

# HALLINNON TILANNETEORIOISTA

*Risto Tuominen*

## 1. TILANNETEORIOIDEN KEHITTYMINEN

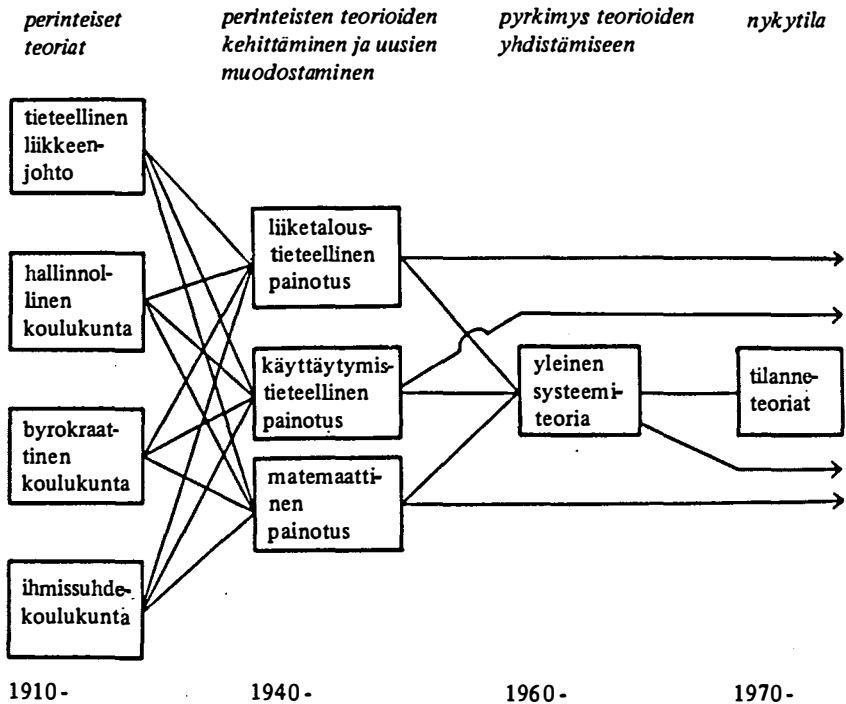
Organisaatio- ja johtamiskysymyksiä on tutkittu jo verrattain kauan, mutta niihin liittyvää teoriaa on kehitetty pääasiassa vasta tämän vuosisadan puolella.

Vuosisadan alkukymmenien huomattavimmat teoriat ja koulukunnat voidaan luokitella seuraaviin kolmeen ryhmään: tieteellinen liikkeenjohto, hallinnollinen koulukunta ja byrokraattinen koulukunta. 1930-luvulla sai lisäksi alkunsa ihmissuhdekoulukunta. Näitä kaikkia neljää kutsutaan tässä yhteisesti perinteisiksi teorioiksi (kaavio 1). Yhteistä perinteisille teorioille on, että niissä esitetään yleisiä periaatteita ja sääntöjä siitä, miten yrityksiä tai muita organisaatioita tulisi organisoida ja johtaa, jotta niiden toiminta olisi tehokasta. Yksittäisten yritysten erikoisolosuhteisiin ei juuri kiinnitetty huomiota.

Myöhemmin, lähinnä 1940-luvulta lähtien, on perinteisiä teorioita kehitetty ja uusia muodostettu, osittain perinteisten teorioiden pohjalta. Koska organisaatio- ja johtamiskysymykset ovat tyypillisesti poikkitieteellistä tutkimusaluetta, poikkeavat lähestymistavat oleellisesti toisistaan. Pääryhminä voidaan erottaa liiketaloustieteellisesti painotetut, käyttäytymistieteellisesti painotetut ja matemaattisesti painotetut tutkimukset ja teoriat<sup>1</sup> (kaavio 1). Erilaiset näkökulmat ovat olleet omiaan johtamaan terminologiseen sekavuuteen ja tutkimustulosten yhdistämisen vaikeuteen sekä myös tutkijoiden vieraantumiseen toisistaan.

