitää teosta »pyhitettynä» kirjana, johon ei ole lupa kohdistaa minkäänlaista kritiikkiä. Todennäköisesti Mintzberg on itsekin toivonut teoksensa synnyttävän rakentavaa kritiikkiä, joka johtaa organisaatioteoreettisen ymmärryksen syventymiseen nykyisestäään.

1 KOORDINOINTIMEKANISMIT JA ORGANISAATIOTYYPIT

Teoksen keskeisenä sisältönä on organisaatiotieteen rakenteiden typologia, johon kuuluu viisi ra-

kennettyyppeä. Mintzberg pyrkii esittämään hallittavissa olevan teorian, jonka avulla voisimme jäsentää organisaatioiden rakenteita ja toimintoja. Hän kutsuu teoriaansa konfiguraatioiden teoriaksi (ks. esim. mt, luku 22, erityisesti sivut 468—469). Olemme siis arvioimassa hänen teoriaansa ja erityisesti sen peruskäsitteitä.

Typologia lähtee perusnäkemyksestä, että kukin rakennekonfiguraation tyyppi ilmentää tarkoituksenmukaisen tavan vastata tehtäväympäristön asettamiin haasteisiin (vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin). Organisaatiotieteen rakenne määräytyy sen mukaan, miten organisaatio jakaa työnsä erillisiksi tehtäviksi ja miten se hoitaa niiden tehtävien välisen koordinoinnin. Koordinointimekanismit toimivat typologian perustana:

Five coordinating mechanisms seem to explain the fundamental ways in which organizations coordinate their work: mutual adjustment, direct supervision, standardization of work processes, standardization of work outputs, and standardization of worker skills. These should be considered the most basic elements of structure, the glue that holds organizations together. From these all else follows — the structuring of organizations as well as the themes of this book... (mt, sivu 3)

Mintzbergin perusajatuksena on, että erilaiset tehtäväympäristöt vaativat erilaisten koordinointimekanismien käyttöä primäärinä koordinointimekanismina. Toisin sanoen, hän soveltaa sovitte- eli kontingenssiteorian perusteella koordinointimekanismien käyttöön organisaatioiden strukturoinnissa.

Mintzbergin esittämä typologia on sinänsä mielenkiintoinen ja hyödyllinen — ainakin heuristisena mallina. Kuitenkin organisaatioteorian kehittäjän näkökulmasta arvioiden typologian perustana oleva koordinointimekanismien erittely herättää epäilyjä, joiden tarkasteluun keskityn jatkossa.

2 KESKINÄINEN SOPEUTUMINEN KOORDINOINTIMEKANISMINA

Artikkelin kritiikki kohdistuu siihen, että Mintzberg lupaa lukijalle enemmän kuin antaa.

Mintzberg puhuu koordinoinnista ja koordinoituneista mekanismeista tavalla, joka näyttää olevan riskitiedossa sen kanssa, että hän haluaisi kertoa, miten organisaatio toimii ja mitä siinä todella tehdään. Seuraavassa pyritään esittämään perusteluita tälle kritiikille, käyttäen esimerkkinä keskinäisen sopeutumisen käsitettä.

2.1 Keskinäisen sopeutumisen määrittely

Mintzberg luonnehtii (määrittelee) keskinäisen sopeutumisen seuraavasti:

Mutual adjustment achieves the coordination of work by the simple process of informal communication. Under mutual adjustment, control of the work rests in the hands of the doers. . . . Because it is such a simple coordinating mechanism, mutual adjustment is naturally used in the very simplest of organizations: for example, by two people in a canoe or a few in a pottery studio. Paradoxically, it is also used in the most complicated, because, as we shall see later, it is the only one that works under extremely difficult circumstances. Consider the organization charged with putting a man on the moon for the first time. Such an activity requires an incredibly elaborate division of labor, with thousands of specialists doing all kinds of specific jobs. But at the outset, no one can be sure exactly what needs to be done. That knowledge develops as the work unfolds. So in the final analysis, despite the use of other coordinating mechanisms, the success of the undertaking depends primarily on the ability of the specialists to adapt to each other along their uncharted route, not altogether unlike the two people in the canoe.³ (mt, sivu 3)

Kuvauksen lopussa oleva yliviite kertoo lukijalle, että Charles Lindblomin teoksen »The Intelligence of Democracy» (1965) luvut 2—5 sisältävät laajan teoreettisen tarkastelun siitä, miten toisistaan riippumattomat päätöksentekijät voivat koordinoita toimenpiteitään, ja että kyseisen teoksen luku 14 käsittelee sitä, miten keskinäinen sopeutuminen voi joskus saada aikaan paremman koordinoitumisen kuin suora käskytyks tai tietyt standardoinnin muodot.

Korostettakoon vielä, ettei Mintzberg viittaa keskinäisen sopeutumisen varsinaisen esittelyyn (sivulla 3) yhteydessä kehenkään muuhun tutkijaan kuin Lindblomiin.

