

ORGANISAATIOANALYYSIEN LÄHTÖKOHDAT: ORGANISAATIOAJATTELU TODELLISUUDEN, TOIMENPITEIDEN JA ARVOJEN KENTÄSSÄ

Markku Kiviniemi

Organisaatioiden tutkimus ja analyysi on alue, jossa viime vuosikymmeninä on kehitetty voimakkaasti uusia tiedonkeruun menetelmiä. Analyysien lähtökohdat ovat kuitenkin jääneet melko vähäiselle tarkastelulle. Tässä kirjoituksessa jäsennetään ja tyypitellään organisaatioanalyysien eri lähtökohtia. Jäsentämisen taustana ovat Tore Nordenstamin, Johan Galtungin ja Sten Johanssonin esittämät ajatukset »kolmisuuntaisesta tutkimuksesta» (trilateral science). Näiden ajatusten mukaan on tarpeen eritellä tutkimuksen suhteita kolmeen suuntaan: todellisuuteen, arvoihin ja toimenpiteisiin. Kirjoituksessa pohditaan lyhyesti organisaatioanalyysin tilannetta ja mahdollisuuksia näissä kolmessa suunnassa sekä esitetään joitakin karkeita arvioita tutkimustraditiosta ja uusista näkökulmista.

ORGANISAATIOIDEN ANALYYSIEN LÄHTÖKOHTIA

Miksi ja mistä lähtökohdista organisaatioita tutkitaan ja analysoidaan? Tore Nordenstam (1976) on esittänyt kolme päävaihtoehtoa vastauksena tähän kysymykseen. Nordenstamin esittämien vaihtoehtojen perusteena on analyysin suhde käytäntöön. Tästä näkökulmasta Nordenstam esittää kolme mahdollisuutta: analyysin lähtökohtana on tilanteen esittäminen, analyysin lähtökohtana on tilanteen muuttaminen sekä analyysin lähtökohtana on tilanteen arviointi ja tilanteesta oppiminen. Nämä eri vaihtoehdot organisaatioiden analyysin lähtökohtina eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta ne voivat painotua eri tavoin.

Ensinnäkin organisaatioiden tutkimus ja analyysi voidaan nähdä tietojen järjestelmällisenä tuottamisena. Tutkimus ja analyysi tuottavat uutta tietoa

organisaatioista, niiden olosuhteista tai kehityksestä. Analyysin tehtävänä on tällöin pyrkiä jäsentämään, hahmottamaan tai selittämään tiedollisesti jokin organisaatioilmiö joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Tieto sinänsä, sen esillesaaminen ja uusintaminen painottuu. Tieto voi olla kuvailevaa tai selittävää, mutta se on organisaatiotodellisuutta esittävää, tilannetta erittelevää. Tämä tutkimuksen rooli liittyy perinteiseen näkemykseen tiedeyhteisön ja tieteen roolista »tiedon maailman».

Toiseksi organisaatioiden tutkimus ja analyysi voidaan nähdä päätös- ja toimintasuositusten tuottajana. Tällöin korostuu pyrkimys tilanteen muuttamiseen analyysin avulla. Tutkimus tuottaa ideoita ja ehdotuksia toimenpiteiksi ja ratkaisuksi. Tutkimusten tekijöiden rooliksi muodostuu asiantuntijan rooli päätöksenteossa. Tämä merkitsee useimmiten tavoitehakuista lähestymistapaa tutkimuksissa ja analyyseissä. Lähtökohtana on usein jokin käytännössä koettu ongelma tai ongelmanippu. Tämä tutkimuksen rooli esiintyy usein esimerkiksi organisaatiouudistuksia suunnittelevissa komiteoissa.

Kolmanneksi tutkimus ja analyysi voidaan nähdä tutkittavan alueen kehittämisedellytysten luojana. Tällöin korostetaan tutkimusten merkitystä edellytystekijänä, jonkin alueen ymmärtämisen ja toimintapätevyuden lisääjänä. Tällöin painottuu erityisesti tutkimuksen tilannetta arvioiva rooli, tutkimuksen kytkentä käytännön yhteyksiin sekä tutkimuksesta johtuvat oppimisvaikutukset. Nordenstamin mukaan analyysi tällöin lähtee liikkeelle nykytilan kritiikistä. Tutkimusten ja analyyseiden avulla pyritään siihen, että käytännön ongelmien hoitajat tutkimusten pohjalta tuntevat ja ymmärtävät paremmin toiminta-alueensa ongelmat ja tilanteen vaatimukset. Tämä tutkimuksen rooli on painottunut esimerkiksi evaluaatiotutkimuksissa.

Edellä suppeasti kuvattuja tutkimuksen eri rooleja ei ole syytä erottaa tarkasti toisistaan. Ne osoittavat, että tutkimusten ja analyyseiden suhde käytäntöihin ja niiden kehittämiseen on moniulotteinen ja vaihteleva. Voidaan väittää, että kullakin organisaatioanalyysillä on enemmän tai vähemmän näkyvä todellisuutta esittävä, toimenpiteitä implikoiva sekä kritiikkiä ja oppimista mahdollistava ulottuvuutensa.

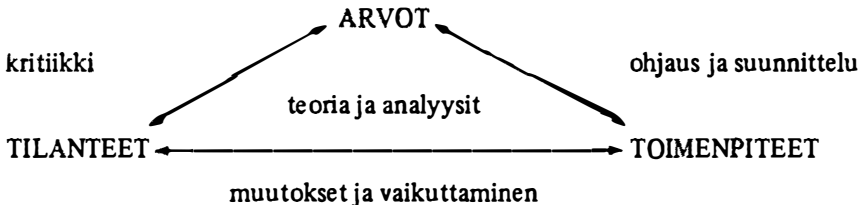
Tutkimusta ja analyyseja toisiinsa sitova ja niitä yleisesti ohjaava käsitteellinen aineisto esiintyy teorioiden muodostumisessa. Organisaatioiden analyyseissa tämä aines on nähtävissä organisaatioteorioina. Myös teorialla on jokin suhde todellisuuteen, toimenpiteisiin ja arvoihin.

Johan Galtung (1972) on pohtinut yleisesti ja periaatteellisesti tutkimuksen kolmenlaisia suhteita: suhteita todellisuuteen, suhteita arvoihin ja suhteita toimenpiteisiin. Hän on kuvannut todellisuuden, arvojen ja teorian välisiä erilaisia suhteita termeillä empirismi, kritiikki ja konstruktivismi. Empirismissä perinteinen teoria vastaavuussääntöinen empiriaan pyrkii esittämään

todellisuuden ymmärrettävässä, tavallisesti kausaalisisessä muodossa. Kritiikki esittää todellisuuden arvioituna arvojen varassa. Konstruktivismi esittää arvojen ja teorioiden välisiä suhteita ja kytkentöjä. Galtung esittää mahdollisuuden, että toimenpiteet ovat todellisuutta, arvoja ja teoriaa kokoava elementti.

Pohtiessaan Galtungin kategorioiden soveltuvuutta hyvinvointitutkimukseen Sten Johansson (1979, 63) asettaa teorian rinnalle ja samalle kohdalle sen kanssa myös ne toimenpiteet, joilla vaikutetaan todellisuuteen. Näin syntyy kuvio, jossa teoria ja käytännön toimenpiteet ovat osaksi samassa kategoriassa. Lähtiessään Galtungin triangelistä todellisuus–arvot–teoria Johansson päätyy hyvinvointitutkimuksen kohdalla triangeliin todellisuus–arvot–toimenpiteet, jossa teorian »paikka» on toimenpiteiden rinnalla.

On varsin vaikea kysymys, mikä on teorian asema suhteessa todellisuuteen, arvoihin ja toimenpiteisiin. Seuraavassa kuviossa esitetään mahdollisuus, jossa teoria – väljässä merkityksessä yksittäistapauksia yleispätevämpi ymmärrys – sijoittuu tilanteiden, arvojen ja toimenpiteiden välialueelle. Tässä hahmotuksessa oletetaan, että teorian ja siihen liittyvän analyysin kysymyksenasettelut voivat painottua eri tavoin todellisuuden, arvojen ja toimenpiteiden välillä.



Esitetyssä kuviossa teorit ja analyysit voivat olla elementti, joka vaikuttaa tilanteiden, arvojen ja toimenpiteiden välillä. Organisaatioiden teoria nähdään tekijänä, joka systematisoi organisaatioiden todellisuutta ja sen suhteita arvoihin ja käytännön toimenpiteisiin. Kuvio poikkeaa Johanssonin esittämästä siinä, että toimenpiteet eivät ole teorian osa tai rinnakkaistekijä muutoin kuin erityistapauksissa (»toimenpiteiden teorit»). Samoin kuvio poikkeaa Galtungin esittämästä siten, että teoria ja analyysi asetetaan »integroivalle paikalle», jolla paikalla Galtungin kuviossa ovat toimenpiteet.

