

FENOMENOLOGINEN JOHTAMISTUTKIMUS: ERÄITÄ TEOREETTISIA JA METODOLOGISIA HUOMIOITA

Juhani Nikkilä

1. FUNKTIONALISTISEN RATIONAALISUUSOLETTAMUKSEN RIITÄMÄTTÖMYYS ORGANISAATIO- JA JOHTAMISTUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTANA

Johtamista koskevassa laajassa tutkimusperinteessä ja teorianmudostuksessa funktionalistisen lähestymistavan osuus on hallitseva. Funktionalistinen näkemys on ollut keskeinen riippumatta siitä, onko johtamista tarkasteltu johtajan ominaispiirteiden typologioina, johtamiseen liittyvinä tilanneanalyysienä tai »johtaminen on sitä, mitä johtajat tekevät»-periaatteen mukaisesti.

Sosiologisessa tutkimuksessa funktionalistinen paradigma liittyy *sääntelyyn*. Tyypillistä on myös, että aihetta lähestytään *objektivistisesta* näkökulmasta. Funktionalistiset selitysmallit keskittyvät lähinnä sellaisiin käsitteisiin kuin status quo, sosiaalinen järjestys, konsensus, sosiaalinen integraatio, solidaarisuus ja tarpeentyydytys (Burrell & Morgan 1979, 26). Tutkimukselliselta otteeltaan funktionalistinen lähestymistapa on lähellä sitä, mitä viime vuosina on totuttu kutsumaan positivistiseksi tutkimukseksi.

Organisaatiotutkimuksessa funktionalistinen tarkastelutapa näyttää melko pitkälle nojaavan kahteen toisiaan täydentävään olettamukseen. Voidaan puhua »rajaolettamuksesta», jonka mukaan organisaatiojärjestelyjen valintaa kontrolloivat prosessit ovat sijoittuneet organisaation sisälle. Voidaan puhua myös »valintaolettamuksesta», jonka mukaan taas organisaation sisäsyntyinen tavoite- ja tarvehakuinen pyrkimys ohjaa organisaatiojärjestelyjen valintaa (ks. Benson 1983). Tässä paradigmassa olennainen piirre näyttää siis olevan se, että kysymys »hyvästä» ja »tehokkaasta» organisaatiosta voidaan määritellä joidenkin rationaalisten päättelytapojen avulla. Alunperin tämä näkemys syntyi yritysorganisaatioiden tutkimisen yhteydessä, korostuen mm. Taylorin »tieteellisen liikkeenjohdon» ajattelussa. Julkisten organisaatioiden tutkimi-

seen funktionalistinen paradigma tuli kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa oli virastojen ja laitosten tarkastelu byrokraattisen organisaation ideaalimallien kautta (ks. Urban 1979) ja toinen tapa oli (ja on) organisaatioilmiöiden hahmottaminen universaaleina kysymyksinä.

Funktionalistinen rationaalisuusolettamus on toki monin tavoin asetettu kyseenalaiseksi. Ensimmäisen kerran kritiikki tuli esille jo Herbert Simonin tunnetussa päätöksentekoteoreettisessa tutkimuksessa »Administrative Behavior» (1945). Myöhemmin kritiikkiä on esitetty erityisesti keskusteltaessa tehokkuuden epäselvyydestä (Ambiguity). Tässä yhteydessä on pyritty osoittamaan, että kysymystä organisaation tehokkuudesta ei voida ratkaista millään yleispätevällä, kaikki tilanteet kattavalla kriteeristöllä (ks. esim. Cameron & Whetten 1983).

Organisaatiotutkimuksessa olennaiset metodologiset vaihtoehdot ovat kuitenkin tulleet esille varsin myöhään, vasta 1970-luvun alussa. Vasta tällöin nimittäin funktionalistisen paradigman kestävyyttä alettiin arvioida ontologisiin ja epistemologisiin perusteisiin (ks. esim. Brown 1978; Manning 1977; Burrell & Morgan 1979; Pfeffer & Salancik 1978; Van Maanen 1979). Tämä metodologinen keskustelu on tuonut organisaatiotodellisuuden ja sen tutkimisen mahdollisuudet esille aivan uudella tavalla. Nyt funktionalistisen paradigman lisäksi voidaan puhua esimerkiksi tulkitsevasta, radikaalista humanistisesta ja radikaalista strukturalistisesta organisaatiotutkimuksen paradigmatista (ks. Burrell & Morgan 1979; Morgan 1983).