2.2 Onko tuo luonnehdinta (»määrittely») riittävän täsmällinen?

Mitkä ovat edellä esitetyn lainauksen perusteella keskinäisen sopeutumisen määrittelevät ominaispiirteet? Onko esitetyn kuvauksen perusteella mahdollista sanoa epäroimättä, mitä organisaatiossa tapahtuu, kun siinä käytetään

keskinäistä sopeutumista koordinoinnin mekanismina?

Kuvauksen ensimmäinen, lihavoitu lause voitaneen ymmärtää *määritelmäksi*. (Jos näin ei voi tehdä, on turha hakea keskinäisen sopeutumisen määritelmää mistään muualtakaan Mintzbergin teoksesta.) Sen tarkka sanamuoto on siis: »Mutual adjustment achieves the coordination of work by the simple process of informal communication.» Lause voitaneen tulkita siten, että keskinäisen sopeutumisen yhteydessä hyödynnetään jollakin tarkemmin täsmentämättömällä tavalla informaalista viestintää koordinoinnin aikaansaamiseksi ja että tähän hyödyntämiseen liittyvä informaalisen viestinnän prosessi on yksinkertainen. Tämä luonnehdinta näyttää oletettavan, että teoksen lukijoilla on selkeä käsitys siitä, mitä tarkoittaa 'informaalinen viestintä' ja 'informaalisen viestinnän yksinkertainen prosessi'. Mutta noita käsitteitä ei eksplisiittisesti kuvata; niiden merkityksien vain oletetaan olevan lukijoille itsestään selviä. Herää esimerkiksi kysymys, milloin prosessi on yksinkertainen ja voisiko informaalisen viestinnän prosessi olla monimutkainen. Samoin voidaan kysyä, eikö keskinäistä sopeutumista voi tapahtua formaalisen viestinnän avulla.

Juuri viitatus lauseen jälkeen Mintzberg toteaa, että keskinäisen sopeutumisen yhteydessä työn valvonta (engl. control) lepää tekijöiden käsissä. Tämä lienee tulkittava siten, että suora käskytyks (engl. direct supervision) ja systeemianalyytikon tai jonkun muun toimesta tehty standardointi ovat poissuljettuja; keskinäisessä sopeutumisessa työn tekijät ovat itseohjautuneita ilman jonkin ylemmän tahon ohjausta.

Kuvaus viittaa myös ongelmanratkaisuun, tietämyksen kehittämiseen ja spesialistien kykyyn sopeutua toisiinsa. Tosin jää hieman epäselväksi, onko tämä piirre ominaista keskinäiselle sopeutumiselle yleensä vaiko ainoastaan silloin, kun se esiintyy äärimmäisen vaikeissa tilanteissa kuten ensimmäisen kuulennon valmistuksessa.

Teoksen myöhemmiltä sivuilta löytyy lukuisia kohtia, jotka voitaisiin tulkita yrityksiksi tarkentaa keskinäisen sopeutumisen luonnehdintaa varten. Kuitenkin näistä yrityksistä huolimatta käsitteen tarkka sisältö jää hämäräksi.

2.3 Kuinka prosessi muuttuu esineeksi

Howard Schwarz ja Jerry Jacobs ovat teok-

sessaan »Qualitative Sociology» todenneet, miten dynaamiset ilmiöt muuttuvat usein sosiologisissa tutkimuksissa staattisiksi esineiksi:

... To the ordinary eye, a tree or a star is an object which exist, while to the physicist they are events which are happening. The tree, as matter, is energy vibrating at a certain rate. The star is a source of atomic fusion which has moved to another region of the heavens, perhaps hundreds of years before its light reaches earth. This light portrays it as an object at a certain point in the sky — a point might have occupied centuries ago.

Although less dramatic, social activities and events have a way of crystallizing into »things» which just exist, when looked at by ordinary members of society. The more automatic, easy, and second nature certain activities become, the more they are reciprocated and supported by our fellows — the more they lose their processlike identity and solidify into social facts. A woman, a family, and a classroom become things which an individual, a group, and a place merely »are». (Schwarz & Jacobs 1979, sivu 261)

Onko Mintzbergin teoksessa käynyt juuri näin keskinäisen sopeutumisen kohdalla? Onko hän nimennyt prosessin ja alkanut sen jälkeen puhua tuosta prosessista jonkin staattisen esineen kaltaisena suurena, jolle ei ole mitään tarvetta antaa tarkempaa prosessikuvausta?

Keskinäinen sopeutuminen on jotakin, jonka me kaikki tunnemme hyvin kuten luonnollisen kielelme »toisena luontonamme». Onko tämän vuoksi mitään syytä vaatia, että se tulisi vielä tarkemmin eksplikoida, kun siitä puhutaan koordinoinnin mekanismina?

Mintzbergin teoksesta löytyy monia kohtia, joissa keskinäiseen sopeutumiseen viitataan implisiittisesti hyvinkin spesifisissä merkityksissä — kertomatta kuitenkaan lukijalle eksplisiittisesti noita merkityksiä. (Tämä on tietysti ainoastaan käsillä olevan artikkelin tekijän myönteinen tulkinta kyseisistä kohdista; kielteinen tulkinta olisi, että Mintzberg ei ole tiedostanut keskinäisen sopeutumisen erilaisten alamuotojen olemassaoloa tai ainakaan niiden tarkemman erittelyn merkitystä.)