Kuvion esittämässä hahmotuksessa reaali maailmaa ja siten organisaatioiden todellisuutta koskeva teoria voi olla kolmentyyppistä:

- todellisuutta ja sen säännönmukaisuuksia sellaisenaan analysoivaa ja esittävää (Galtungin tarkoittama empirismi)
- todellisuuden ja siihen vaikuttamisen välisiä suhteita analysoivaa ja esittävää (pragmatismi, tätä kategoriaa ei sellaisenaan esiinny Galtungilla)

– todellisuuden ja arvojen välisiä suhteita analysoivaa ja esittävää (Galtungin tarkoittama kriitikki).

Nämä analyysin erilaiset tyypit voidaan erottaa myös organisaatioiden tutkimuksessa. Olisi kuitenkin virheellistä olettaa, että eri organisaatioteoriat voidaan luokitella näihin analyysin tyyppeihin. Pikemmin on niin, että kullakin teorialla on sekä empiristinen, pragmaattinen että kriittinen sanomansa. Kukin teoria sisältää jotkin olettamukset ja lähtökohdat todellisuuden jäsentämiseksi ja analysoimiseksi. Tämä ilmenee jo peruskäsitteiden valinnassa. Toisaalta kukin teoria sisältää jonkin suhteen arvojen suuntaan. Tietyn teorian käsitteistöllä ja sen tuottamalla kuvalla organisaatioiden todellisuudesta on jokin suhde sellaisiin arvoihin kuin demokratia, tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus tai tehokkuus. Tuo suhde voi olla latentti tai esitetty. Kukin teoria johtaa myös orientaatioon vaikuttamisessa organisaatiotodellisuuteen. Tämänkin suhde voi olla näkyvämpi tai piilevämpi. Eri organisaatioteoriat ovat käytännössä johtaneet erilaisiin kehittämisoitteisiin ja muutoshjelmien painotuksiin käytäntöjen puolella. Organisaatioteorioista todella usein etsitään ja tulkitaan esiin »transformaatiotietoa» (Karpik, 1978), jonka avulla halutaan muuttaa vallitsevaa tilannetta.

Galtungin ja Johanssonin pohjalta muodostetut analyysin eri tyypit – empiristinen, pragmaattinen ja kriittinen – rinnastuvat Nordenstamin esittämiin. Molemmat rinnakkaiset tyypittelyt kuvaavat erityisesti tutkimuksen ja käytännön välisiä usein ongelmallisia suhteita. Nordenstam liikkuu lähinnä analyysin ja käytännön välillä, Galtung ja Johansson tuovat selvemmin myös arvot mukaan tarkasteluun.

Vallitseva perinteinen käsitys tutkimuksesta erottaa usein kaksi maailmaa, tiedon maailman ja käytännön maailman (lähemmin Lampinen, 1979 ja 1980). Tässä kaksijakoisessa mallissa arvojen on tavallisesti nähty »sijaitsevan» käytännön puolella, jossa tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan erikseen hyödyntää arvojen palvelukseen. Galtung ja Johansson haluavat antaa arvoille voimakkaamman aseman, ja he pyrkivät muodostamaan niistä näkökulman sekä tutkimukseen että käytäntöihin.

Empiristinen, pragmaattinen ja kriittinen lähtökohta organisaatioiden analyysissä voidaan nähdä kolmena virikkeistöarsenaalina. Kullakin virikkeistöllä on omia piirteitensä.

TODELLISUUDEN ESITTÄMINEN ORGANISAATIOIDEN ANALYYSIN VIRIKKEENÄ

Organisaatioiden analyysin kehityshistoria on jokseenkin lyhyt. Useimmat modernin organisaatioajattelun oppihistoriat alkavat Frederick Taylorin kir-

joituksista tämän vuosisadan alussa (Taylor 1903 ja 1911). Julkisen hallinnon tutkimuksen alueella esitetään usein alkuna Woodrow Wilsonin kirjoitus (1887).

Organisaatioiden analyysit ovat pääosaltaan empiiristä tutkimusta. Ne pyrkivät ymmärtämään ja selittämään organisaatioiden todellisuutta. Tässä mielessä organisaatioiden analyysit ovat sidoksissa kohteen kehitykseen, muuttuvaan organisaatiotodellisuuteen. Itse tutkittava todellisuus on kokenut monia muutoksia tultaessa 1900-luvun loppupuolen »organisaatioyhteiskuntaan». Kehityskuvaan on kuulunut organisaatiotodellisuuden levittäytyminen, organisaatioiden kasvu ja eriytyminen sekä teknistyminen. Nämä muutokset ovat siirtyneet myös organisaatioajatteluun. Eri »koulukuntien» ajattelun taustana oleva »keskimääräinen organisaatio» on muuttunut.

Organisaatioajattelun ja organisaatioiden teorian kehitykselle on ollut luonteenomaista ainakin

- näkökulmien vaihdokset ja niihin liittyvät avainkäsitteiden siirtymät
- implisiittinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta »proto-organisaatiosta» on muuttunut organisaatioiden kasvun mukana
- analyysiala on laajentunut sekä organisaatioiden sisäisessä että ulkoisessa tarkastelussa
- analyysikäsitteistö on jatkuvasti monipuolistunut ja nyanssoitunut ja on saanut vaikutteita eri tieteenaloilta.

Organisaatioajattelun kehitys mahdollistaa nykyisin varsin monenlaisia tutkimusotteita. Tämän vuoksi on verraten vaikea esittää pelkistettyjä kuvauksia tapahtuneesta kehityksestä. Ehkä yhtä oleellinen kuin kehityksen jaksottelu on kysymys siitä, onko organisaatioiden analyysi eri muodoissaan esittänyt organisaatioiden todellisuutta samoista lähtökohdista ja mitä mahdollista variaatiota perusnäkökulmissa esiintyy.

Alvin Gouldner (1959, 404–407) on esittänyt kirjoituksessaan organisaatioiden analyysistä kaksi lähestymistapaa, jotka poikkeavat oleellisesti toisistaan. Gouldner kutsuu näitä lähestymistapoja rationaaliseksi malliksi ja luonnollisen järjestelmän malliksi. Rationaalisisessa mallissa organisaatiota tarkastellaan välineenä joidenkin tarkoitusten tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä merkitsee, että organisaatio nähdään rajallisen tavoiterationaalisen järjestelmänä. Organisaation ominaispiirteitä, niiden kehitystä ja organisaatiotodellisuutta tutkitaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, jolloin organisaation tehokkuudesta muodostuu keskeinen näkökulma analyysille.

Gouldnerin tarkoittama luonnollisen järjestelmän näkökulma organisaatioihin merkitsee organisaatioiden tarkastelua ympäristönsä osajärjestelminä. Organisaatiot ovat sosio-ekonomisia rakenteita, jotka esiintyvät tietyissä yhteiskunnallisissa kentissä. Organisaatioiden esittämät tavoitteet on nähtävä

yhteiskunnallisen ympäristön ja sen kehityksen valossa.

Gouldnerin esittämä erottelu on erittäin tärkeä. Myös Lucien Karpik (1978) näkee samankaltaisen erottelun mahdollisuuden. Karpik painottaa erityisesti analyysiyksikön näkökulmaa: onko analyysin perusyksikkönä, toimijana organisaatio vai onko analyysin yksikkönä laajempi yhteiskunnallinen prosessi tai rakenne. Rationaalisessa mallissa analyysin yksikkönä on tyypillisesti organisaatio, ja tähän lähestymistapaan liittyvä teoria-aines on korostetusti organisaation teoriaa erotukseksi yhteiskuntateorioista tai psykologisista teorioista. Teoria kehittyy tällöin usein »välineen teoriaksi» samassa mielessä kuin tekniikan alalla voitaisiin esittää »laivan teoria» tai »kulkuneuvon teoria». Luonnollisen järjestelmän näkökulmassa erillisen organisaatio-teorian merkitys muuttuu. Yhteiskunnallisen kentän tarkastelu tekee tarpeelliseksi nähdä organisaatiot yhteiskuntatasoisen teorian näkökulmasta. Erillisen organisaatioteorian asema muodostuu tällöin riippuvaisemmaksi yhteiskunnallisista muutoksista ja laajemmista rakenteista, joiden »kehyksissä» organisaatiotodellisuudet toimivat.

