

Hallinnon tutkimuksen päivien työryhmät

TYÖRYHMÄ 1: ORGANISAATION MUUTOS JA KULTTUURI SUURISSA ORGANISAATIOISSA

Työryhmässä esitettiin kolme puheenvuoroa, joiden pohjalta käytiin keskustelua. Turo Virtanen esitteli puheenvuorossaan organisaatiokulttuurin väitettä. Kalus af Ursin käsitteli virkamieskäsityksiä ja niiden taustatekijöitä. Lasse Hainari esitteli lyhyesti tapauksen arvojohtamisesta ja sen kehittelystä.

Turo Virtanen erotti alustuksessaan kaksi päätappaa käsitteä organisaatiokulttuuri: koko organisaatio kulttuurina ja kulttuuri osana organisaatiota. Ensimmäisen käsitystavan mukaan kaikki organisaation ilmiöt ovat kulttuuria. "Organisaatio on kulttuuri". Organisaatio nähdään joko osana laajempaa kulttuuria — kuten työkuultuuria, ammatillista kulttuuria tai kansallista kulttuuria — tai se nähdään omana erityisenä kulttuurina (esim. Oy Finnair Ab kulttuurina). Näkökulma organisaatiosta kulttuurina voi painottaa kognitiivista lähestymistapaa (organisaatio tietämisen ja havaitsemisen tapoina), symbolisen diskurssin lähestymistapaa (organisaatio yhteisinä "puhetapoina"), strukturalistista lähestymistapaa (organisaatio mielen universaalien rakenteiden heijastumana) tai semioottista ulottuvuutta (organisaatio koodien järjestelmänä).

Toisen käsitystavan mukaan "organisaatiolla on kulttuuri". Organisaatiolla on kuitenkin muitakin alajärjestelmiä (esim. teknologia, rakenne, strategia). Tämä käsitystapa on ollut luonteeltaan instrumentaalinen siinä mielessä, että on tutkittu voidaanko kulttuurin vaikuttaa tai on tutkittu kulttuurin merkitystä tehokkuudelle. Kulttuuri on tällöin useimmin käsitelty yhteisten merkitysten ("shared meanings") kokonaisuudeksi, johon kuuluvat yhteiset myytit, ideologiat, arvot ja erilaiset artefaktit.

Alustuksensa lopuksi Virtanen nosti esille kaksi kysymystä: 1) onko huomattava toistettu perinteinen organisaatiokäsitys, kun uusilla "kulttuurisilla ilmauksilla" ei näytetä kertovan mitään vain organisaatiolle ominaisesta kulttuurista vaan minkä hyvänsä kulttuurin sisällöstä ja kun kulttuurisen lähestymistavan kautta itse "organisoituneisuus" ei saa mitään täsmennettyä, uutta sisältöä ja 2) onko kulttuurin käsite ymmärretty liian yksioikoisesti "konsensusena". Eikö uuteen tietoon päästä vain, jos itse tutkimuskohdekin (organisaatio) tulee uuden lähestymistavan kautta uudelleen määritellyksi? Unoh-

taako kulttuurin käsite konfliktit ja ristiriidat painottaessaan yhteisyyttä ja yksimielisyyttä?

Keskustelussa tuotiin esille kulttuurin käsite perpektiivinä tutkia organisaatiota. Virtanen halusi kuitenkin pitää tutkimuskohteen (esim. IBM) määrittelemistä organisaatioksi myös yhden, jatkuvasti avoimen lähestymistavan soveltamisena. Juuri kahden lähestymistavan (kulttuurisen ja organisatorisen) leikkaaminen ja "toisistaan oppiminen" hermeneuttisen spiraalin mielessä voi tuottaa uuden käsityksen organisaatiosta. Kulttuurin käsitettä on käytetty muun muassa selittämään organisaatioiden menestymistä tai epäonnistumista. Kulttuurit voidaan af Ursinin ehdotuksen mukaan nähdä myös yksilön "vapaan praksiksen" ja sosiaalisten rakenteiden välissä olevina tekijöinä, "jäähmettyneenä -praksiksena" (Sartre). Tuotiin myös esille, että kulttuuri ei välttämättä ole konsensuskäsitte, koska voidaan olettaa erilaisia alakulttuureita ja niiden välisiä ristiriitoja. Mutta missä mielessä alakulttuurien kokonaisuus voisi silloin muodostaa yhden muista eroavan kokonaisuuden, jonka kulttuuri sitoisi yhteen?