Edellä sanotusta johtuu, että syntyi tarve kehittää teoria, joka yhdistäisi toisiinsa eri tieteenaloilta peräisin olevia teorioita. Niinpä useat tutkijat ryhtyivät soveltamaan yleistä systeemiteoriaa organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueella. Sovellutuksen tuloksena saatiin suhteellisen korkealla abstraktiotasolla olevia lausumia (vrt. Gaitanides ym. 1975), jotka olivat

etäällä yritysten ongelmista, joten niistä on ollut vain vähän hyötyä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa sekä käytännön organisointi- ja johtamistyössä. Koska systeemiteoria koettiin liian abstraktiksi, ovat nk. kontingenssteoriat eli tilanneteoriat kehittyneet, osaksi systeemiteorian pohjalta, ikään kuin sovelletuksi systeemiteoriaksi, joka paremmin sopii yrityshallinnon tutkimukseen (vrt. Shetty 1974, Staehle 1976, Lammers 1978, Tuominen 1981).



*Kaavio 1.*

## 2. TILANNETEORIOIDEN JA TILANNEMUUTTUIJEN PIIRTEITÄ

Tilanneteoriat ovat viimeisin merkittävä vaihe organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueella. Ne perustuvat näkemykseen, että ei ole olemassa yhtä ainoata parasta organisaatiomallia tai johtamistapaa, vaan että yrityksen sisäis-



Tilanneteorioiden mukaan tilannemuuttajat ovat nk. riippumattomia muuttujia. Tämä merkitsee sitä, että tilannetekijän, esimerkiksi yrityksen koon tai valmistustekniikan, muuttuessa tilanteesta T1 tilanteeseen T2, muuttuu yrityksen rakenne muodosta R1 muotoon R2 (kaavio 2). Silloin kun rakennemuuttajat mukautuvat tilannemuuttujain mukaan, sanotaan niiden välillä vallitsevan yhteensopivuuden. Useat tutkimukset tukevat käsitystä, että yhteensopivuus on suurempi hyvin menestyvissä yrityksissä kuin huonosti menestyvissä yrityksissä, mikä osoittaisi, että rakenteen mukautuminen tilanteisiin lisää yrityksen tehokkuutta. Koska rakenne ja johtamistapa kytkeytyvät läheisesti toisiinsa, on odotettavissa, että myös johtamistavan mukautuminen tilanteisiin lisää yrityksen tehokkuutta. Myös tätä tukevat useat tutkimukset (vrt. Osborn & Hunt 1974, Pennings 1975, Khandwalla 1975).<sup>3</sup>

Vaikka tilanneteoriat ovat saaneet myös kritiikkiä osakseen (vrt. esim. Wood 1979, Schreyögg 1980, Nurmi 1981, Tuominen 1981), edustaa tilannenäkemyks kuitenkin valtavirtausta nykyisessä organisaatio- ja johtamisteoreettisessa tutkimuksessa ja sillä on myös käytännön merkitystä sekä organisaatiomuutoksia suunniteltaessa että myös niitä vastustettaessa (vrt. Schreyögg 1980, s. 338). Näin ollen on aiheellista kiinnittää huomiota eräisiin seuraamuksiin, joita tilannenäkemyksen hyväksyminen tuo tullessaan.

### 3. KÄYTÄNNÖN SEURAAMUKSLA

Ensinnäkin tilanneteoriat merkitsevät käytännön kannalta sitä, että yrityksen organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä olisi pyrittävä tekemään mittaustyönä kunkin yrityksen olosuhteisiin sopivaksi, koska yrityksen organisoimisesta ja johtamisesta ei voida esittää kaikkiiin olosuhteisiin sopivia yleispäteviä sääntöjä. Koska myös yritysten osastojen tehtäväympäristöt ovat usein erilaisia, niin eri osastot – kuten esim. toisaalta tutkimusosasto, toisaalta valmistusosasto – saattavat vaatia erilaista johtamista ja erilaista organisaatorakennetta. Lisäksi yrityksen organisaatiota ja johtamista olisi jatkuvasti pyrittävä kehittämään muuttuneita olosuhteita vastaavaksi.