2.4 Miten Mintzbergin keskinäinen sopeutuminen suhteutuu muiden organisaatiotutkijoiden esittämiin koordinoinnin muotoihin?

Mintzberg viittaa muun muassa lateraaliprosesseihin, kokouksiin, komiteoihin, tiimityöhön, jne. Kuitenkaan hän ei missään yhteydessä pysähdy kysymään sitä, miten hänen keskinäisen sopeutumisen käsitteensä suhteutuu organi-

saatioteorian klassikkojen kuten Herbert A. Simonin, Mary Parker Follettin tai Luther Gulickin esittämiin koordinoinnin muotoihin. Onko tällaisen kytkennän tekeminen triviaali asia, jota ei ole syytä pohtia? Miten Mintzbergin keskinäisen sopeutumisen käsite suhteutuu esimerkiksi Simonin teoksessaan »Administrative Behavior» käyttämään itsekoordinoinnin käsitteeseen? Onko Simonin itsekoordinointi keskinäistä sopeutumista? Simon kuvailee itsekoordinoinnin seuraavasti:

Self-Coordination. In the simplest situation, the individual participant can bring his activities into coordination with the activities of others through simple observation of what they are doing. In a group of three or four painters working together, each one may take a part of the job, and the entire group may work as a team with each one fitting in where he thinks his efforts will be most effective and will interfere least with the others. Occasionally a command may be given; but most of the adjustments take place silently and without discussion. (Simon 1957, sivu 104)

Tämän kuvailun viimeisessä virkkeessä Simon viittaa eksplisiittisesti sopeutumiseen. Mutta tämä sopeutuminen tapahtuu havainnoinnin kautta äänettömästi ja ilman keskustelua. Onko havainnointi informaalista viestintää? Onko kiistatonta sisällyttää Simonin itsekoordinoinnin käsite Mintzbergin keskinäisen sopeutumisen piiriin?

Follettin ideoita esittelevästä teoksesta »Dynamic Administration» löytyy monia kohtia, joissa kuvailtu koordinointi viittaa pikemminkin keskinäiseen sopeutumiseen kuin suoraan käskytykseen tai johonkin standardoinnin muotoon. Follett korostaa tilanteiden käsittelyyn osallistuvien osapuolten keskinäistä vuorovaikutusta merkityksessä, joka ei millään muotoa vastaa esimiesten yksisuuntaista suoraa käskytystä eikä standardointia. Myös hänen ajattelutapoihinsa tukeutuvassa Koontzin ja O'Donnellin teoksessa »Principles of Management» tulee keskinäisen sopeutumisen merkitys selkeästi esille ja samalla esimiesohjauksen luonne kuvataan tavalla, joka poikkeaa yksisuuntaisen suoran käskytyksen merkityksestä (Koontz & O'Donnell 1972, sivut 50—52).

Myös Gulickin (1937) klassisesta artikkelista löytyy koordinoinnin käsitteitä, joiden vastavuus keskinäisen sopeutumisen käsitteen kanssa ei ole suinkaan mikään ilmeinen asia. Hän kirjoittaa »koordinoinnista organisaation avulla» (engl. coordination through organization) ja »koordinoinnista ideoiden avulla» (engl. coordination through ideas). Edellisen käsitteen tar-

kastelunsayhteydessä hän kirjoittaa myös suorista yhteyksistä ja jopa matriisiorganisaation ideasta (vaikka hän ei käytäkään vielä tuota nykyaikaista termiä). Toisaalta hänen käyttämänsä ideoiden avulla tapahtuvan koordinoinnin käsite näyttäisi vastaavan ainakin osittain sellaista vuorovaikutusta, jossa organisaation jäsenien näkemykset yhdentyvät ilman jonkin ylemmän tahon määräystä.

Koska keskinäisen sopeutumisen käsitteen merkitys ei ole organisaatioteorian piirissä vakiintunut — ainakaan niin hyvin kuin noihin muihin Mintzbergin käyttämiin koordinoitimekanismeihin liittyvät käsitteet — Mintzbergiltä odottaisi, että hän täsmentäisi huolellisesti juuri tämän käsitteensä merkityksen. Ja koska hän korostaa pyrkivänsä kuvailemaan sen, miten organisaatio toimii, häneltä odottaisi tämänkin vuoksi keskinäisen sopeutumisen rakenteen ja dynamiikan huoliteltua kuvausta. Nykymuodossaan hänen siitä esittämänsä kuvailut ovat lähinnä epämääräisiä vihjauksia ja nimeämisiä.