Klaus af Ursin tarkasteli virkamiesten omia virkamieskäsityksiä ja niiden taustatekijöitä. Virkamieskäsitykset ja niihin liittyvät virkatoiminnan arvot ovat osa hallintokulttuuria, joka muuttuu yhteiskunnan rakenteiden muuttuessa. Virkamiesten käsityksiin ja arvoihin vaikuttavat ainakin henkilökohtaiset tekijät, virka-asemaan liittyvät tekijät, virkamlesten kokemukset ja havainnot julkisessa hallinnossa sekä teoreettiset ideat hyvästä hallinnosta. Henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat intuitiivisen päättelyn kautta. Virka-asemaan liittyvät tekijät vaikuttavat praktisen päättelyn kautta. Virkamiesten kokemukset ja havainnot vaikuttavat induktion kautta ja teoreettiset ideat hyvästä hallinnosta deduktion kautta.

Hallintovirkamiesten virkamieskäsitysten muutosta af Ursin luonnehti "virkamlesten moraalimaailman hajoamiseksi". Autonomian ajan virkamieskäsitys ja -moraali oli homogeenisempi kuin nykyinen. Ideaalityyppelnä voidaan erottaa perinteinen virkamieskäsitys ja moderni virkamieskäsitys. Molemmat käsitystyyplit ovat löydettävissä empirisesti tämän päivän suomalaisesta virkamieskunnasta. Perinteinen virkamieskäsitys sitoutuu oikeusvalltion ideaan ja siihen liittyvään Weberin byrokratikonseptioon. Moderni virkamieskäsitys irtaantuu enemmän tai vähemmän näistä ideoista.

Virkamieskäsityksen ulottuvuuksina af Ursin toi esille suhteen politiikkaan hallinnossa, hierarkkisen lojaalisuuden merkityksen, virkamiehen toiminnallisen eristyneisyyden hallinnon ulkoisista ympäristöistä, virkamiesten ammatillisen eristyneisyyden sekä virkamiehistön sosiaalisen edustuksellisuuden. Perinteiseen virkamieskäsitykseen on kuulunut kieltävä suhde politiikkaan hallinnossa, hierarkkisen lojaalisuuden suuri merkitys, toiminnallinen eristyneisyys hallinnon ulkopuolisista ympäristöistä, virkamieskunnan koheesivisuus erottuvana ammatillisena ryhmänä sekä sosiaalisen edustuksellisuuden eksklusivisuus, rekrytointi vain tietyistä sosiaalisista ryhmistä. Nämä perinteisen virkamieskäsityksen piirteet ovat jääneet pois tai muuttuneet vastakohtikseen modernissa virkamieskäsityksessä.

Lasse Hainari kertoi tapauksen arvojohtamisesta ja sen kehittelystä eräissä teollisessa organisaatioissa, joka koki voimakkaan rakennemuutoksen. Arvojohtamisen kehittäminen oli ollut pitkäjänteinen prosessi, jonka tavoitteena oli tietoisuus organisaation työarvosta koko organisaatioissa ja sen eri tulosyksiköissä. Arvojohtamisen idea nähtiin erilaisia organisaatiokulttuureita ja -perinteitä integroivana ulottuvuutena. Prosessissa esille nousseet yhteiset työarvot olivat: avoimuus, luotettavuus, kokonaisuuden ajattelu ja tulokellisuus.

Työryhmään osallistui noin 20 henkilöä.

Markku Kiviniemi

* * *