Toinen keskeinen erottelu organisaatioanalyysin tyypeissä on ero rakennepainotteisen ja prosessipainotteisen näkökulman välillä (esim. de Sitter 1976). Rakennepainotteinen näkökulma tarkastelee organisaatioita niiden ominaisuuksien avulla painottamalla suhteellisen pysyviä toimintaperiaatteita ja tehtäviä, organisaatioiden jakoisuutta osiin ja erilaisiin asemiin sekä myös organisaatioiden ympäristöjen rakenteellisia ominaispiirteitä. Prosessinäkökulma painottaa tapahtumista ja dynamiikkaa organisaatioiden toiminnassa ja kiinnittää huomiota niihin toimintasekvensseihin, jotka ilmenevät ihmisten käyttäytymisessä ja sen muutoksissa organisaatioiden sisällä sekä organisaatioiden ja niiden ympäristöjen välillä. Kummallakin näkökulmalla on suhteellisen pitkä perinne organisaatioiden analyysissa.

Rakennepainotteiseen näkökulmaan organisaatioista sisältyy toimintaperiaatteiden, sääntöjen ja vallitsevien käytäntöjen, erilaisten resurssien, henkilöstön ja ympäristön piirteiden näkeminen ominaisuuksina. Organisaatioiden analyysi on näiden ominaisuuksien analyysia. Tutkimus voi suuntautua ominaisuuksien välisten yhteyksien analyysiin (esim. Aston-ryhmä) tai ominaisuuksien selittämiseen joillakin muilla tekijöillä. Esim. klassisessa organisaatio-teoriassa organisaatio nähdään ensisijaisesti sosiaalisena, suhteellisen kiinteänä rakenteena, jossa on tehty työnjakoratkaisuja sekä eriytetty ratkaisuvaltaa. Organisaatio muodostuu osista, joilla on keskinäiset toimivalta- ja työnjakosuhteet. Myös organisaatioiden ympäristöjä voidaan eritellä rakenteellisesti vastaavaan tapaan.

Prosessipainotteinen näkökulma organisaatioihin sisältää erityisesti tapahtumisen tarkastelun. Organisaatiot nähdään jatkuvan toiminnan muodostelmi-

na. Toimintoihin kuuluvat ohjaus- ja perustoiminnot sekä näiden väliset suhteet. Samoin toimintoihin kuuluu vuorovaikutus organisaation ympäristökenttien kanssa. Tapahtuminen voidaan nähdä ihmisten käyttäytymisenä tai laajempina kokonaisuuksina (esim. päätösprosessi). Prosessinäkökuulmaan on usein liittynyt toiminnan tuotosten ja vaikutusten tarkastelu, jonka avulla tapahtumista on sidottu aineelliseen perspektiiviin. Myös motivaatioiden ja toimintatyylien erittely liittyy prosessinäkökuulmaan.

Organisaatioajattelun suuntauksia ei voida luonnollisestikaan ryhmitellä kovin yksiselitteisesti. Esitetyt kaksi jaottelua on tarkoitettu luonnehtimaan tutkimustraditioiden kenttää karkealla tavalla. Nämä jaottelut voidaan yhdistää nelikentäksi, jolloin muodostuu neljä tutkimustraditioiden kenttää, jotka luonnehtivat väljästi erilaisia tapoja esittää organisaatioiden todellisuutta.

	RATIONAALINEN MALLI – organisaatio välineenä	JÄRJESTELMÄ- PERSPEKTIIVI – organisaatio yhteis- kunnan ilmiönä
RAKENNEPAINOTUS	Fayol Gulick & Uhrwick	Weber Lawrence & Lorsch
PROSESSIPAINOTUS	Taylor Mayo Simon	Emery & Trist

Eräänlaisena ajatuskokeena on nelikenttään sijoitettu joitakin yleisesti tunnettuja organisaatioteorian edustajia. Sijoittaminen ei voi olla ehdotonta, vaan kuvastaa teoreetikon näkökulman painotusta. Rationaalisen mallin edustajille on luonteenomaista organisaation sisäisten tekijöiden painottaminen organisaation analyysissa. Järjestelmäperspektiivin käyttäjille on ominaista organisaation näkeminen osana laajempia kokonaisuuksia. Rakennepainotukseen liittyy organisaation »statiikan» ensisijaisuus, suhteellisen pysyvien ominaisuustekijöiden analyysi. Prosessipainotukseen liittyy toimintojen, vuorovaikutuksen, tapahtumisen ja »organisaatiodynamiikan» analysoiminen.

Nykyisellään organisaatioiden tutkimustraditiot ja esitetyt teoriat tarjoavat joukon näkökulmia, korostuksia ja käsitteistöä. Tyypillistä ja yhteistä erilaisille ajatussuuntauksille organisaatioiden teoriassa on, että ne tuovat esille jonkin peruskäsitteistön analyysin välineeksi. Tämä käsiteapparaatti jäsentää organisaatiotodellisuuden, esittää sen tietyllä systemaattisella tavalla.

Käsitteistöistä saattaa olla johdettavissa varsin laajoja muuttujajärjestelmiä. Esim. March ja Simon (1958) esittävät yli 200 organisaatioanalyysin muuttujaa.

Käsite- ja muuttujajärjestelmien painottaminen ja kehittäminen on jättänyt varjoonsa muita organisaatioanalyysin aspekteja. Galtungin termejä käyttäen empirismi on käynyt vahvasti kritiikin ja transformaatiotiedon edellä. Organisaatioanalyysin suhdetta arvokäsitteisiin ei yleensä ole esitetty eksplisiittisesti, vaikka tällaisia kytkentöjä ilmeisesti sisältyy eri teorioiden organisaatiokäsitteisiin. Toisaalta erilaisten käytännön ongelmien, muutos- ja kehittämiskysymysten sijoittuminen teorioihin ja niiden käsitteistöihin on usein problemaattista (Heiskanen, 1975).

Kaiken kaikkiaan aikaisempi organisaatioiden tutkimus on painottunut esittämään organisaatioiden todellisuutta empirismin periaattein. Sillä on ollut suhteellisen eksplikoimaton arvonäkökulma organisaatioihin sekä usein melko löyhä yhteys organisaatioiden muuttamisen ja kehittämisen suunnalle.

KÄYTÄNNÖN ONGELMAT JA MUUTOSTARPEET ORGANISAATIOIDEN ANALYYSIN VIRIKKEISTÖNÄ

Organisaatioiden analyysit ovat alun pitäen saaneet merkittävästi virikkeitä käytännön suunnalta, olemassaolevien organisaatioiden toimintaongelmista. Useat organisaatioajattelun klassikot, kuten Taylor, Fayol, Barnard ja Mayo lähtivät liikkeelle olemassaolevista ja koetuista problemeista. Nämä olivat useimmiten tehokkuusongelmia, mikä osaltaan selittää organisaatiotutkimuksen kiinnittymistä tehokkuusnäkökulmaan.

Taylor ja myöskin Fayol pyrkivät ratkaisemaan organisaatioiden tehokkuusongelmia varsin konkreettisin toimenpitein. Tätä varten he kehittivät yleispätevää periaatteistoa, joka soveltuisi jokseenkin suoraan käytäntöihin. Kun universaalisen periaatteiston vaikeudet tulivat näkyville ja toisaalta organisaatioanalyysin ala ja käsittevälineistö laajenivat, organisaatioiden teorian ja käytännön välille alkoi kasvaa etäisyyttä, josta mm. Heiskanen (1975) on kirjoittanut.

Nykyisin on varsin yleistä, että teorian ja käytännön oletetaan olevan eri sfäärejä (esim. Bowman 1978, Duncan 1980). Varsin usein oletetaan, että käytännöllä ja teoriolla on erilainen kieli, mistä aiheutuu käännettävyysongelma. Toisaalta on esitetty mielipiteitä, että organisaatiotutkimuksen kieli on verraten käytännönläheistä (Benson, 1977). Joka tapauksessa teorian ja käytännön välisiä käännettävyysongelmia tuntuu esiintyvän kummassakin

suunnassa: käytännön ongelmia ei ole aina helppo esittää teoreettisen käsitteistön avulla eikä teoreettisen tutkimusongelman kääntäminen käytännöstä koottavaksi aineistoksi ole yksinkertaista. Reaktioina tähän tilanteeseen on kehitetty myös organisaatiomuutosten ja kehittämisen teoriaa sekä toimintatutkimusta (action research). Nämä kehityssuunnat voidaan nähdä pyrkimyksinä rakentaa siltaa teorian ja toimenpiteiden välille (ks. esim. French ja Bell, 1973; Leemans, 1976; Nadler, 1977; Susman ja Evered, 1978).