2.5 Keskinäinen sopeutuminen koordinoitimekanismien luokkana

Mintzbergin esityksestä saa vaikutelman, että on olemassa jokin tietty koordinoinnin mekanismi, jota voidaan kutsua keskinäiseksi sopeutumiseksi. Sellaiset rakenteet kuten Galbraithin (1973) esittelemät lateraaliprosessit ovat Mintzbergin mukaan ainoastaan välineitä, joilla tuetaan ja edistetään kyseisen muodon käyttöä. Mintzberg toteaa, että organisaatioita voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, joista yhtenä on 'organisaatio informaalisen viestinnän järjestämänä', jolloin huomio kohdistuu juuri keskinäiseen sopeutumiseen koordinoinnin mekanismina (ks. erityisesti Mintzberg 1979, sivut 46—53).

Koska Mintzberg viittaa eksplisiittisesti Lindblomin edellä viitattuun teokseen, on vaikea olettaa, ettei hän olisi ollut perillä Lindblomin esittämistä keskinäisen sopeutumisen erilaisista alamuodoista, joiden monimutkaisuus vaihtelee huomattavasti. Kuitenkin hän puhuu toistamiseen keskinäisestä sopeutumisesta yksinkertaisena prosessina — jopa yksinkertaisimpana koordinoinnin mekanismina (ks. sivun 8 puoliväliä).

Mintzberg puhuu siis sekä koordinoinnin mekanismeista että siitä erotettuna erilaisista välineistä (engl. devices) ja tekniikoista (engl. techniques), joilla toteutetaan noita mekanis-

meja. Mutta onko hänen esityksensä johdonmukainen?

Tarkastelkaamme ensin koordinointiin liittyvää kielenkäyttöä hieman yleisemmin. Ensinnäkin on puhuttu koordinoinnin periaatteista, joilla on tarkoitettu joitakin hyvin yleisluonteisia perusideoita koordinoinnin toteutustavoista. Esimerkiksi Follett on esittänyt neljä koordinoinnin periaatetta (ks. Fox & Urwick 1973). Mintzberg itse kirjoittaa koordinoinnin mekanismeista ja niistä erotettuina koordinoitintekniikoista ja -välineistä. Lindblom puolestaan viittaa keskinäisen sopeutumisen spesifisiin alamuotoihin sen metodeina. Mitä ovat periaatteen, mekanismin ja tekniikan (so. metodin, välineen) käsitteiden tarkat merkitykset ja keskinäiset suhteet? Voidaanko puhua keskinäisen sopeutumisen perustanaolevista koordinoinnin periaatteista? Mikä on keskinäisen sopeutumisen tarkka olemus koordinoitimekanismina? Mitä erilaisia keskeisen sopeutumisen alamuotoja on mahdollista tunnistaa keskinäisen sopeutumisen erilaisten metodien eli tekniikoiden perusteella?

Siirtykäämme hetkeksi tarkastelemaan kokonaisuudessaan Mintzbergin typologiaa. Hän argumentoi muun muassa seuraavasti: Koska on olemassa viisi erilaista koordinoinnin mekanismeja, on niitä vastaavasti tunnistettavissa viisi organisaatioiden rakennekonfiguraatiota (ks. erityisesti mt, sivut 479—480). Jos voitaisiin löytää kuudes uniikki koordinoitimekanismi, voitaisiin sen pohjalta luoda kuudes tyyppi. Mutta miten Mintzberg päätyikään noihin viiteen tyyppiin? Hän esitti ensimmäisenä koordinoitimekanismina keskinäisen sopeutumisen, toisena suoran käskytyksen, mutta entä sitten: hän aluksi kuvasi standardoinnin yleensä, josta hän eritteli edelleen kolme alamuotoa: työprosessin standardoinnin, työtuotoksen standardoinnin ja taitojen standardoinnin. Kuitenkaan hän ei pysähdy perustelevaan sitä, miksi standardointi sellaisenaan ei ole yksi koordinoitimekanismi, joka voidaan toteuttaa kolmella eri tekniikalla. Tällöin hänen olisi tietysti pitänyt tyytyä typologiassaan kolmeen tyyppiin. Jos hän sen sijaan hyväksyisi Lindblomin esittämät keskinäisen sopeutumisen kaksitoista alamuotoa erillisiksi koordinoitimekanismeiksi, hänen typologiansa laajenisi viidestä tyyppistä peräti kuudeksitoista tyyppiä — mikäli typologia muodostettaisiin yksinomaan sen perusteella, mitä erilaisia koordinoinnin mekanismeja on tarjolla.

Olipa keskinäisen sopeutumisen alamuoto-

jen merkitys rakennekonfiguraatioiden typologian muodostamisen kannalta mikä tahansa, Mintzbergin teosta voidaan arvostella näiden alamuotojen erittelyn puuttumisesta erityisesti siksi, että Mintzberg sanoo pyrkivänsä kuvailemaan sitä, miten organisaatio toimii ja mitä siitä tiedetään empiirisen kirjallisuuden perusteella. Keskinäisen sopeutumisen eri alamuodoista löytyy paljon empiiristä aineistoa, jota Mintzberg ei kuitenkaan hyödynnä teoksessaan järjestelmällisesti.