Tilannenäkemyksen hyväksyminen merkitsee myös, että olisi suhtauduttava varovaisuutta noudattaen siihen, mitä joissain toisissa yrityksissä on hyväksitty havaittu, sillä ei ole suinkaan varmaa, että sama sopii omaan yritykseen. Vielä varovaisemmin olisi suhtauduttava johtamis- ja organisaatiomalleihin, joita sovelletaan jossain toisessa maassa tai peräti toisessa maanosassa ehkä hyvinkin erilaisissa oloissa kuin missä jokin suomalainen yritys toimii.

Vaikka edellä esitetyt näkökohdat vastannevat monen yritysjohtajan terveen järjen näkemystä, on meillä Suomessa ilmeisesti liiaksi ilman kritiikkiä

suhtauduttu moniin menetelmiin ja malleihin, joita on ulkomailta meille markkinoitu ja jotka ovat tulleet siinä määrin muotiasioiksi, että moni itseään arvostava johtaja on niitä pyrkinyt soveltamaan ilman riittävää tarve- ja soveltuvuusharkintaa. Näistä muotivirtauksista on osa sellaisia, joista ei juuri enää puhuta (esim. MIS). Osa taas on sellaisia, joita edelleen sovelletaan. Viimeksi mainittuun ryhmään kuuluvat mm. Grid-johtaminen, matriisiorganisaatio, MBO-johtaminen ja TQC-johtaminen.

Mitä esim. matriisirakenteisiin tulee, niin viime aikoina ovat useat yritykset ryhtyneet purkamaan niitä ja siirtyneet puhtaampaan linjaorganisaatioon (esim. SOK ja Pohjola). Tämä johtuu mm. siitä, että matriisiorganisaatio on osoittautunut näissä yrityksiin vähemmän sopivaksi hitautensa ja kalleutensa vuoksi. Nyt on tuloksikköorganisaatio enemmän muodissa, mistä syystä sitä pyritään soveltamaan myös sellaisissa olosuhteissa, joihin se huonosti soveltuu eli joissa osastojen välinen riippuvuus on suuri ja näin ollen suhteellisen itseenäisten tulosvastuullisten yksikköjen muodostaminen on vaikeaa.<sup>4</sup> Mainittakoon, että USA:ssa suoritetussa tutkimuksessa havaittiin MBO:n ollessa 1970-luvun alussa pop-asia, että tätä johtamisjärjestelmää käyttävistä yrityksistä vain 8 % ilmoitti järjestelmän soveltuvan hyvin heidän yritykseensä (Schuster & Kindall 1974). Näin siis maassa, jonka olosuhteisiin järjestelmä lähinnä oli kehitetty.

Uusin muotitulokas, totaaliseen laaduntarkkailuun perustuva TQC-johtaminen, on esimerkki mallista, joka on osoittautunut hyväksi Japanissa eli siis olosuhteissa, jotka eroavat erityisen paljon suomalaisista. Sitä paitsi tämä malli on osa laajemmasta kulttuurisidonnaisesta johtamisjärjestelmästä, joten sen siirtäminen erillisenä toiseen kulttuuriympäristöön on ilmeisen ongelmallista.