Organisaatiotutkimus on oleellisesti käytäntöihin kohdistuvaa tutkimusta. Voidaan sanoa, että organisaatioyhteiskunnassa vallitsevat yhteiskunnalliset käytännöt ovat organisaatiotutkimuksen keskeinen kohde. Tältä kannalta ajateltuna organisaatioteoriat voivat olla periaatteessa organisaatiokäytäntöjen metakuvausta, ja organisaatioteorioiden kieli on organisaatiokäytäntöjen metakieltä. Todellisuudessa tilanne ei ole kehittynyt näin, koska teoriat aivan ilmeisesti eivät ole saaneet haltuunsa koko käytäntöä, vaan esittävät lähinnä analyttisiä näkökulmia siihen ja sen tutkimiseksi.

Käytäntöjen tutkimuksessa käytännössä koetuilla ongelmilla on ikäänkuin luonnostaan sijansa. Kun organisaatioiden analyysissa on pyritty kehittämään omaa organisaatiotiedon maailmaa ja sfääriä, on kuitenkin samalla luotu tilanne, jossa käytännön ongelmien suhde tutkimuksen ongelmiin vaatii erillistä tulkintaa ja pohdiskelua. Viime kädessä kohde on sama, kysymys on siitä, kuinka relevantteja toisilleen ovat tutkimuksen »omat» ja käytäntöjen synnyttämät kysymyksenasettelut.

Käytäntöjen synnyttämät kysymyksenasettelut eivät sellaisenaan ole analyysin ongelmia. Luettelo organisaation ongelmista välittöminä havaintoina on vasta perusmateriaalia analyysija varten. Tätä on mm. Peter Gorpe korostanut, ja hän on samalla esittänyt useita syitä, miksi välittömät ongelmanilmaisut ovat vain oireellisia ärsykeitä tutkimuksen ja analyysin kannalta.

Gorpen mukaan (Ny organisation, 1980) kaikissa organisaatiojärjestelmissä esiintyy suuri määrä koettuja ongelmia. Organisaatioiden jäsenet ja asiakkaat voivat esittää käsityksiään ja kokemuksiaan näistä ongelmista. Analyysin kannalta nämä käytännöistä syntyvät kokemukset ja käsitykset muodostavat laajan ideaitujen joukon, jota tulee eritellä, jäsentää ja strukturoida varsinaisten analyysiongelmiensa esillesaamiseksi.

Ongelmien monenlaisuus on ymmärrettävissä viitekehysten ja näkökulmien vaihtelevuuden takia. Joissakin ongelmista voi olla lähtökohtana organisaation kokonaisuus ja eheys, joissakin sen ulkoiset suhteet ja ulkoinen asema, joissakin taas tietyn toiminnon hoitaminen organisaation tehtäväkentässä. Näistä eri lähtökohdista päädytään erilaisiin ongelmakuvauksiin.

Gorpen mukaan on tyypillistä, että käsitykset organisaatio-ongelmista ovat myös ristiriidassa keskenään. Analyysiongelman kehittelyn kannalta on syytä

Käsitteistöistä saattaa olla johdettavissa varsin laajoja muuttujajärjestelmiä. Esim. March ja Simon (1958) esittävät yli 200 organisaatioanalyysin muuttujaa.

Käsite- ja muuttujajärjestelmien painottaminen ja kehittäminen on jättänyt varjoonsa muita organisaatioanalyysin аспекteja. Galtungin termejä käyttäen empirismi on käynyt vahvasti kritiikin ja transformaatiotiedon edellä. Organisaatioanalyysin suhdetta arvokäsitteisiin ei yleensä ole esitetty eksplisiittisesti, vaikka tällaisia kytkentöjä ilmeisesti sisältyy eri teorioiden organisaatiokäsitteisiin. Toisaalta erilaisten käytännön ongelmien, muutos- ja kehittämiskysymysten sijoittuminen teorioihin ja niiden käsitteistöihin on usein problemaattista (Heiskanen, 1975).

Kaiken kaikkiaan aikaisempi organisaatioiden tutkimus on painottunut esittämään organisaatioiden todellisuutta empirismin periaattein. Sillä on ollut suhteellisen eksplikoimaton arvonäkökulma organisaatioihin sekä usein melko löyhä yhteys organisaatioiden muuttamisen ja kehittämisen suunnalle.

KÄYTÄNNÖN ONGELMAT JA MUUTOSTARPEET ORGANISAATIOIDEN ANALYYSIN VIRIKKEISTÖNÄ

Organisaatioiden analyysit ovat alun pitäen saaneet merkittävästi virikkeitä käytännön suunnalta, olemassaolevien organisaatioiden toimintaongelmista. Useat organisaatioajattelun klassikot, kuten Taylor, Fayol, Barnard ja Mayo lähtivät liikkeelle olemassaolevista ja koetuista problemeista. Nämä olivat useimmiten tehokkuusongelmia, mikä osaltaan selittää organisaatiotutkimuksen kiinnittymistä tehokkuusnäkökulmaan.

Taylor ja myöskin Fayol pyrkivät ratkaisemaan organisaatioiden tehokkuusongelmia varsin konkreettisin toimenpitein. Tätä varten he kehittivät yleispätevää periaatteistoa, joka soveltuisi jokseenkin suoraan käytäntöihin. Kun universaalisen periaatteiston vaikeudet tulivat näkyville ja toisaalta organisaatioanalyysin ala ja käsitteistöistä laajenivat, organisaatioiden teorian ja käytännön välille alkoi kasvaa etäisyyttä, josta mm. Heiskanen (1975) on kirjoittanut.

Nykyisin on varsin yleistä, että teorian ja käytännön oletetaan olevan eri sfäärejä (esim. Bowman 1978, Duncan 1980). Varsin usein oletetaan, että käytännöllä ja teorialla on erilainen kieli, mistä aiheutuu käännettävyysongelma. Toisaalta on esitetty mielipiteitä, että organisaatiotutkimuksen kieli on verraten käytännönläheistä (Benson, 1977). Joka tapauksessa teorian ja käytännön välisiä käännettävyysongelmia tuntuu esiintyvän kummassakin

suunnassa: käytännön ongelmia ei ole aina helppo esittää teoreettisen käsitteistön avulla eikä teoreettisen tutkimusongelman kääntäminen käytännöstä koottavaksi aineistoksi ole yksinkertaista. Reaktioiden tähän tilanteeseen on kehitetty myös organisaatiomuutosten ja kehittämisen teoriaa sekä toiminta-tutkimusta (action research). Nämä kehityssuunnat voidaan nähdä pyrkimyksinä rakentaa siltaa teorian ja toimenpiteiden välille (ks. esim. French ja Bell, 1973; Leemans, 1976; Nadler, 1977; Susman ja Evered, 1978).

Organisaatiotutkimus on oleellisesti käytäntöihin kohdistuvaa tutkimusta. Voidaan sanoa, että organisaatioyhteiskunnassa vallitsevat yhteiskunnalliset käytännöt ovat organisaatiotutkimuksen keskeinen kohde. Tältä kannalta ajateltuna organisaatioteoriat voivat olla periaatteessa organisaatiokäytäntöjen metakuvausta, ja organisaatioteorioiden kieli on organisaatiokäytäntöjen metakieltä. Todellisuudessa tilanne ei ole kehittynyt näin, koska teoriat aivan ilmeisesti eivät ole saaneet haltuunsa koko käytäntöä, vaan esittävät lähinnä analyttisiä näkökulmia siihen ja sen tutkimiseksi.

Käytäntöjen tutkimuksessa käytännössä koetuilla ongelmilla on ikäänkuin luonnostaan sijansa. Kun organisaatioiden analyysissa on pyritty kehittämään omaa organisaatiotiedon maailmaa ja sfääriä, on kuitenkin samalla luotu tilanne, jossa käytännön ongelmien suhde tutkimuksen ongelmiin vaatii erillistä tulkintaa ja pohdiskelua. Viime kädessä kohde on sama, kysymys on siitä, kuinka relevantteja toisilleen ovat tutkimuksen »omat» ja käytäntöjen synnyttämät kysymyksenasettelut.

Käytäntöjen synnyttämät kysymyksenasettelut eivät sellaisenaan ole analyysin ongelmia. Luettelo organisaation ongelmista välittöminä havaintoina on vasta perusmateriaalia analyyseja varten. Tätä on mm. Peter Gorpe korostanut, ja hän on samalla esittänyt useita syitä, miksi välittömät ongelman-ilmaisuudet ovat vain oireellisia ärsykeitä tutkimuksen ja analyysin kannalta.