2.6 Koordinoitumekanismissien järjestäminen monimutkaisuuden mukaan

Teoksensa sivulla 7 Mintzberg tarkastelee koordinoitumekanismissien jatkumoa ja esittää seuraavan kuvion:

Todettakoon, että kyseinen alaluku, jonka sisällä kuvio on, alkaa seuraavasti:

These five coordinating mechanisms seem to fall into a rough order. As organizational work becomes more complicated, the favored means of coordination seems to shift, as shown in Figure 1—2, from mutual adjustment to direct supervision to standardization, preferably of work processes, otherwise of outputs, or else of skills, finally reverting back to mutual adjustment.

Kysymyksessä oleva ulottuvuus on siis työn monimutkaisuus eikä koordinoitumekanismissien monimutkaisuus. Pelkkä kuvion otsikon lukeminen ilman varsinaisen tekstin lukemista on mahdotonta (mikäli haluaa saada oikean merkityksen tarkoitetusta monimutkaisuudesta). Kuvion otsikointi on harhaanjohtava.

Voidaan myös kysyä, onko Mintzberg johdonmukainen, kun hän tämän kuvion yhteydessä sijoittaa keskinäisen sopeutumisen kahteen eri kohtaan ja molemmilla kerroilla eri kohtiin kuin suoran käskytyksen, vaikka hän myöhemmin sivulla 275 esitettyssä kuviossa 15—1 sijoittaa nämä molemmat mekanismit ympäristön stabiiliisuuden suhteen samalle kohdalle ja ympäristön monimutkaisuuden suhteen sen vastakkaisiin päihin suhteessa muihin mekanismeihin. Samoin voidaan kysyä, onko järkevää olettaa, että kuviossa 1—2 esiintyvät keskinäisen sopeutumisen muodot ovat yksi ja sama asia — samanlainen informaalisien viestinnän yksinkertainen prosessi?

3 KESKINÄINEN SOPEUTUMINEN JA ADHOCKRATIA

Mintzbergin typologian viides konfiguraatiotyyppi on adhokratia, jonka pimmärisenä koor-

dinoitumekanismina on keskinäinen sopeutuminen. Voidaanko tämän rakennetyypin kuvauksen yhteydessä löytää mitään vihjeitä siitä, että keskinäisen sopeutumisen käsitteen puutteellinen eksplikointi heijastuu sitä primäärisesti käyttävän konfiguraation kuvailun ongelmallisuutena.

3.1 Mintzbergin esittämä varoitus lukijalle

Mintzberg käsittelee teoksensa 21. luvussa adhokratiaa. Luvun johdanto-osan viimeisenä kappaleena todetaan kaarisulkujen ympäröimänä seuraava:

(Before beginning our discussion of the basic structure, we should note that Simple Structure, being almost nostructure, generated a chapter that was short and simple. Machine and Professional Bureaucracy, as well as the Divisionalized Form, being for the most part highly ordered structures, led to chapters that were highly ordered as well. Adhocracy, in contrast, is the most complex structure of the five, yet is not highly ordered. Moreover, it is the newest of the five, the one about which we know the least. The reader is forewarned that the chapter cannot help reflecting the characteristics of the structure it describes.) (Mintzberg 1979, sivu 432)

Miten tämä varoitus pitäisi tulkita ja mistä sen olemassaolo saattaisi olla osoituksena?

Ongelmanratkaisurakenteiden ja -prosessien kuvaaminen näyttää tuottavan organisaatioteoreetikoille suuria vaikeuksia. Yksistään niihin viittaamisessa käytettyjen termien monilukuisuus voidaan tulkita oireeksi pyrkimyksestä päästä monimutkaisten rakenteiden ja prosessien kuvailun vaikeuksista pelkällä nimeämisellä (tämä ei ole tietenkään kirjaimellisesti totta). Yksistään Mintzbergin omasta teoksesta voidaan löytää joukko tällaisia termejä: 'sophisticated problem solver', 'problem-solving organization', 'adaptively-structured organization', 'nonbureaucratic organization', 'organic structure', 'problem-solving structure', 'innovative problem solving' ja 'developmental programs'.

Adhokratia on nimenomaan ongelmanratkaisun rakenne. Mikään muu rakenne ei sovi paremmin monimutkaisten ja huonosti strukturoitujen ongelmien ratkomiseen kuin adhokratia (mt, sivu 463). Se on rakenne, joka tukee pikeminkin vuoropuhelua, ongelmanratkaisua ja oppimista kuin tavanomaista raportointia, valvontaa ja selittämistä (mt, sivu 453).

Teoksen sivun 462 alaviitteestä 9 löytyy yksi vihje siitä, millä tavoin Mintzberg tulkitsee keskinäisen sopeutumisen käsitteen suhteen Lindblomin esittämiin erilaisiin alamuotoihin:

- ° See Lindblom (1965) very detailed discussion of the techniques employed to reach agreement by mutual adjustment, including various forms of negotiation, reciprocation, and manipulation.