Tässä esityksessä metodologista vaihtoehtokeskustelua tullaan valaisemaan keskittymällä viime vuosina voimakkaasti esille tulleeseen tulkitsevaan organisaatiotutkimuksen metodiin. Lähestymistavan taustalla ovat nähtävissä fenomenologisen yhteiskuntafilosofian määräytyt perusolettamukset. Tarkastelun lähtökohta on, että tulkitsevan metodin avulla voidaan saada funktionalistista lähestymistapaa parempi ymmärrys siitä, millaisista tekijöistä organisaatio- ja johtamistodellisuus varsinaisesti muodostuu. Monin tavoin on osoitettu, että organisaatioiden todelliset toiminnot ja rakenteet ovat varsin kaukana formaalisen rationaalisuuden mallista (ks. esim. Floden & Weiner 1978; Meyer 1982; O'Reilly 1983; Staw 1980). Todellisuutta kuvaavat siis pikemminkin erilaiset vinoutumat ja poikkeavuudet tämän mallin suhteen. Mikä merkitys näille on annettava itse tutkimuksen ja teorianmuodostuksen kannalta?

Fenomenologian keskeinen kritiikki funktionalistisen paradigman suuntaan on se, että organisaation olemassaolossa ei voi olla kysymys vain tehokkuudesta ja rationaalisuudesta. *Ensisijainen huomio tulee kiinnittää organisaatioiden sosiaaliseen ja eettiseen merkitykseen* näissä oloissa, joissa modernin yhteiskunnan erilainen organisoitu toiminta varsin laajasti hallitsee ihmisten ajattelua, toimintaa ja todellisuutta.

Seuraavassa tulkitsevan metodin luonnetta tullaan erittelemään pyrkimällä vastaamaan kolmeen osakysymykseen:

- millaiset ovat fenomenologisen lähestymistavan yleiset lähtökohdat erityisesti johtamistutkimuksen kannalta
- miten fenomenologian kognitiivinen suuntaus täsmentää organisaation ja ympäristön välisen suhteen tarkastelua
- millaisia ovat fenomenologisen johtamistutkimuksen rajoittavat metodologiset piirteet.

2. JOHTAMINEN FENOMENOLOGISEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Organisaatioiden analyysissa on oikeastaan kaksi tasoa. Ensiksikin on organisaatiossa olevien toimintojen ja rakenteiden taso, jolloin kyse on sellaisista havaittavissa olevista organisaation toiminnoista ja rakenteista, joille voidaan objektiivisesti määritellä sisällöt. Toiseksi on sen selittämisen ja ymmärtämisen taso, miten mainitut seikat havaitaan, tulkitaan ja legitimoidaan organisaatioiden yhteydessä (vrt. Pfeffer 1981). On siis tärkeää esimerkiksi ymmärtää, miten organisaation hyödyt ja resurssit allokoidaan, mutta on myös tärkeää ymmärtää, miten tällaiset allokaatiomallit tulevat havaituiksi ja oikeutetuiksi eri osallistujapiirien taholla.

Fenomenologisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioita tulee tarkastella ennen muuta sosiaalisen vuorovaikutuksen perusteella muotoutuvina järjestelminä. Tämä vuorovaikutus on sisällöllisesti usein melko paradoksaalinen prosessi. Tätä kuvaa hyvin Bergerin ja Luckmannin (1966) havainto, jonka mukaan ihmisillä on taipumus ymmärtää synnyttamiään ja hahmottamiaan sosiaalisia sääntöjärjestelmiä todellisuutena, joka on olemassa heistä itsestään riippumattomasti. Myös organisaatioista todellisuuteen liittyvät piirteet näyttävät syntyvän samanlaisten mekanismien kautta.

Rationaalisuus, kuten myös legitimeetti ja auktoriteetti, ovat itse asiassa tietoisuuden rakenteita. Rationaalisuus on symbolinen tuote, joka on rakentunut itsessään ei-rationaalisten toimintojen kautta. Rationaalisuuden ja ei-rationaalisuuden välinen ero perustuu siihen prosessiin, jonka kautta eri kulttuurit legitimoivat »rationaalisen» ja hylkäävät »ei-rationaalisen» (ks. Brown 1978).

Fenomenologian kannalta tarkasteltuna funktionalistinen organisaationäkemys ja siitä johdettu tutkimus nojaavat monin tavoin melko hataralle pohjalle. Keskeinen kritiikki kohdistuu siihen, että tutkimus ei tämän näkemyksen perusteella pysty saavuttamaan organisaatiotodellisuutta erityisesti inhimillisen toiminnan (ja yleensä elämisen) kannalta. Fenomenologian mukai-

sesti määriteltynä sosiaalinen maailma on olennaisesti prosessuaalinen ja se tulee esille ihmisten *intentionaalisten* toimintojen kautta. Olennaiset piirteet ihmisten käyttäytymisessä perustuvat juuri intentionaalisuuteen, johon liittyy yhteys ihmistä ympäröivän todellisuuden ja tuon todellisuuden subjektiivisen havaitsemisen ja kokemisen välillä (Sanders 1983; Burrell & Morgan 1979). Tällä tavoin syntynyt sosiaalinen todellisuus on enemmän kuin mielikuvat todellisuudesta. Tästä näkökulmasta organisaatio on eräänlainen tiedollisten tyypittelyjen verkosto, joka merkitsee erilaisia asioita eri ihmisille.