Gorpen mukaan (Ny organisation, 1980) kaikissa organisaatiojärjestelmissä esiintyy suuri määrä koettuja ongelmia. Organisaatioiden jäsenet ja asiakkaat voivat esittää käsityksiään ja kokemuksiaan näistä ongelmista. Analyysin kannalta nämä käytännöistä syntyvät kokemukset ja käsitykset muodostavat laajan ideaitujen joukon, jota tulee eritellä, jäsentää ja strukturoida varsinaisten analyysiongelmiensa esillesaamiseksi.

Ongelmien monenlaisuus on ymmärrettävissä viitekehysten ja näkökulmien vaihtelevuuden takia. Joissakin ongelmista voi olla lähtökohdana organisaation kokonaisuus ja eheys, joissakin sen ulkoiset suhteet ja ulkoinen asema, joissakin taas tietyn toiminnon hoitaminen organisaation tehtäväkentässä. Näistä eri lähtökohdista päädytään erilaisiin ongelmakuvauksiin.

Gorpen mukaan on tyypillistä, että käsitykset organisaatio-ongelmista ovat myös ristiriidassa keskenään. Analyysiongelman kehittelyn kannalta on syytä

eritellä ongelmien kuvausten inkonsistensseja ja epä johdon mukaisuuksia, mikä auttaa hahmottamaan laajempaa ongelmien kenttää kokonaisuutena.

Havaitut ja ilmaistut ongelmat voivat olla oire jostakin laajemmasta taustakysymyksestä. Ne voivat olla ongelman esitystapoja eri muodoissa ja eri lähtökohdista. Ne voivat olla myös näennäisongelmia, jotka liittyvät virheeliseen tai puutteelliseen informaatioon tai kuvastavat yksipuolisesti asennekijöitä.

Osa ilmaistuista ongelmista voi olla myös tendenssipitoisia siten, että ne tähtäävät jo tiettyyn ratkaisuun tai huomion vetämiseen joihinkin suuntiin. Tämän vuoksi on usein tarpeellista arvioida, mihin arvostuksiin ja pyrkimykseen ongelma kytkeytyy esitetystä muodostaan.

Analyysiongelmat voivat liittyä todellisuuden esittämiseen, nykyisten käytäntöjen arviointiin ja kritiikkiin tai muutospyrkimyksiin. Käytännön uudistamisen yhteydessä painottuu useimmiten viime mainittu muutoksen näkökulma, ja analyysin odotetaan hyödyttävän kehittämistoimenpiteitä. Kaikissa eri tapauksissa ongelma esiintyy käytännössä »ongelmanhaltijoiden» tietoisuudessa vaihtelevin muodoin. Näin organisaatioanalyysin tehtäväksi muodostuu koota käytännöstä se aineisto, joka kuvaa ongelmaa välittömästi. Tämän aineiston perusteella voidaan edetä varsinaiseen analyysiongelmaan. Kysymyksessä ei niinkään ole käänköngelma käytännön kieleltä analyysin kielelle kuin esitutkimus käytännön ongelmakentän luonteesta ja ongelman strukturointi analyysia varten.

Tilanne ei ratkaisevasti poikkea siitä, kun analyysia varten perehdytään aikaisempien tutkimusten tapaan lähestyä analyysiongelmaa. Tällöin joudutaan myös vertaamaan ja systematisoimaan aikaisempia analyysitapoja keskenään. Lähdettäessä liikkeelle käytännön ongelmista joudutaan vastaavalla tavalla vertaamaan käytännön tuntijoiden erilaisia tapoja esittää ongelma.

Corpen erittely käytännön ongelmien luonteesta painottaa, että pidettäessä käytännön ongelmia lähtökohtana analyysille on tarpeen yhdistää aikaisempien analyysien ja välittömän havaitsemisen aineistot analyysin esivaiheessa, joka samalla suuntaa analyysin jatkovaiheita. Samalla korostuu tutkijoiden yhteistoiminta käytännön tuntijoiden ja »ongelmanhaltijoiden» kanssa sekä ongelmien analyysissa että muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Käytännön ongelmien analyysi suuntautuu tavallisesti myös muutosprosessiin. Ongelman analyysi on nähty avaintekijänä muutosprosessien valikoitumisessa. Toisaalta on myös muutosprosessien yleistä teoriaa, joka painottaa muutosvoimien ja vastavoimien analyysia muutosten ja muuttumattomuuksien erittelyssä (esim. Leemans, 1976). Viime aikoina on korostettu implementaatorakenteiden merkitystä muutosprosessien ymmärtämisessä (Hjem ja Porter, 1981). Implementaatio alkaa juuri ongelmien analyysista.

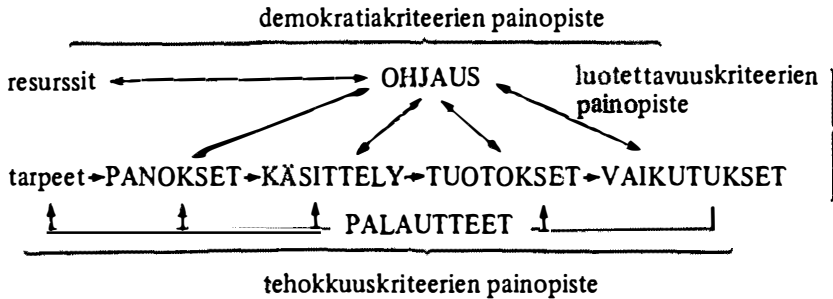
ARVOT JA MUUTOSKRITEERIT ORGANISAATIOANALYYSIN LÄHTÖKOHTINA

Galtungin mukaan sekä teorioilla että käytännöillä on jokin suhde arvoihin. Suhteet arvoihin voivat olla näkyviä ja ilmituotuja tai piileviä. Organisaatioteorioiden suhteet arvoihin ovat lähinnä piileviä siinä mielessä, että arvokäsitteet eivät useimmiten esiinny teorian eskplisiittisinä termeinä. Organisaatiokäytännöille on leimallista tavoiteorientoitua käsitystä toiminnasta. Tehtävien tehokas hoito on yleisimmin se perusta, jolla organisaatioiden ratkaisut ja sisäinen todellisuus muotoillaan ja legitimoidaan.

Voitaneen arvioida, että myös organisaatioiden analyysissa vallitseva näkökulma on ollut tehokkuuden ja tavoiterationaalisuuden arvonäkökulma (Benson, 1977). Oikeastaan suurin osa organisaatiotutkimusta on analysoinut tehokkuuden ja tavoiterationaalisuuden toteutumista organisaatioissa sekä tämän toteutumisen ehtoja ja rajoitteita.

Voidaan väittää, että organisaatioiden menestys niiden omien tavoitteiden kriteereillä on se arvonäkökulma, joka on voimakkaimmin suunnannut sekä organisaatioiden käytäntöjä että organisaatioajattelua. Tässä mielessä »välineen teoria» on yleisempi kuin »luonnollisen järjestelmän teoria» (Gouldner). Lisäksi tämä lähtökohta on todennäköisesti pitkälle yhteinen sekä yksityisen että julkisen toiminnan organisaatioiden tarkastelulle. Tavoiterationaalisuus on julkista ja yksityistä toimintaa konvergoiva kriteeri. Toisaalta voidaan esittää muita kriteereitä, jotka saattavat olla divergoivia yksityisen ja julkisen toiminnan välillä. Tällaisia ovat toiminnan ohjaamisen periaatteet sekä organisaation ulkoisen että sisäisen ohjauksen kysymyksiä.

Seuraavassa kuvassa tarkastellaan eräiden organisaatioarvojen liittymistä organisaation toimintaan. Organisaatio kuvataan ohjattuna toimintojen virtana, jolla on kytkentöjä ympäristöönsä. Organisaatioarvoja voidaan kuvata joko organisaation sisäisen tapahtumisen ja sisäisten ominaisuuksien pohjalta tai vastaavasti ulkoisen tapahtumisen ja ulkoisten ominaisuuksien perusteella. Näin voidaan erottaa organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset muutoskriteerit. Kuvassa erotetaan kolmenlaisia muutoskriteereitä (arvoja): 1. tehokkuuskriteerit, jotka kuvaavat toiminnan virtojen aikaansaamia etuja ja haittoja sekä näiden välisiä suhteita, 2. luotettavuuskriteerit, jotka kuvaavat tarkoitettujen toimintojen tai vaikutusten toteutumista, sekä 3. demokratiakriteerit, jotka tarkoittavat toimintojen virran ohjausperiaatteita ohjaukseen osallistumisen ja vaikuttamisen näkökulmasta.



ulkoiset kriteerit

sisäiset kriteerit

ulkoiset kriteerit

Kaikki kolme kriteerityyppiä muodostavat oikeastaan laajan näkökulman arvioida organisaatiota. Kustakin näkökulmasta voidaan johtaa useita yksittäisiä kriteereitä. Organisaatiotutkimus on huomattavassa mitassa koostunut kriteeriongelmien pohtimisesta ja ratkaisupyrkimyksistä tehokkuusnäkökulman ollessa vallitsevana.