Hänen mukaansa ei esimerkiksi neotiointi sellaisenaan ole keskinäisen sopeutumisen yksi alamuoto, vaan se on yksi tapa eli tekniikka saada aikaan sopimus käyttäen apuna keskinäistä sopeutumista. Jos tämän alaviitteen sanoma yhdistetään aikaisemmin esitettyyn keskinäisen sopeutumisen luonnehdintaan, saadaan seuraavanlainen jäsentely:

Onko itsestään selvää, että kaikissa tilanteissa, joissa käytetään monimutkaisia neuvotteluun perustuvia keskinäisen sopeutumisen muotoja, kysymyksessä olisi (a) yksinkertainen ja (b) informaallinen viestintäprosessi?

4 MITEN MINTZBERGIN KRITIIKKI KONTINGENSSTEORIAN KÄSITTEELLISTÄ SEKAVUUTTA KOHTAAN VOIDAAN KÄÄNTÄÄ MINTZBERGIN OMAA TEOSTA VASTAAN

4.1 Mintzbergin esittämä kritiikki

Tämän artikkelin tekijä muistaa tunteneensa syvä tyydytystä lukiessaan ensimmäistä kertaa Mintzbergin teoksessa esitettyä kritiikkiä kontingenssiteorian piirissä ilmenevää sekavuutta kohtaan. Hän toteaa muun muassa sen, miten poikkileikkauksellisiin aineistoihin ja käsitteistyksiin tukeutuneet tutkimukset ovat johtaneet moniin ongelmiin ja erityisesti staattiseen perspektiiviin. Kuitenkin Mintzberg toteaa, että ehkä eniten sekaannusta on aiheuttanut **abstraktisten käsitteiden käyttö:**

As soon as the researcher selects a variable that cannot be measured in the organization's own terms, he is reduced to using perceptual measures, which can distort the reality. (mt, s. 224)

Hän toteaa seuraavalla sivulla, että:

... contingency theory literature is full of research from a distance, research that artificially forces the rich reality of organizational life into the sterile categories of the researcher, research that generates data too poor to explain anything new. (mt, sivu 225)

Saman alaluvun lopussa hän vielä viittaa lainausta käyttäen Kimberlyn artikkelin varoitukseen monimuuttujatekniikoiden sellaisesta sokeasta käytöstä, joka ei perustu tutkitun ilmiön ymmärtämiseen.

4.2 Kritiikin kääntäminen Mintzbergin teosta vastaan

Vaikka Mintzberg ei käsittelekään itse empiiristä aineistoa, hän pyrkii kuitenkin kuvailemaan ja selittämään todellisten organisaatioiden rakennetta ja toimintaa. Näin ollen myöskään hänen itsensä ei pidä syyllistyä niin abstraktisten käsitteiden käyttöön, joille hän ei kykene löytämään täsmällistä vastaavuutta todellisten organisaatioiden rakenteista ja toiminnoista.

Kuitenkin näyttää siltä, että sekä keskinäisen sopeutumisen että adhokratioiden tarkastelut etenevät melko korkealla abstraktiotasolla, mikä myös selittää niihin liittyvät vaikeudet ja puutteellisuudet.

5 MITEN ORGANISAATIO TOIMII: DYNAMIIKAN KUVAUKSIEN TARVE

5.1 Organisaatiokuvauksien staattisuus

Mintzberg kritikoi kontingenssiteoreettisten tutkimuksien ajautumista staattiseen perspektiiviin ja pyrkii itse kuvailemaan sitä, miten organisaatio toimii. Mutta missä kohdissa hänen oma tekstinsä edustaa todella dynamiikan kuvausta? Hän kirjoittaa organisaatioiden dynamiikasta, mutta hän kuvailee vähän tuota dynamiikkaa. Mistä löydätte hänen teoksestaan keskinäisen sopeutumisen avulla tapahtuvan koordinaation dynaamisia kuvauksia? Puhuminen tai kirjoittaminen yleensä dynamiikasta ja dynamiisten kuvauksien ja selityksien tarpeellisuudesta ei sellaisenaan ole tuon dynamiikan kuvausta ja selittämistä.

Organisaatioiden rakenteiden ja toimintojen dynamiisten kuvauksien puute on ollut ainakin 1950-luvun loppupuolelta saakka jatkuva itsekritiikin aihe työryhmien tutkimuksen alueella, olipa kyse sitten sosiaalipsykologisesta tai organisaatio-opillisesta tutkimuksesta. Monet nk. organisaatiodynamiikan kuvaukset sisältävät hyvin vähän dynamiikkaa ja paljon prosessiluonteisten tutkimuskohteiden esineellistystä ja nimeämistä.

5.2 Prosessikuvaukset

Jotkut organisaatiotutkijat ovat puhuneet prosessikuvauksista, kun he ovat pyrkineet edistämään organisaatiokuvauksien dynamiisuutta. Esimerkkinä voidaan mainita Kenneth D. Mackenzie, joka eräässä vuonna 1988 ilmes-

tyneessä artikkelissaan markkinoi prosessilähestymistavan tuomista organisaatiosuunniteluun (Mackenzie 1988). Kyseinen artikkeli pyrkii tarjoamaan tutoriaalisen prosessiajatteluun.