Sosiaalinen todellisuus, tai yksilön, ryhmän todellisuus, viittaa tapahtumien *merkitykselliseen* kokemiseen. Kun ihmiset kokevat asioita erilaisten toimintojen kautta, he antavat näille toiminnoille merkityksiä, jotka perustuvat johonkin laajempaan kontekstiin. Tällä tavoin syntyy erilaisia tulkinnallisia käsitejärjestelmiä, jotka tulevat esille kielessä ja muissa symbolisissa käsitejärjestelmissä. Näiden muuttuminen taas perustuu sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoihin.

Fenomenologisesti tarkasteltuna organisaatiotutkimuksessa korostuvat erityisesti seuraavat perusnäkemykset (vrt. Pfeffer 1981):

1. organisaatiotodellisuus koostuu olennaisilta osiltaan sosiaalisten tulkintaprosessien tuotoksista
2. todellisuuden tulkinnat eivät ole yhdenmukaisia, so. todellisuuden tulkinta muodostuu useista osittaistulkintoista
3. tulkintaprosesseihin kytkeytyvät merkitysjärjestelmät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa/ristiriidassa muiden merkitysjärjestelmien kanssa (sekä organisaation sisällä että suhteessa ympäristötekijöihin)
4. todellinen toiminta määräytyy ensisijaisesti sen mukaan, miten organisaation keskeinen ideologinen rakennelma muodostuu
5. organisaation pätevyys määräytyy ennen muuta sen mukaan, pystyykö organisaatio tulkitsemaan oikein sosiaalista todellisuutta ja pystyykö se toimimaan tämän tulkinnan mukaisesti.

Näihin kysymyksiin nojautuen voidaan palata uudelleen kysymykseen johtamisen luonteesta organisaatioissa. Johtaminen on ymmärrettävä prosessiksi, jonka kautta yksi tai useampi ihminen pyrkii rakentamaan ja määrittelemään muiden todellisuutta (Smircich & Morgan 1982, 258). Johtamiseen liittyvät tilanneyhteydet ovat siis luonteeltaan sellaisia, että niihin liittyy *määrittäjien ihmisten velvollisuus tai oikeus määritellä muiden todellisuutta*.

Organisaatiotodellisuuden tutkimisen kannalta merkittävä havainto on myös se, että rationaalisuuden ja legitimitetin erottelu menettää ratkaisevasti merkitystään. Kun johtajilla on valta määrittellä organisaation tärkeimmät ideologiset merkityssisällöt, he samalla määrittävät sen, mikä on rationaalista

ja mikä ei. Johtajat siis legitimoivat itse oman toimintansa.

Useissa tutkimuksissa onkin todettu, että johtamisen avulla melko tyypillisesti legitimoidaan sellaisia keskeisiä organisaation toimintoja, kuten vallankäyttö, riippuvuussuhteet, resurssiallokoinnit ja ideologiset suuntautumiset (ks. esim. Pfeffer 1977 ja 1981; O'Reilly 1983; Thompson 1980). Tämä siis johtuu siitä, että juuri johtajalla on valta johtaa keskeisiä merkityksiin liittyviä tekijöitä. Prosessina merkityksen johtaminen on jatkuvasti muuttuva (vrt. Smircich & Morgan 1982, 262):

kokemuksen hahmottaminen → tulkinta → merkityksenanto ja toiminta



Organisaatiokulttuurin eräät tekijät lisäksi vahvistavat muotoutuneita tiedonmuodostuksen prosesseja. Institutionalisoitumiseen liittyy nimittäin sellainen piirre, että sosiaaliset prosessit ja velvollisuudet saavat vähitellen sääntöä muistuttavan aseman ihmisten ajattelussa ja toiminnassa. Organisaatiotutkimuksen avulla olisi selvitettävä, miten näin muotoutuneet säännöt tulevat esille esimerkiksi tarkkoina menettelytapoina jne. Olisi siis tunnistettava prosessit, joiden kautta abstrakti organisaatiotavoite määritellään, miten siihen mukaudutaan ja miten se tulee toimivaksi. Sääntöjen konteksti, eivät itse säännöt, määräävät merkitykset ja toiminnalliset seuraukset kokonaistilanteeseen liittyvinä (Manning 1979; Meyer & Rowan 1977).