Edellä esitettyjen tilanneteorioiden seuraamusten lisäksi on vielä aiheellista yhteiskunnan ja julkisen vallan kannalta kiinnittää huomiota siihen, että sanottujen teorioiden mukaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset olosuhteet asettavat yrityksen organisointi- ja johtamistavalle tiettyjä rajoitteita. Näin esimerkiksi yrityskoko, tietynlainen tuotantoteknologia, nopeasti muuttuva epävarma markkinatilanne tai tietynsuuruinen kansainvälistymisen aste edellyttävät tiettyjä piirteitä organisaatorakenteessa ja johtamistavassa, jotta yrityksen toiminta olisi tehokasta. Näin ollen voidaan kysyä, ottaako yhteiskunta tai julkinen valta riittävästi huomioon yritysten olosuhteiden erilaisuuden esittäessään yrityksille vaatimuksia, sillä näihin vaatimuksiin liittyvät organisatoriset tai johtamista tahi yleensä liiketoimintaa koskevat muutokset soveltuvat eri tavoin erilaisissa tilanneolosuhteissa toimiville yrityksille.

Esimerkiksi irtisanomissuojan viimeksi tapahtunut lisääminen vaikuttaa pieniin yrityksiin suhteellisesti suurempana rasitteena kuin suuriin yrityksiin. Jotkut esimerkit puolestaan osoittavat, että tilanteiden erilaisuutta on jossain

määrin otettu huomioon. Niinpä yhteistoimintalaki ei koske alle 30 hengen yrityksiä, ja laissa mainitun neuvottelukunnan perustaminen on yrityskohtaisesti ratkaistavissa. Yhteistoimintalaista ja joistain muista vastaavista esimerkeistä huolimatta varsin monilla yritysten edustajilla on kuitenkin sellainen käsitys, että yhteiskunnan taholta ei oteta riittävästi huomioon yritysten sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden erilaisuutta.

Edellä esitettyyn liittyy näkökohta, että yhteiskunnan säätely saattaa johtaa yrityksissä organisatorisiin ratkaisuihin, jotka johtamisen tehokkuuden kannalta voivat olla näille yrityksille vähemmän sopivia. Niinpä nykyinen verolaki on johtanut useihin fuusioihin, koska konsernin yhden yksikön tappiota ei voida kattaa toisen voitolla. Samoin aikaisempi liikevaihtoverolaki johti monissa yrityksissä tuotannon ja myynnin erottamiseen erillisiksi osakeyhtiöiksi. Näin siis yhteiskunnan toimenpiteet säätelevät muiden tilannetekijän vaikutusta.

Julkisen hallinnon osalta voidaan kysyä, otetaanko viraston tai laitoksen suuruus ja sen muu erikoisluonne riittävästi huomioon säädettäessä sen organisatorisesta rakenteesta. Ottaako esimerkiksi virastodemokratiakomitean mietintö tarpeeksi huomioon korkeakoulujen erikoisluonteen, ja ottavatko esimerkiksi korkeakoulujen lakisäätteiset hallintomallit huomioon korkeakoulujen eroavuudet. Esitetyillä esimerkeillä on haluttu viitata tilanneteorioiden relevanssiin myös julkisen hallinnon alalla.

Riippumatta siitä, ovatko tilanneteoriat tosia vai epätosia, niitä joka tapauksessa noudatetaan yrityksissä, koska markkinamekanismi pakottaa yrityksiä mukauttamaan rakennettaan ja johtamismenettelyään olosuhteiden muuttuessa. Vastaavanlaista säätelyä ei ole julkishallinnossa, jossa sen sijaan byrokraattinen säätely pysyvää määräyksineen vaikuttaa vakioivasti organisaation rakenteeseen ja johtamiseen ja siten estää mukautumisen avulla saatettavaa tehokkuuden parantamista.