Organisaatiotutkimuksen piiristä löytyy historiallisesti tarkasteltuna lukuisia yrityksiä lisätä kuvauksien dynamiikkaa. On esitetty muiden muassa dynaamisten järjestelmien systeemitoteuttamisen tutkimuksen, kybernetiikan, säätöteorian ja taloustieteen analyttisiä esitys- ja analyysitekniikoita. Tietokoneiden käyttömahdollisuuksien lisääntyessä on edellisten tekniikoiden rinnalla markkinoitu myös tietokonesimulointia. Erityisesti tekoälyn ja kognitiivisen alueilla saavutetut edistysaskeleet yksilöiksi katsottavien aktorien (agenttien) rakenteiden ja toimintojen kuvailussa ja selittämisessä ovat rohkaisseet myös yhteistyön tutkijoita etsimään uusia dynaamisten ilmiöiden kuvaustapoja.

Tämän artikkelin kirjoittajan teoksesta »Hajautettu tekoäly» (Eloranta 1987) löytyy joitakin vihjeitä siitä, minkälaisia kuvauksia tällaiset uudet kognitiiviseen ja tekoälyyn perustuvat organisaatorakenteiden ja -toimintojen dynaamiset kuvaukset voisivat olla.

Jo nyt on hajautetun tekoälyn piirissä kehitetty järjestelmiä, jotka hyödyntävät useita eri koordinoitumekanismeja (Mintzbergin tarkoittamassa merkityksessä). On enää ajan kysymys, milloin niiden piiristä omaksutut organisaatioteoreettiset rakenteiden ja toimintojen kuvaukset yleistyvät organisaatio- ja johtamisteorian piirissä. Jo vuonna 1990 näyttää tapahtuvan merkittävää tämän alueen kansainvälisessä kehityksessä. Tammikuun alussa Havaijin saarella pidettävässä 23. kansainvälisessä systeemiteiden Havaiji-konferenssissa on oma »minitrack» teemalle »Tekoäly ja organisaatioteoria», missä yhtenä kysymyksenä on tekoälyn kehittyneimpien mallien hyödyntäminen organisaatioteorian alueelle. Kesäkuussa juhanuksen alla pidetään Amsterdamin yliopistossa ensimmäinen kansainvälinen työkokous, jonka teemana on »Tekoäly organisaatio- ja johtamisteoriassa».

Tämän artikkelin puitteissa ei ole mahdollista arvioida sitä, mitä kaikkea tekoäly todella voisi antaa organisaatio- ja johtamisteorialle. Todettakoon vain, että se tarjoaa potentiaalisesti hyvät mahdollisuudet tarkentaa Mintzbergin teoksessa esitettyjä keskinäisen sopeutumisen rakenteen ja dynamiikan kuvauksia.

Mutta tekoälyn ja kognitiivisen piiristä saavat laskennalliset käsitteistyksen ja simuloin-

tivälineet eivät ole ainoa virikelähde dynaamisten kuvauksien kehittäjälle. Kvalitatiivinen sosiologia näyttää tarjoavan monia organisaatio- ja johtamistutkimuksen piirissä toistaiseksi vähän hyödynnettyjä välineitä prosessikuvauksien tason parantamiseen. Ja tältäkin alueelta näyttäisi löytävän paljon annettavaa organisaatioiden koordinoitumekanismien mikrotooteuttamiselle tutkimukselle.

Hollantilaiset tutkijat ovat parhaillaan testamassa tekoälyn apuvälineitä käyttäen eräiden tunnettujen organisaatioteorioiden verbaalisten rakenteiden ristiriidattomuutta. Jo tähän mennessä saadut tulokset osoittavat noissa teorioissa esiintyvän vakavia ristiriitaisuuksia ja muita puutteellisuksia. Myös Mintzbergin edellä arvioitu teos on yhden tällaisen projektin kohteena.

5.3 Vastaanotettu haaste

Tämän artikkelin kirjoittaja on itse ottanut vastaan Mintzbergin teoksen keskinäisen sopeutumisen mekanismia koskevien puutteellisuksien poistamistehtävän. Kysymys on projektista, jonka nimenä on »The Intelligence of Mutual Adjustment». Sen esittely vaatii erillisen artikkelin, mutta todettakoon siitä tässä yhteydessä muutama peruspiirre.

Ensinnäkin termi 'intelligence' viittaa kahteen eri aspektiin. Toisaalta projekti kartoittaa keskinäisen sopeutumisen tuomat toiminnalliset edut, »toiminnallisen viisauden»; toisaalta se erittelee yksityiskohtaisesti keskinäisen sopeutumisen eri ilmenemismuotojen perustana olevan tietämyksen ja järjestyksen. Täten projektin teoreettisesti merkittävänä tavoitteena on keskinäistä sopeutumista koskevan tieteellisen ymmärryksen syventäminen.

Projekti on metodologiselta lähestymistavaltaan haastava ja vaativa. Keskinäisen sopeutumisen älyn kumpaakin edellä viitattua aspektia pyritään lähestymään kolmesta eri näkökulmasta:

- perinteinen organisaatioteoria,
- hajautettu tekoäly ja
- kvalitatiivinen sosiologia.