Tehokkuuskriteerien moniulotteisuus ja mittausongelmat ovat näyttäneet eräänlaisena organisaatioanalyysin »iäisyyskysymyksenä». Tehokkuusongelma ulottuu läpi organisaation toimintojen eritasoisena ja dynaamisena arviointiperusteena (esim. Cameron, 1978). Voitaneen katsoa tehokkuuden edustavan näkökulmaa tai väljää periaatetta, jonka painopiste on organisaatioiden toimintavirtojen tuottamien etujen ja haittojen välisissä suhteissa. Edut ja haitat voidaan rajata eri tavoin, jolloin suppeammassa tarkastelussa päädytään sisäisen tehokkuuden näkökulmiin ja laajemmissa tarkasteluissa ulkoisen tehokkuuden näkökulmiin. Sisäinen tehokkuus pitää lähtökohtana erityisesti organisaation tavoitteita (etuina) ja organisaation kustannuksia (haittoina). Ulkoinen tehokkuus sisältää myös toimintojen yhteiskunnalliset vaikutukset, edut ja haitat muille järjestelmille.

Tehokkuuskriteereitä voidaan muodostaa rahaprosessien perusteella, jolloin organisaatioita analysoidaan taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta. Toisaalta tehokkuuden kriteereitä voidaan muodostaa myös toimintojen sosiaalisten vaikutusten perusteella, joskin tähän tarkoitukseen on ollut vaikea kehittää yhteismitallisia kriteereitä. Tarkastelun laajuuden ja aikaperspektiivin mukaan voidaan erottaa toisistaan organisaatioiden strateginen ja operatiivinen tehokkuus.

Luotettavuuskriteerit kuvaavat tarkoitetun toteutumista organisaatioissa. Näillä kriteereillä on perinteisesti huomattava paino julkisen toiminnan kriteereinä. Ulkoisena kriteerinä luotettavuus merkitsee kansalaisten oikeusturvaa eli sitä, missä määrin julkisen toiminnan virrat tapahtuvat ohjauksessa

(säännöksissä jne.) tarkoitettulla tavalla. Muita perinteisiä sisäisen luotettavuuden kriteereitä ovat objektiivisuus, organisaatioiden sisäisen kuuliaisuus sekä yhdenmukaisuus (esim. Folkesson, 1982). Nämä periaatteet pyrkivät turvaamaan toimintojen luotettavuutta organisaation sisäisin toimintatavoin. Ne pohjautuvat enimmäkseen julkisen hallinnon perinteisiin tehtäviin ja juontuvat erityisesti yleisen järjestyksen ja turvallisuuden sekä yksityisen toiminnan valvonnan suunnalta. Luotettavuusnäkökulmaa voidaan myös sisällyttää tehokkuusnäkökulmaan. Luotettavuuden lisääminen aiheuttaa yleensä kustannuksia, mutta tuottaa myös etuja tavoitteiden toteutumisen suunnalla. Ulkoisesti tarkasteltuna luotettavuus saattaa tuottaa haittoja (hitaus) ja etuja (kansalaisten yhdenvertaisuus) samanaikaisesti.

Demokratiakriteerit kuvaavat ohjausperiaatteita. Ne voidaan käsittää välitömänä tai välillisenä osallistumisena ja vaikutusmahdollisuutena organisaation ohjaukseen. Välitön vaikuttaminen on ns. suoraa osallistumista ohjaustapahtumiin. Välillinen vaikuttaminen on luonteeltaan edustuksellista vaikuttamista. Nämä kriteerit voivat esiintyä ulkoisesti (valtiollinen ja kunnallinen demokratia) tai sisäisesti (työpaikkademokratia). Sekä välitön että välillinen vaikuttaminen tarkoittavat vaikuttamisen tapahtumista itse ohjausprosessissa, mukanaoloa. Toisaalta demokratiakriteeri voidaan käsittää symbolisesti siirtyväksi periaatteeksi, jolloin se voidaan kuvata tasa-arvona tai oikeudenmukaisuutena. Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kriteerit ovat ohjauksen sisällöllisiä periaatteita, joita voidaan noudattaa enemmän tai vähemmän siitä riippumatta, ketkä osallistuvat ja vaikuttavat ohjaustapahtumaan. Esim. julkisessa hallinnossa säännösten tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida säännösten sisällön ja vaikutusten perusteella. Demokratiakriteereitä voidaan siis muodostaa eri tavalla.

Tehokkuuskriteerit, luotettavuuskriteerit ja demokratiakriteerit kattavat yhdessä huomattavan osan organisaatioajattelun orientaatiosta. Taylor, Fayol, Mayo sekä myöhemmin managerismi ja Simon ovat painottaneet ensisijaisesti organisaatioiden sisäisen tehokkuuden näkökulmia. Taylor painotti tällöin etenkin taloudellista tehokkuutta, ihmissuhteiden koulukunta taas suhteellisesti enemmän toiminnallista ja sosiaalista tehokkuutta. Ulkoinen tehokkuus on korostunut struktuurifunktionalismin sovellutuksissa (esim. Selznick) ja vastaavuusteorioissa.

Luotettavuuskriteerien painotus organisaatioiden analyysissa on 1900-luvulla ollut vähäisempää kuin tehokkuuskriteerien. Kuitenkin klassinen eurooppalainen julkishallinto ja sen perinne ovat painottaneet tätä perspektiiviä, joka on siirtynyt myös Max Weberin analyysiin ja hänen erittelynsä byrokratian olemuksesta. Julkisen hallinnon käytännössä luotettavuuskriteereillä on edelleen tärkeä sija.

Demokratiakriteerit ovat painottuneet valtio-opillisesti suuntautuvassa julkisen hallinnon tutkimuksessa. Parlamentarismin teoria ja byrokratian kritiikki sisältävät julkisen hallinnon organisaatioiden analyysia demokratia-kriteerien pohjalta. Mill, Mosca ja Michels ovat klassikoita tällä alueella. 1900-luvun jälkipuoliskolla on voimistunut näkökulma, joka analysoi organisaatioita sisäisen vaikuttamisen ja osallistumisen kriteereillä (esim. Thorsrud ja Emery).

Ovatko eri kriteerit sitten sovittavissa yhteen vai vallitseeko niiden välillä ristiriitoja? Tämä kysymys on perustavaa laatua ajateltaessa organisaatioiden analyysia todellisuuden, arvojen ja toimenpiteiden muodostamassa kentässä. Kysymystä ei tästä huolimatta ole erityisen runsaasti käsitelty. Poikkeuksena voi mainita Bengt Abrahamssonin tunnetun tutkimuksen *Bureaucracy or participation* (1977).

Tarkasteltaessa eri kriteeriryhmien asemaa organisaatiojärjestelmässä syntyy vaikutelma, että loogista ristiriitaa kriteerien kesken ei ole. Ongelmana on enemmänkin kunkin kriteeriryhmän väljyys ja moniselitteisyys. Ei näyttäisi olevan loogista estettä sille, että tietynlaiset demokratiakriteerit, tietynlaiset luotettavuuskriteerit ja tietynlaiset tehokkuuskriteerit toteutuvat samanaikaisesti. Ongelmana ovat yhtä paljon kriteeriryhmien sisäiset ristiriitaisuudet kuin niiden väliset. Ulkoiset ja sisäiset kriteerit voivat aivan ilmeisesti olla ristiriidassa siten, että kehittämiskriteereinä ne edellyttävät eri toimenpiteitä. Täten voidaan olettaa, että sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden välinen ristiriita voi olla vaikeampi ongelma kuin ulkoisen demokratian ja ulkoisen tehokkuuden välinen sinänsä myös mahdollinen ristiriita.

On selvää, että organisaatioarvojen kenttä tulee jäsentää tarkemmin ja moniulotteisemmin, ennenkuin voidaan vastata kysymykseen kriteerien välisistä suhteista. On toivottavaa, että tutkimus etenisi myös tällä suunnalla.