Fenomenologisen filosofian tarjoama epistemologinen lähtökohta vaikuttaa lupaavalta, kun otetaan huomioon se tosiasia, että organisaatioiden päivittäinen todellisuus todellakin näyttää olevan melko kaukana formaalin rationaalisuuden mukaisesti ideaalimallista. Esimerkiksi tärkeät hallinnolliset päätökset tehdään melko harvoin yleispätevästi hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti. Organisaation päätöksenteko heijastaa pikemminkin valtaan ja neuvotteluihin liittyviä prosesseja kuin yhtenäistä pyrkimystä kohti tavoitteita. Sama tilanne näkyy myös erilaisten toimintojen evaluointia koskevissa tilanteissa. Ohjelmapolitiikkojen tuotokset hämärtyvät monin tavoin sen sosiaalisen kontekstin monimutkaisuuden johdosta, jossa ne tapahtuvat. Tällaisessa tilanteessa todellisuudella on siis ensisijaisesti sosiaalinen eikä objektiivinen sisältö (ks. esim. Floden & Weiner 1978; O'Reilly 1983).

Tällaisten esiolettamusten mukaisesti myös johtamisen rooli on tulkittava olennaisesti eri tavoin kuin funktionalististen rationaalisten järjestelmien teo-

riat ovat sen tehneet. Johtamisen käsite sinänsä tulee melko epäselväksi, mutta toisin kuin esimerkiksi perinteellisessä Management/Leadership-kiistassa (ks. esim. Darling & Brownlee 1983). Epäselvyys liittyy erityisesti siihen, millä tavoin johtaminen lopulta vaikuttaa organisaation suorituksiin ja missä määrin johtamispätevyudessa painottuvat relevantit tekijät (Pfeffer 1977).

Johtamiskäytäntöjä tulisi tutkia siis metodologisesti samalla tavoin kuin yleensä suhdetta ideologisten tekijöiden ja todellisuuden sosiaalisen muotoutumisen välillä. Johtaminen on näin ollen luonteeltaan erilaisten todellisuutta koskevien merkitysten johtamista. »Tehokkuuttakaan» ei voida mitata perinteellisten mallien mukaisesti, vaan se tulee nähdä koostuvaksi monista, toisiaan täydentävistä tekijöistä.

3. KOGNITIIVINEN JOHTAMISNÄKEMYS FENOMENOLOGISENA SUUNTAUKSENA

Fenomenologinen filosofia tarjoaa hyvän perustan johtamistodellisuuden ymmärtämiselle, mutta esimerkiksi johtamiskäytäntöjen muuttamisen kannalta sen mahdollisuudet ovat rajalliset. Yleisellä tasolla tarkasteltuna fenomenologian käsitteistö ei pysty osoittamaan johtamisen yhteyttä sellaisiin olennaisiin seikkoihin, kuten johtamistoimintojen vaikutuksiin asiakkaiden (tai kansalaisten) tarpeisiin ja hyvinvointiin tai tapaan, jolla johtajat tulkitsevat sosiaalista todellisuutta.

Väljästi määriteltynä fenomenologinen organisaatiotutkimus on yksi organisaatiokulttuurin suuntaus (ks. Smircich 1983). Se voidaan jakaa myös sisäisesti useisiin suuntauksiin riippuen siitä, mitä fenomenologian käsitteistöä halutaan täsmentää. Kun painotetaan organisaation suhdetta ympäristöönsä, erityisesti organisaation mahdollisuuksia tiedostaa sosiaalista merkitystään, nousee tällöin ehkä lupaavimmaksi suuntaukseksi nk. kognitiivinen organisaatiokäsitys. Sen juuret ovat melko selvästi kognitiivisessa psykologiassa. Lähtökohtana on *sosiaalisen kognition* käsite, jonka sisältönä on »se mitä ihmiset ajattelevat ihmisistä» (Roloff & Berger 1982). Tämä määritelmä sisältää sellaisia aiheita, kuten henkilökohtainen havaitseminen, vaikutelman muodostuminen, kognitiivinen tasapaino ja itsensä käsittäminen. Kognitoiden muodostumisessa on korostettava sen prosessuaalista luonnetta. Tällöin voidaan erottaa toisistaan kolme vaihetta: 1) sosiaalisen todellisuuden vakiinnuttaminen, 2) parhailta vaikuttavien käsitysten valinta, sekä 3) tiedon tallentuminen kesto- ja muistiin (vrt. Weick 1979).

Organisaationäkemykseen liitettyinä kognitiiviset prosessit korostavat ajatusmuotojen tapaa kaavamaisena. Esimerkiksi organisaatiot (käytännössä nii-

den johtajat) vakiinnuttavat helposti organisaation ideologiset sisällöt, kuten suhtautumisen asiakkaiden tarpeisiin, yleensä ympäristön piirteisiin ja erilaisiin strategisiin päätöstilanteisiin. Ei olekaan yllättävää, että kognitiivisessa organisaatiotutkimuksessa Festingerin tunnettu teoria »kognitiivisesta dissonanssista» (1957) on kokenut uuden tulemisen. Tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että johtajilla on voimakas taipumus hyväksyä vain omaa arvomaailmaansa tukevaa tietoa ja tulkita sille vastakkainen tieto tarpeettomaksi. Yritysorganisaatioiden kohdalla juuri tämä on aiheuttanut kyvyttömyyttä menestyä kilpailutilanteissa (ks. erityisesti Staw 1980).