Perinteisen organisaatioteorian piiristä löytyvät keskinäisen sopeutumisen kuvaukset ja selitykset antavat »esiymmärryksen», jota pyritään syventämään käyttämällä kahden muun alueen tietämystä ja metodiikkaa.

On mahdollista sanoa, kuinka paljon projekti valmistuessaan kykenee tarkentamaan Mintzbergin esittämiä kuvauksia siitä, miten organi-

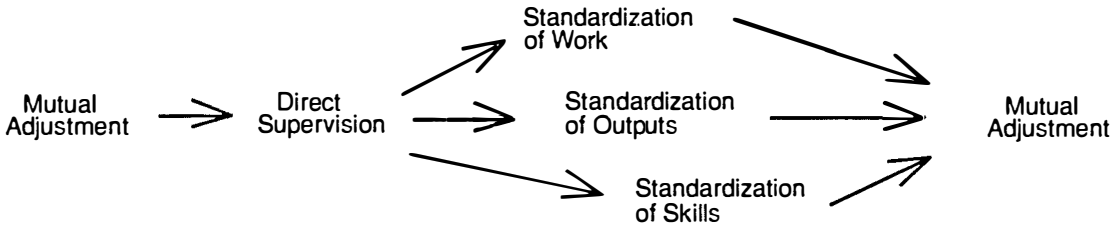
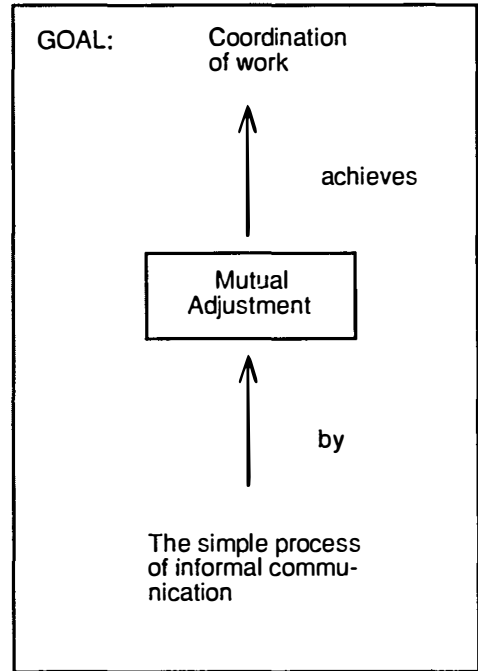
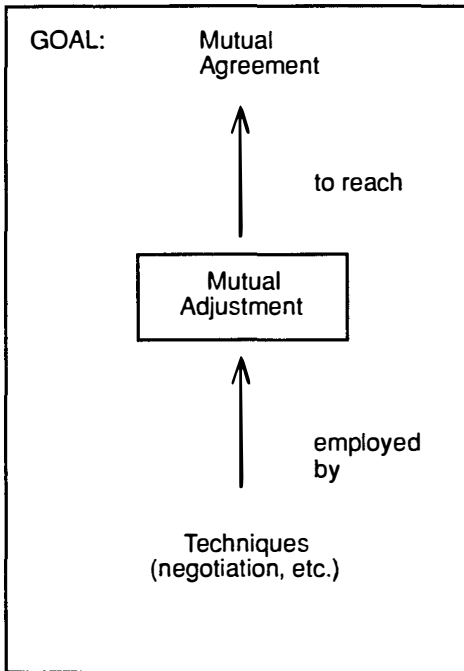


Figure 1-2. The Coordinating Mechanisms: A Rough Continuum of Complexity



saatio toimii käyttäessään koordinoinnissaan keskinäistä sopeutumista. Joka tapauksessa tekijä on kiitollinen Mintzbergille siitä, että hän on tarjonnut kiehtovalta tuntuva tutkimus-
haasteen.

LÄHTEET

Eloranta, Kari T.: Hajautettu tekoäly, Acta Universitatis Tamperensis, Ser. B, Vol. 26, Tampereen yliopisto, Tampere 1987.

Fox, Elliot, M. & Urwick, L. (Eds.): Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Hippocrene, New York 1973.

Galbraith, J.K.: Designing Complex Organizations, Addison-Wesley, Reading MA 1973.

Gulick, Luther: Notes on the Theory of Organization, teoksessa Luther Gulick & L. Urwick: Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, New York 1937, 3—45.

Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, International Student Edition, Mc-Graw-Hill, Tokyo 1972.

Lindblom, Charles, E.: The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment, The Free Press, New York 1965.

Mackenzie, Kenneth, D.: The Process Approach to Organizational Design. Human Systems Management 8 (1988): 31—43.

Mintzberg, Henry: The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1979.

Schwartz, Howard & Jacobs, Jerry: *Qualitative Sociology: A Method to the Madness*, The Free Press, New York 1979.
Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior: A Study*

of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 2nd Edition, The Free Press, New York 1957.