ORGANISAATIOIDEN ANALYYSI, ORGANISAATIOIDEN TODELLISUUS JA ORGANISAATIOKUVAT

1980-luvun koittaessa on painotettu yhteiskunnallisten laitosten ja organisaatioiden laadullista kehittämistä määrällisen asemasta. Mutta kuinka pitkälle ja kuinka syväle laadullisissa muuotoksissa halutaan mennä? Miten organisaatioiden analyysit asettavat kysymyksensä? Ollaanko valmiita voimistamaan ulkoista näkökulmaa analyyseissa, todellisuuden esittämisessä, muutosten suunnittelutiedossa ja arvoperspektiiveissä? Miten organisaatiot halutaan nähdä? Organisaatioista on tullut osa jatkuvaa arkitodellisuutta.

Tapahtumisen virrassa organisaatiot näyttävät sekä subjekteina, tekijöinä että foorumeina,

toimintamahdollisuuksien kenttinä. Ne ovat samanaikaisesti keinoja saavuttaa jotakin ja esteitä jonkin saavuttamiselle. Ihmisen kannalta organisaatiot näin sekä lisäävät toimintamahdollisuuksia että rajoittavat niitä.

Organisaatiot muodostavat keskeisen verkoston nyky-yhteiskuntien käytännössä. Nämä käytännöt ovat pitkän kehityksen tulosta, mutta muuttuvat edelleen, uusiutuvat. Yhteiskuntakehitys on ollut lisääntyvää eriytymistä, organisoitumista. Eriytymiseen kytkeytyvät monet organisaatiokentän kehityspiirteet: suurten organisaatioiden nousu, toimintojen laitostuminen, ammattikuvien jatkuva eriytyminen ja jakautuminen, työnjaon lisääntyvä monikerroksisuus ja informaatiopisteiden tihentyvä verkko. Eriytyminen on merkinnyt samalla yhteiskunnallisten käytäntöjen piiloutumiskehitystä. Suuri osa hallinnon, tuotannon ja palveluiden käytännöistä on »vedetty» organisaatioihin.

Organisaatioarjesta on tullut pääosa elämisen arkea. Näin voidaan kehityksen kulkua ilmaista sekä organisaatioihin kuulumisen, jäsenyyksien ja työroolien kannalta että asiakkaistumisen, organisaatioiden kautta ehdollistetun toiminnan kannalta. Tässä mielessä organisaatiot ovat mahtitekkijöitä, kanavojia ja suuntaajia sosiaaliselle ja psyykkiselle energialle. Pulmallista on, että tätä tapahtumisen virtaa ei voida useinkaan selkeästi esittää. Se koetaan palasina, yksittäisinä mutta jatkuvina kohtaamisina, tapahtumien joukkona. Itse laitokset ja niiden suhteet jäävät piileviksi kohtaamisen taustoiksi. Ne dokumentoivat kyllä itse itsensä, rakentavat fasadeja ja raportoivat toiminnastaan, mutta todellinen organisaatio on ihmisille tuntematon, tiedostamaton elementti, joka on hankkinut itselleen jonkinlaisen hyväksyttävyyden.

Organisaatioiden kehityksessä samanaikainen arkielämän valtaaminen ja piilevyyden kasvu ovat problemaattisia ilmiöitä. Organisaatioiden tutkimuksessa tämänkaltaiset näköalat ovat jääneet taka-alalle. Organisaatiotutkimus ei ole yleensä lähtenyt liikkeelle organisaatioiden yhteiskunta-asetemasta eikä organisaatioiden asemasta ihmisten elämässä. Kuva yhteiskunnasta ja kuva ihmisestä ei ole keskeisesti suunnannut organisaatioiden analyysia. Haasteet ovat useimmissa tapauksissa löytyneet muualta.

Organisaatioanalyysit ovat usein lähteneet organisaatioiden omista »funktioista». Vallitseva analyysin idea on ollut tavoiterationaalisuuden toteutumisen tutkiminen. Organisaatioiden omat tavoitteet ovat muodostuneet myös tutkimuksen ultimaatumeiksi, mitoituksi joilla organisaatioiden mielekkyys arvioidaan. Toissijaisesti on kyllä esiintynyt muitakin analyysin pääideoita, kuten osallistuminen ja vaikuttaminen, responsiivisuus, sopeutuvuus ympäristöihin tai ohjattavuus.

Voidaanko sitten olettaa, että juuri organisaatiot, suuret tavoitejärjestelmät edustavat inhimillistä rationaalisuutta, järkipärisyyttä? Eikö näin itse

asiassa ainakin latentisti oleteta, kun organisaatioiden tavoitteita käytetään niiden arvioinnin mittana? Onko suurten organisaatioiden nousu merkinnyt yhteiskuntien ja niiden käytäntöjen järkiperaistymistä? Näitä kysymyksiä ei ole useinkaan pohdittu organisaatioanalyysien lähtökohtina.

Yleispätevä rationaalisuuden käsite on sinänsä ongelmallinen (Wilson, 1970). Se kietoutuu arvojen ja tavoitteiden asettamiseen ihmisten toiminnalle. Organisaatioille on tyypillistä tavoitteiden asettaminen toimintojen suuntaamiseksi. Paitsi toimintojen ohjaamiseen tavoitteet vaikuttavat organisaatioiden hyväksyttävyyteen. Ne muodostavat organisaatioideologian, johon kytkeytyy myös organisaation sisäinen ajattelu ja kieli ja jonka avulla esitetään organisaation sisäistä tapahtumista ja »ulkomaailmaa». Kukin organisaatioideologia tuottaa sekä organisaatiokuvan että maailmankuvan, jonka taustana on tietynlainen tavoiterationaalisuus.

Ylittääkö organisaatioideologioiden omakuva ja maailmankuva ulkopuolisten ihmisten rationaalisuuden? Vai onko se vain yksi tapa nähdä asiat, rationaalistaa jokin toimintojen foorumi tai kenttä? Eri organisaatioiden maailmankuvat ja kuvat toisistaan voivat olla hyvinkin ristiriitaisia. Tavoiterationaalisuuden eri lajit voivat olla konfliktissa keskenään, ja sitä mukaa myös eri organisaatiot voivat olla ristiriidoissa keskenään. Silti konfliktin osapuolet voivat kukin analysoida itseään omista tavoiteideoistaan käsin. Tällöin analyysit ovat omaksutun organisaatioideologian palveluksessa. Organisaatioideologiat voivat olla luonteeltaan toimintaa oikeuttavia, korvikkeita jollekin toiminnalle, peitteleviä tai toimintoja tehostavia (Lenk, 1971). Usein näitä kaikkia ideologioiden vaikutuksia esiintyy samanaikaisesti.

Kun eri organisaatioideologiat ovat ristiriidassa keskenään, ei ole yleispätevää keinoa ratkaista, mikä ideologioista on rationaalisin. Näin on laita myöskin silloin kun organisaatioideologia on ristiriidassa ulkoisesti sovelletun arviointikriteerin kanssa. Organisaatioiden kesken vallitsee kylläkin hierarkisia sääntöjä, jotka oikeuttavat ylempiä tasoja toimimaan alempien tasojen auktoriteetteina.

Julkisen hallinnon perusrakenteet luovat yhden organisaatiohierarkian, jonka sisäisin säännöin ja normein voidaan ratkaista hyväksyttävyyksyksiä tiettyyn rajaan saakka (oikeudellisen säätelyn rajoihin). Tämä ei kuitenkaan viime kädessä ratkaise rationaalisuusongelmaa: voidaanko organisaatioiden tavoiteideoita pitää rationaalisina siten, että niiden avulla arvioidaan organisaation toimintaa?

Organisaatiot eivät toimi irrallisina tavoitesaarekkeina yhteiskunnassa. Ne muodostavat laajempia verkostoja ja omaavat yhteisiä organisaatioideologioita. Näin syntyy usein »organisaatiokoalitioita», latentteja kytkentöjä, mutta myös kuiluja ja hajaantumisia organisaatioiden kenttiin. Samankaltaisia

koalitioita ja kuiluja voi esiintyä myös yhden organisaation sisällä, »fasadin takana». Syntyy sekä yhteisyyttä ja yhtenäisyyttä että blokkeja ja erkaantumista. Organisaatioiden maailma on jännitteinen, muuuttuva ja vaikeasti havaittava. Tämä on haaste, joka on ilmeisen heikosti otettu tutkimuksen suunnalla vastaan. Tutkimus on usein lähtenyt siitä, että organisaatio on sellaisenaan omakuvastaan käsin analysoitava yksikkö. Epäkohtia on tavallisesti poikkeamat organisaatioideologiasta, so. tietyistä tavoiterationaalisuuden lajista. Organisaatioideologiaa voidaan kuitenkin myös sopeuttaa muuttuviin olosuhteisiin, ympäristöihin.