Kuten mm. Weick (1979) on painottanut, kognitiivisen psykologian käsitteet sopivat hyvin organisaatioajatteluun. Organisaation jäsenten tietoa voidaan siis analysoida deduktioina, joka voidaan johtaa kyseisessä organisaatiossa legitimoituneesta maailmankuvasta. Organisaatiot ovat eräänlaisia »spesifisiä syllogismeja», joita siinä käytetään. Päivittäisissä toiminnoissaan organisaation jäsenet toimivat melko rutiininomaisesti muodostamalla ajatuksiaan ja käyttäytymismallejaan olemassa olevien, usein hitaasti uudistuvien viitekehysten perusteella.

Sosiaalisessa kognitiiossa on merkittävää erityisesti se, että *tieto ja ajattelu ovat yhteydessä toimintaan*. Organisaation näkeminen kognitiivisena järjestelmänä antaa mahdollisuuksia tutkia organisaatioiden toiminnan ilmiöllistä, fenomenaalista, tasoa ja siitä johtuvaa käyttäytymistä. Mitkä siis ovat organisatoriseen toimintaan liittyvät tiedolliset rakenteet ja mitkä ovat ne säännöt ja »käskirjoitukset», jotka ohjaavat toimintaa? On selvää, että johdon rooli on tässä keskeinen.

Johdon on pystyttävä reagoimaan sosiaalisen kognition avulla ihmisten (jotka ovat sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella asiakkaina) tarpeisiin ja tavoitteisiin organisaation suhteen. Johdon on pystyttävä mieltämään ongelmien *sosiaalinen* luonne: tämä on välttämätön edellytys tarpeiden huomioonottamiseksi. Kognitiivisesta perspektiivistä tarkasteltuna pätevään johtamiseen liittyy kaksi toisiaan täydentävää tasoa: 1) johtajan on pystyttävä tunnistamaan, tulkitsemaan ja kytkemään toimivaan viitekehykseen ympäristössä olevat organisaation kannalta relevantit tarpeet, tilat ja näiden muutokset, sekä 2) johtajien on pystyttävä johtamaan ympäristöä koskevia merkityksiä sellaisella tavalla, että organisaation jäsenet voivat suunnata toimintojaan haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kognitiivinen johtamistutkimus edellyttää analyysin suuntaamista niihin vuorovaikutusprosesseihin, jotka ovat ympäristön, kognitioiden ja organisaatiomuuttujien välillä (vrt. Kiesler & Sproull 1982). Toistaiseksi tällä alueella tehty tutkimus on ollut luonteeltaan pääosin käsitteellistä. Ongelma onkin se, missä määrin »kovia menetelmiä» voidaan lainkaan käyttää kognitiivisessa

organisaatiotutkimuksessa. On kuitenkin painotettava, että vaikka kognitiivinen tutkimus luonteeltaan suosii pehmeiden menetelmien käyttöä, se ei kuitenkaan voi rajata empiirisen tutkimuksen metodologiaa tutkimuksen ulkopuolelle. Juuri kognitioiden tutkimuksessa on tärkeää, että nämä tutkimusotteet täydentävät toisiaan.

4. KOGNITIIVISEN JOHTAMISTUTKIMUKSEN SOVELLUTUSALUEISTA

Millaisia epistemologisia seurauksia kognitiiviseen johtamistutkimukseen liittyy? Ainakin on todettava, että kognitioiden muodossa tieto on luonteeltaan henkilökohtaista tietoa. Ulkopuolisen tarkkailijan on siis vaikea luotettavasti arvioida sitä tietoa ja erityisesti tietoon liittyvää merkitystä, jonka yksittäinen ihminen sille antaa. Kohteena on subjektin ja objektin välinen suhde, jossa kuitenkin merkitykset muodostuvat intersubjektiivisesti, ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Siten organisaatioissakin näin muodostuneet merkitykset ovat tavattoman monenlaisia riippuen hyvin paljon erilaisista henkilökohtaisista tekijöistä liittyneinä organisaation oman kulttuurin muotoutumiseen.

