

Unohdettu organisaatiosuunnittelu?

Alasta ja sektorista riippumatta organisaatiouudistusten tyypillisin osa-alue on organisaatiorakenteen uudistaminen. Työn, tehtävien ja toimintojen keskittäminen tai hajauttaminen, yksiköiden yhdistäminen, johtamisjärjestelmän uudistaminen, työprosessien suunnittelu tai tukipalvelujen järjestäminen ovat tavallisimpia esimerkkejä organisaatiorakenteisiin liittyvistä kehityskohteista. Usein organisaatiorakenteiden muuttaminen on tavallaan helpoin ja näkyvin tapa tehdä organisaatiomuutoksia. Usein rakenneuudistusten taustalta ei kuitenkaan löydy kovinkaan syvällistä analyysiä muutosta edeltävästä tilasta tai edes uudistuksen konkreettista tavoitteista. Puutteellisen diagnostiikan ohella esiintyy täydellistä tietämättömyyttä organisaatiorakenteen suunnitteluparametrien sisällöstä ja peruseriaatteista. Kynnisesti ajateltuna uudelleenorganisoinnin todellisina tavoitteiksi pelkistyykin lähinnä johdon tarve ”jättää jälki” tai seurata yleisiä rakennemuutostrendejä.

Vaikka sujuvasti toimivan organisaatiorakenteen suunnittelu vaatii syvällistä ymmärrystä aihepiiristä, rakenteen tavoite itsessään on varsin yksinkertainen. Rakenteen avulla järjestetään työt ja tehtäväkokonaisuudet tavalla, jossa sekä tehokkaan työnjaon (erikoistumisen) että toimivan koordinaation edut voidaan saavuttaa samanaikaisesti. Arkikielellä ilmaistuna:

- tiedetään kuka tekee mitäkin (erikoistuminen) ja missä järjestyksessä (koordinaatio) sekä yksilö- että yksikkötasolla
- tiedetään kuka vastaa mistäkin (erikoistuminen ja koordinaatio) sekä yksilö- että yksikkötasolla
- tiedetään kuka valvoo ja johtaa ja ketä (koordinaatio) sekä yksilö- että yksikkötasolla samalla huomioiden toimintaympäristön vaatimukset, organisaation toiminnan sisältö ja tavoitteet.

Konkreettisella tasolla organisaatiorakenteen kehittämisessä (tai rakentamiseen liittyvässä tutkimuksessa) on keskeistä tietoisuus siitä, mitä ylipäätään tarkoitetaan organisaatiorakenteella ja mitkä ovat sen olennaisimmat osa-alueet. Samoin olisi hyvä muistaa, että organisaatiorakenne on vain yksi, joskin keskeinen väline organisaation kehittämisessä. Jos organisaatiorakenne ei ole rikki, sitä ei kannata korjata. Jokainen isompi rakenneuudistus merkitsee organisaatioille transaktiokustannuksia, sillä uudistusten suunnittelu ja toteuttaminen sitovat valtavan määrän henkilöstön huomiota ja työtä.

Jos organisaatiorakenteiden uudistaminen on keskeinen osa organisaatioiden kehittämistä, miksi sen peruseriaatteista sitten tiedetään yllättävän vähän? Yksi syy on organisaatiosuunnittelun, eli organisaatiorakenteen kehittämiseen ja arviointiin liittyvän osaamisen näivettyminen. Organisaatiorakenteisiin keskittyvät korkeakoulujen oppisisällöt ovat monelta osin korvautuneet mm. epävirallista organisaatiota, vuorovaikutusta ja johtamisen/ johtajuuden eri ulottuvuuksia korostavilla ”pehmeämmillä” teemoilla. Samalla organisaatioteorian opettaminen on usein pelkistynyt teoriasuuntausten ja niiden historiallisen kehityksen esittelyksi. Omalta osaltaan tilanteeseen on varmasti vaikuttanut myös se, että organisaatiorakenteisiin liittyvä

empiirinen tutkimus on ainakin kotimaassamme ollut jo vuosikymmeniä lähes olematonta. Esimerkiksi Hallinnon Tutkimus -lehdessä ole viimeisen 10–15 vuoden aikana juurikaan julkaistu puhtaasti organisaatorakenteita käsitteleviä tutkimusartikkeleita.