Piilevät organisaatiotodellisuudet ja erilaiset tavat ottaa ihmisten energia organisaatioihin ovat jääneet vähälle huomiolle. Tutkimuksessa ja organisaatioiden analyysissä olisi kuitenkin tarpeellista nähdä tavoiterationaalisuuden suhteellisuus. Ei voida osoittaa absoluuttista rationaalisuuden mittaria. Eri organisaatiot edustavat usein eri tavoiterationaalisuuden muotoja, jotka voivat olla konfliktissa tai ainakin kilpailevia keskenään. Kun huomio kiinnitetään vain yhteen organisaatioon tai vertaillaan atomistisesti eri organisaatioiden ominaisuuksia, peittyy organisaatioiden yhteiskenttä, keskenään kilpailevien rationaalisuuksien areenat.

Tutkimuksen on ehkä helpompi toistaa ja myötäillä käytäntöjä kuin ylitää niiden rajoja. Tietyn käytännön sisäinen tutkimus voi luonnollisesti vahvistaa tuota käytäntöä. Käytäntöjen väliset kytkennät ja kokonaisuudet ansaitsevat kuitenkin lisääntyvää huomiota. Organisaatioiden tutkimuksessa tämä merkitsisi painopisteen siirtymistä organisaatioideologioiden sisäpuolelta niiden ulkopuolelle.

1900-luvun alkupuolella painotettiin psykologiassa tutkimuksen paljastavaa funktiota. Tutkijan tulisi kyetä näyttämään, mitä tapahtuu todella, miten todellisuus on saamassa muotojansa. Organisaatioverkostot ovat merkittäviä todellisuuksien tuottajia. Tässä mielessä voi painottaa organisaatioiden analyysin paljastava merkitystä. Omakuvan mukainen tapahtuminen organisaatioissa ja niiden välillä, dokumentit, fasadit ja ideologiat muodostavat peittävän informaation, jonka taakse, todellisuuden tuottamisen tasolle organisaatioiden analyyseissä olisi myös pyrittävä. Organisaatiotutkijoiden tulisi kirjoittaa myös vallitsevien käytäntöfasadien ulkopuolelle (Heiskanen, 1982).

Tavoiterationaalisen organisaation ja sen käytäntöjen tarjoama lähtökohta on ollut yleisin organisaatioiden tutkimuksessa. On ehkä liioiteltua puhua organisaatiotutkimuksen paradigmasta, koska kysymyksessä on väljä lähtökohta, jota on sovellettu erilaisin painotuksin ja sisällöin. Tässä mielessä paradigma organisaatioiden tutkimuksessa on vaihdellut.

Johan Galtung (1980) on kiinnittänyt huomiota siihen, että länsimaiselle orientaatiolle on yleensä luonteenomaista asioiden välisten isolaatioiden ja

distanssien synnyttäminen ja säilyttäminen. Kullakin asialla on oma sfäärinsä. Näin länsimainen ihminen helposti myös hyväksyy kullekin organisaatiolle oman sfäärin, vaikka ne olisivatkin keskenään ristiriitaisia. Isolaatioita luova atomistisuus ulottuu myös ihmiskuvaan. Ihmisiin suhtautumisessa se suosii pitkälle vietyä erikoistumista, ihmistä eri roolien edustajana sekä ihmisten ongelmien pilkkomista.

On väitetty, että organisaatioilta puuttuu arvorationaalisuus (esim. Maynard-Moody, 1982). Arvorationaalisuus puuttuu myös suurimmasta osasta organisaatioiden analyysia. Organisaatioanalyysien arvopremissit vaatisivat enemmän huomiota osakseen. Tällöin on tarpeellista kiinnittää huomiota myös niihin tapoihin, joilla organisaatioiden todellisuudet syntyvät ja kehittyvät. Tutkimuksen vallitsevan idean kannalta yhteiskuntakenttien ja toisaalta ihmiskäsitysten ottaminen lähtökohdaksi organisaatioiden analyysissä voisi olla luonteeltaan paljastavaa analyysia.

LÄHTEET

- Abrahamsson, Bengt: *Bureaucracy or participation. The logic of organization*, Sage Publications, Beverly Hills 1977.
- Benson, J. Kenneth (toim.): *Organizational Analysis. Critique and Innovation*. Sage Publications, London 1977.
- Bowman, James S.: *Managerial Theory and Practice: The Transfer of Knowledge in Public Administration*, *Public Administration Review* 38 (1978):6, s. 563–570.
- Cameron, Kim: *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, *Administrative Science Quarterly* 23 (1978):4, s. 604–632.
- Duncan, W. Jack: *Knowledge Transfer in Administrative Science*, *Public Administration Review* 40 (1980):4, s. 341–349.
- Folkesson, Hans: *Förvaltningsteknik*, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1981.
- French, W.L. & Bell, C.H.: *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1973.
- Galtung, Johan: *Empiricism, Criticism, Constructivism. Three Approaches to Scientific Activity*, *Synthese* 24 (1972), s. 343–372. Julkaistu myös teoksessa Johan Galtung: *Methodology and Ideology. Theory and Methods of Social Research*, Volume I, Christian Ejlertsen. Copenhagen, 1977, s. 41–71.
- Galtung, Johan: *The Basic Needs Approach*, teoksessa *Human Needs. A Contribution to the Current Debate* (toim. Katrin Lederer), Oelgeschlager, Gunn & Hain, Königstein 1980.
- Gouldner, Alvin: *Organizational Analysis*, teoksessa *Sociology Today* (Toim. R.K. Merton, L.Broom & L.S. Cottrel Jr.), Basic Books, New York 1959, s. 400–428.
- Heiskanen, Ilkka: *How to skin an eel with too sharp a knife and without proper sand on hand*, *Deta* 14, Helsinki 1975.
- Heiskanen, Ilkka: *Yhteiskuntatieteet, käytännön yhteiskuntateoria ja maamme älyllinen*

- ilmasto, Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitoksen tutkimuksia A 59, Helsinki 1982.
- Hjern, Benny & Porter, David O.: Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis, *Organization Studies* 2 (1981):3, s. 211–227.
- Johansson, Sten: Mot en teori för social rapportering, Institutet för social forskning, Stockholm 1979.
- Karpik, Lucien: Organizations, Institutions and History, teoksessa *Organization and Environment. Theory, Issues and Reality*, (toim. Lucien Karpik), Sage Publications, Guildford 1978, s. 15–68.
- Lampinen, Osmo: Yhteiskuntatieteellisen tutkimustiedon hyväksikäyttö valtionhallinnossa, *Sosiologian laudaturtutkielma*, Helsingin yliopisto, 1979.
- Lampinen, Osmo: Yhteiskuntatieteellinen tutkimus valtionhallinnossa, *Hallinto* 2/1980.
- Leemans, Arne F. (toim.): *The Management of Change in Government*, Martinus Nijhoff, Haag 1976.
- Lenk, Kurt: *Volk und Staat, Strukturwandel politischer Ideologien im 19. und 20. Jahrhundert*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 1971.
- March, James G. & Simon, Herbert A.: *Organizations*, John Wiley & Sons, New York 1958.
- Maynard-Moody, Steven: Reconsidering Charity: Some Possible Negative Effects of Evaluation Research, *Administration & Society* 13 (1982):4, s. 379–403.
- Nadler, David A.: *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods*, Addison-Wesley, Reading Ma. 1977.
- Nordenstam, Tore: Förändring genom förståelse, *Ekonomien* nr 12/1976.
- Ny organisation? Metoder och arbetsformer vid organisationsutredningar, Statskontoret, Kungälv 1980.
- Susman, Gerald I. & Evered, Roger D.: An Assessment of the Scientific Merits of Action Research, *Administrative Science Quarterly* 23 (1978):4, s. 582–603.
- De Sitter, H.: *Structural, Behavioral and Integrative Strategies for Administrative Reform*, alustus EGPA:n konferenssissa, Tampere 1976.
- Taylor, Frederick W.: *Shop Management*, paper to a meeting of the American Society of Mechanical Engineers 1903.
- Taylor, Frederick W.: *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York 1911.
- Thorsrud, E. & Emery, F.E.: *Industrielt demokrati*, Universitetsforlaget, Oslo 1964.
- Wilson, Woodrow: *The Study of Administration*, *The Political Science Quarterly* 2 (1887).