Toinen epistemologinen seuraus on se, että kognitioita ei voida täsmällisesti selittää, niitä voidaan ainoastaan pyrkiä tulkitsemaan. Lisäksi havainnoitava tieto on merkityksetöntä, jos se abstrahoidaan sille relevantista kontekstista. Tieto tulee merkityksellisesti vain välittyessään inhimillisen merkityksen kautta. Sen sijaan Sandersin (1983) näkemys, että kognitioiden tutkimisessa välttämättä vaaditaan induktiivista lähestymistapaa, ei sinänsä ole täysin perusteltu. Tutkimuksellisesti on tärkeää luoda ennalta-asetettuja hypoteeseja tai käsitejärjestelmiä, joihin koottava tietoinen kytketään. Sen sijaan yleistyksen koskevat melko pitkälle vain tutkittavia organisaatioita ja nimenomaan niissä toimivia tutkittavia subjekteja. Kohdetta koskeva tieto kuitenkin laajenee, mutta tämä tapahtuu »hermeneuttisen kehän» mukaisesti kasautuvana, jatkuvasti muuttuvana prosessina.

Kognitiivisen johtamistutkimuksen metodologiset ongelmat tulevat hyvin esille niissä tutkimuksissa, joissa on yksityiskohtaisemmin pyritty analysoimaan kognitioiden muodostumista organisaatio- ja johtamistoimintojen yhteydessä. Keskeisen huomion ovat saaneet kognitiiviset kartat (Cognitive Maps), joiden avulla organisaatioiden jäsenet muodostavat käsityksiään sekä asemastaan organisaatiossa että suhteestaan ympäristötekijöihin. Lähtökohdiltaan organisaatiokarttojen tutkiminen on haasteellinen. Nimittäin jos todellisuutta koskevien tietojen muodostumisessa voitaisiin löytää riittävästi sään-

nönmukaisuuksia, voitaisiin tällöin myös päätellä, mitkä seikat organisaatioympäristön, kognitioiden ja organisaatioiden sisäisten tekijöiden välillä ovat avainasemassa. Viime kädessä on kyse siitä, millaisten mekanismien kautta organisaation jäsenet saavat ja muodostavat tietoa ja miten se on yhteydessä organisaation todelliseen toimintaan.

Kognitiivisten karttojen tutkimisessa lähtökohtana on Tolmanin (1948) havainto, jonka mukaan jopa rotat muodostavat kognitiivisia karttoja, miksi eivät sitten ihmiset! Kellyn tutkimus (1955) on ensimmäinen yksityiskohtaisempi sovellutus organisaatiotutkimuksen alueella. Kellylle ymmärtämisen perusyksikkö on »Construct», ajatusrakennelma, jonka kautta ihmiset luokittelevat tai hahmottavat asioita ja tapahtumia. Näitä voidaan analysoida ennaltalaaditun grid-menetelmän avulla, jossa kognitioita luokitellaan ja ristiintaulukoidaan. Ristikköä voidaan käyttää sekä diagnostisesti että interventio-nistisesti (pyrittäessä kognitioiden muutoksiin). Myöhemmin sekä Golembiewski ym. (1976) että Wacker (1981) ovat soveltaneet samaa menetelmää. Tutkimukset ovat osoittaneet, että määrätty tekijät organisaatioissa ovat yhteydessä toisiinsa: mielipidekoalitiot, muutokset työn sisällössä ja käsitteelliset rakenteet.

Myös Bougonin ym. tutkimus (1977) perustuu samaan perusideaan. Hahmottaessaan »etiografisen» menetelmän he pyrkivät käsitteellistämään organisaation jäsenten kognitioiden kausaalista rakennetta tehtäväsuuntautuneiden muuttujien joukossa. Saadut tulokset osoittavat eräänlaisen organisaation kognitiivisen kokonaiskartaston. Bougonin ym. mukaan tällaiseen tutkimukseen liittyy olennaisesti sekä epistemologisia että kybemeettisiä lähtökohtia. Epistemologisesti organisaatioita on lähestyttävä osoittamalla, miten organisatoriset muuttujat ja suhteet tulevat osaksi kognitiivisia kausaalisuhteita. Kybemeettisessä mielessä taas on määriteltävä kognitiivisista kausaalisuh-teista muodostuvan mallin suhde organisaation »tehtäväkarttaan».

On melko helppo havaita, että kognitiivisen tutkimuksen metodologiset ongelmat ovat mittavia. Esimerkiksi on vaikea täsmentää, miten organisaation tietämisen taso määritellään, miten yksittäisen henkilön muodostama tieto laajenee/tukahtuu organisaatioissa, johtaako parempi ajattelu ja keskustelu parempaan toimintaan tai mitkä tekijät lopulta synnyttävät uutta tietoa organisaatioissa (vrt. Weick 1979). Ehkä avainkysymys on se, onko uuden tiedon syntyminen ja laajeneminen välttämättä riippuvaista vallasta. Onko organisatorinen tieto aina tavalla tai toisella juuri organisaation johdon siivilöimää ja manipuloimaa tietoa? Näihin kysymyksiin vastaaminen taas edellyttää paluuta fenomenologisen tutkimuksen »pehmeämpään» käsitteistöön ja metodiikkaan.