Mistä tämä kaikki sitten johtuu? Siitäkö, että 1970- ja 1980-luvuilla organisaatorakenteista sanottiin jo kaikki tarpeellinen? Esimerkiksi Henry Mintzbergin klassikkoteos ”Structuring Organizations” (1979) ja kotimainen Kari Elorannan ”Johdatus organisaatiosuunnitteluun” (1977) ikään kuin poistivat suurimman tarpeen systematisoida ja edistää organisaatorakenteisiin liittyvää tieteellistä keskustelua. Vai johtuvatko puutteet siitä, että 1970- ja 1980-luvun alun organisaatiosuunnittelun näkökulmat ovat myöhemmin leimautuneet todellisuudesta vieraantuneeksi suunnitteluoptimismiksi samalla jääden jalkoihin ”pehmeämpien” organisaatiotutkimussuuntausten rynnistyksessä? Olipa syynä mikä tahansa, asia voidaan niin haluttaessa korjata. Klassikkokirjallisuus on auttamattoman vanhentunut, mutta se tarjoaa erinomaisen pohjan organisaatiosuunnittelu- ja organisaatorakenteita koskevan tietämyksemme päivittämisen ns. digiaikaan. Kaikenlainen retrohenkisyys on sitä paitsi nykyään muodissa. Joka tapauksessa, tässä on harvinaislaatuinen tieteellisen ja käytännöllisen kontribuution mahdollisuus kaikille rohkeille ja viitseliäille organisaatiotutkijoille.

Kulunut vuosi on ollut varsin murheellinen hallinnon tutkimuksen kannalta merkittävien henkilöiden yllättävien poismenojen takia. Heinäkuussa saimme suru-uutisen pitkän uran Tampereen yliopistossa lehtorina tehneen HL Antti Talkkarin poismenosta. Antin poismeno koskettaa myös erityisellä tavalla Hallinnon Tutkimus -lehteä. Aiemmin tänä vuonna menehtynyt professori Juha Vartola oli lehden ensimmäinen päätoimittaja, Antti taas Juhana työpäriä toiminut lehden ensimmäinen toimitussihteeri. Tässä lehdessä voimme kuitenkin vielä nauttia Antin työn tuloksista hallinnontutkimuksen hyväksi, sillä lehti sisältää katsausartikkelin, joka julkaistaan Antin osalta nyt postuumisti.

Valitsin organisaatiosuunnittelun tämän numeron pääkirjoituksen aiheeksi Antin muistoa kunnioittaakseni. Vuosikymmeniä Antin vastuulla oli organisaatiosuunnittelun opettaminen osana Tampereen yliopiston hallintotieteen aineopintoja. Mainittu kurssi oli kiistatta omien opintojeni varsinaisia kohokohtia. Antti opetti organisaatiosuunnittelua mintzbergiläisittäin samalla nojaten pitkälti omiin kokemuksiinsa organisaatioiden kehittämisessä. Antti oli myös erittäin suosittu täydennyskouluttaja, joka sinnikkäästi kiersi opettamassa avoimessa yliopistossa ja kesäyliopistoissa ympäri maata lähes koko uransa ajan. Monet, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet täydennyskouluttauajat kehuivat Antin opetuksen maasta taivasiin. Uskoisin, että suurin syy kehuihin selittyi sillä, että Antti tarjosi opetuksellaan selviä välineitä organisaation dysfunktioiden ymmärtämiseen ja niiden korjaamiseen. Itselleni on lähtemättömästi jäänyt mieleen Antin painottama organisaatiosuunnittelun kultainen sääntö:

Muistakaa aina, että organisaatorakenteesta ei tule lähteä liikkeelle, vaan siihen tulee huolellisen analyysin perusteella päätyä.

Jussi Kivistö, päätoimittaja