Tilanneteorioista on johdettavissa myös oleellista muutosta liikkeenjohdolliseen koulutukseen: Koulutuksen ei tulisi olla jonkin uuden »tuotteen» – esim. jonkin ABC-järjestelmän – myymistä erilaisissa olosuhteissa toimiville yrityksille. Sen sijaan koulutuksen tulisi kehittää johtoa yrityksensä sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden ja niiden vaatimien organisatoristen ja johtamiseen liittyvien toimenpiteiden analysointiin. Tutkimuksen puolestaan olisi pyrittävä kehittämään tilanteiden kokonais- ja karkeissystematiikkaa, jotta tilannekäytännöstä ei käytettäisi minkä tahansa ilmiön jälkeensä tapahtuvaan selittämiseen (Nurmi 1981). Muutenkin tilanneteoriat vaativat vielä runsaasti teoreettista ja empiiristä tutkimustyötä.

## VIITTEET

- 1 Liiketaloudellinen näkökulma painottuu esim. Gulickin ja Urwickin, Ulrichin, Druckerin ja Kosiolin tutkimuksissa. Käyttätymistieteellistä näkökulmaa edustavat esim. Barnardin, Simonin, McGregorin, Blaken ja Moutonin sekä Likertin tutkimukset. Esim. Marschakin, Cyertin ja Marchin tutkimuksissa korostuu puolestaan matemaattisten mallien rakentelu strukturoitujen ongelmien ratkaisemiseksi.
- 2 Eri tutkimuksissa on raja sisäisten ja ulkoisten tilannetekijöiden välille asetettu jonkin verran eri tavoin. Tässä katsotaan sisäisiksi sellaiset tekijät, joihin yrityksen johto voi vaikuttaa ja ulkoisiksi sellaiset, joihin johto ei yleensä voi vaikuttaa (vrt. Tuominen 1981 s. 52, 93).
- 3 Teoreettinen ideaalitila eli tilanne- ja rakennemuuttujien yhteensopivuus on vaikeasti säilytettävissä mm. siksi, että olosuhteiden jatkuvasti muuttuessa voidaan rakennemuutoksia toteuttaa vasta tietyllä aikaviiveellä.
- 4 Vaikka meillä tulosityksikköorganisaation muodostaminen on verrattain uutta, perustuu se oleellisin osin jo 1950-luvulla julkaistuun Peter Druckerin teokseen (Drucker 1954), joten kovin uudesta asiasta ei siis ole kysymys.

## LÄHTEET

- Drucker, Peter: The practice of management. New York 1954.
- Gaitanides, M. & Dechsler, W. & Remer, A. & Staehle, W.H.: Forschungsziele der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. Teoksessa: Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, toim. E. Jehle. Stuttgart 1975.
- Khandwalla, Pradip N.: Unsicherheit und die »optimale« Gestaltung von Organisationen. Teoksessa: Organisationstheorie, I Teilband, toim. Erwin Grochla. Stuttgart 1975.
- Lammers, C.J.: The comparative sociology of organizations. Annual review of sociology 1978.
- Nurmi, Raimo: Keskustelua tilanneteoriasta. Suomalaisen liiketaloustieteen konferenssi Turun kauppakorkeakoulussa 18.–19.8.1981.
- Osborn, R.N. & Hunt, J.G.: Environment and organizational effectiveness. Administrative science quarterly 1974:2.
- Pennings, Johannes M.: The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. Administrative science quarterly 1975:3.
- Routamaa, Vesa: Organizational structuring, An empirical analysis of the relationships between structure and size in firms of the Finnish shoe and clothing industry. Acta Wasaensia No 12. Vaasa 1980.
- Schreyögg, Georg: Contingency and choice in organization theory. Organization studies 1980:1.
- Schuster, Fred & Kendall, Alva: Management by objectives, where we stand – A survey of the fortune 500. Human resource management 1974: Spring.
- Shetty, Y.K.: Contingency management: current perspective for managing organizations. Management international review 1974:6.
- Staehle, W.: Situational approach to management. Management international review 1976:3.

- Tuominen, Risto: Organisaatioteoreettinen tutkimus koordinoinnista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-4:1981. Turku 1981.
- Wood, S: A reappraisal of the contingency approach to organization. *Journal of management* 1979:3.