On ilmeistä, että kognitiivinen tutkimus ei tule toimeen ilman sisällöllisesti

mielekästä organisaatiokontekstia. Sosiaalisen kognition tarkastelu voidaan kytkä esimerkiksi organisaation viestinnällisiin toimintoihin (ks. esim. Jablin 1982). Tällä tavoin on mm. osoitettu mekanismeja, joiden kautta sosiaalinen kognitio kommunikaatioon liittyneenä on läheisessä yhteydessä työtyytyvyyden muodostumiseen. Vastaavasti tällainen käsitteistö voitaisiin kytkeä täsmällisemmin myös johtamisen tutkimisen yhteyteen.

5. ERÄITÄ HUOMAUTUKSIA FENOMENOLOGISEN JOHTAMISTUTKIMUKSEN SUUNTAAMISESTA

Tulkitsevan metodin avulla johtamisen roolia ja merkitystä ei voida täsmällisesti selittää. Johtamisen luonnetta voidaan ainoastaan ymmärtää liittyneenä omaan erityiseen kontekstiinsa. Myös johtamiskäytäntöjen muuttamisen edellytyksenä on riittävän pätevä tulkinta siitä, mitkä tekijät johtamistodellisuutta säätelevät. Tutkimuksellisesti avainasemassa on sen selvittäminen, miksi ja millä tavoin organisaation käyttämä tieto ja tietoon kytkeytyvät merkitykset muuttuvat. Tai miksi ne muuttuvat vain vähäisesti suhteessa organisaation ympäristössä tapahtuvaan muutokseen. Olisi siis tutkittava yksityiskohtaisemmin se, miten sosiaalisen todellisuuden tulkinta varsinaisesti tapahtuu ja miten se vaikuttaa organisaation toiminnan muotoutumiseen.

On perusteltua olettaa, että todellisuutta koskevien merkityssisältöjen johtaminen tapahtuu organisaatioissa monella tavalla ja se on viime kädessä riippuvaista siitä kokonaistilanteesta ja eksistenssistä, jonka kautta kukin johtaja hahmottaa oman asemansa organisaatioissa. Merkitysten johtamisessa epäilemättä erilaiset säilyttävät ja legitimoivat piirteet dominoivat uudenlaisen tiedon syntymistä ja laajenemista. Tämä johtaa käytännössä eräänlaiseen »keskitetyn tiedon» strategiaan: organisatorinen tieto kootaan, käsitellään ja välitetään pääosin vain johtotason kautta. Tällä tavoin tapahtuva sosiaalisen todellisuuden tulkinta suodattaa ympäristöstä todennäköisesti melko vähän uutta tietoa (vrt. kognitiivinen dissonanssin teoria). Merkitysten johtaminen saa helposti manipuloinnin luonteen.

Fenomenologisesta näkökulmasta tarkasteltuna vaihtoehtoinen johtamisstrategia korostaa tiedon suhteellisen laajaa prosessointia organisaation piirissä. Tämä periaate on tärkeä varsinkin silloin kun organisaatiolla on jatkuva tiedollinen epävarmuus siitä, mitä ympäristö siltä haluaa ja odottaa. On ilmeistä, että organisaation asiakkailta on yleensä melko epävarmat, epävakaut ja huonosti sisäistetyt käsitykset ja preferenssit organisaation suhteen. Vastaavasti organisaatiot eivät kovinkaan systemaattisesti pyri kehittämään toimintaansa näitä arvioimalla. Kuitenkin sosiaalisen todellisuuden tulkinnan tulisi ennen

muuta perustua mahdollisimman pätevään, asioiden merkityksiä koskevaan tiedolliseen vuorovaikutukseen organisaation ja sille relevantin ympäristön kanssa. Tällaisten ehtojen vallitessa onkin perusteltua määritellä johdon tärkeäksi tehtäväksi »organisatorisen ymmärtämyksen kehittäminen *useiden* merkitysten ja uskomusten järjestelmänä» (Pfeffer 1981).

Viitekehykseltään johtamista koskeva fenomenologinen tutkimus on eräiltä osin kapea-alaista. Tämä pitää paikkansa varsinkin silloin kun tutkitaan julkisia organisaatioita. Julkisiin organisaatioihin liittyvä tieto kytkeytyy usein erilaisiin poliittisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin ristiriitoihin ja vallankäyttömekanismeihin. Virastojen ja laitosten sisäiset sosiaaliset kognitiot muodostuvat suurelta osin näihin mekanismeihin liittyvistä keskusteluista. Merkitysten johtamisessa onkin korostettava johdon roolin *rakenteellista* puolta. Fenomenologisen johtamistutkimuksen tulisi suuntautua useisiin johtamisen asemaan ja valtaan liittyviin kysymyksiin:

- keiden intressit johtamisessa otetaan huomioon?
- millä perusteella johtamisen lojaliteetti määräytyy?
- millä tavoin johtaja turvaa legitimitteettinsä organisaation sisällä?
- millä tavoin johtamisessa käytettävä tieto ja tietoa koskevat merkitykset perustellaan oikeiksi tai tarkoituksenmukaisiksi?

Johtaminen on nähtävä myös historiallisesti muuttuvana ilmiönä. Vain tällä tavoin voidaan tehdä arvioita siitä, mikä johtamisen varsinainen merkitys on ollut muodostettaessa käsityksiä erilaisista yhteiskuntaelämään liittyvistä asioista. Mikä siis lopultakin on *johtamisen* merkitys sen suhteen, että asiat yhteiskunnassa ovat niin kuin ne ovat?

LÄHTEET

- Benson, J.K.: *Paradigm and Praxis in Organizational Analysis*. Teoksessa Cummings, L.L. & Staw, B.M. (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Vol. 5. Greenwich 1983.
- Berger, P. & Luckmann, T.: *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth 1966.
- Bougon, M. & Weick K. & Binkhorst, D.: *Cognition in Organizations*. *Administrative Science Quarterly* 4/1977.
- Brown, R.H.: *Bureaucracy in Praxis*. *Administrative Science Quarterly* 3/1978.
- Burrell, G. & Morgan, G.: *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London 1979.
- Cameron, K. & Whetten, D.(eds.): *Organizational Effectiveness*. New York 1983.
- Darling, J.R. & Brownlee, L.J.: *Management and Leadership in the Multinational Corporation*. *Hallinnon tutkimus* 1/1983.
- Festinger, L.: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford 1957.
- Floden, R.E. & Weiner, S.S.: *Rationality to Ritual*. *Policy Sciences* 1/1978.

- Golembiewski, R.T. & Billingsley, K. & Yeager, S.: Measuring Changes and Persistence in Human Affairs. *Journal of Applied Behavioral Science* 1/1976.
- Jablin, F.M.: Organizational Communication. Teoksessa Roloff, M. & Berger, C.(eds.): *Social Cognition and Communication*. Beverly Hills 1982.
- Kelly, G.A.: *The Psychology of Personal Constructs*. New York 1955.
- Kiesler, S. & Sproull, L.: Managerial Response to Changing Environments. *Administrative Science Quarterly* 4/1982.
- Manning, P.: Rules in Organizational Context. Teoksessa Benson, J.K.(ed.): *Organizational Analysis*, Beverly Hills 1977.
- Meyer, A.: How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments. *Journal of Management Studies* 1/1982.
- Meyer, J. & Rowan, B.: Institutionalized Organizations. *American Journal of Sociology* 3/1977.
- Morgan, G.(ed.): *Beyond Method*. Beverly Hills 1983.
- O'Reilly, C.: The Use of Information in Organizational Decision Making. Teoksessa Cummings, L.L. & Staw, B.M.(eds.): *Research in Organizational Behavior*. Vol. 5. Greenwich 1983.
- Morgan, G. & Smircich, L.: The Case of Qualitative Research. *Academy of Management Review* 4/1980.
- Pfeffer, J.: The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review* 1/1977.
- Pfeffer, J.: Management as Symbolic Action. Teoksessa Staw, B.M. & Cummings, L.L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 3. Greenwich 1981.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.: *The External Control of Organizations*. New York 1978.
- Roloff, M. & Berger, C.: *Social Cognition and Communication*. Teoksessa Roloff, M. & Berger, C. (eds.): *Social Cognition and Communication*. Beverly Hills 1982.
- Sanders, P.: Phenomenology: A New Way Of Viewing Organizational Research. *Academy of Management Review* 3/1982.
- Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 3/1983.
- Smircich, L. & Morgan, G.: Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavior Science* 3/1982.
- Staw, B.M.: Rationality and Justification in Organizational Life. Teoksessa Staw, B.M. & Cummings, L.L.(eds.): *Research in Organizational Behavior*. Vol. 2. Greenwich 1980.
- Thompson, K.: Organizations as Constructors of Social Reality. Teoksessa Salaman, G. & Thompson, G. (eds.): *Control and Ideology in Organizations*. Tip Tree 1980.
- Tolman, E.C.: Cognitive Maps in Rats and Men. *Psychological Review* 2 /1948.
- Urban, M.E.: Bureaucracy, Contradiction and Ideology in Two Societies. *Administration and Society* 1/1978.
- Wacker, G.J.: Toward a Cognitive Methodology of Organizational Assessment. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1/1981.
- Van Maanen, J.: Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly* 4/1979.
- Weick, K.E.: Cognitive Processes in Organizations. Teoksessa Staw, B.M. & Cumming, L.L. (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich 1979.