

# Hyvinvoinnin organisoinnista organisoituvaan hyvinvointiin

**J**o 1970-luvulta lähtien on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa, ettei järjestelmä pysy muuttamaan itseään. Yksi tunnetuimmista klassikoita aiheesta on eittämättä Warren Rolandin ja kollegoiden (1974) kaupunkireformitutkimus kansalaisten elämänlaadun parantamisesta Yhdysvaltain slummialueilla. Ja jos kollega Czarniawskaa (2008) on uskominen, niin uudistukset ovat järjenvastaisia luonnonoikkuja, jotka ”parhaimmillaan eivät saa aikaan mitään, mutta pahimmillaan estävät muutoksen”. Mikä meitä sitten ajaa näihin uudistuksiin?

Uudistus on useille samaa kuin suunniteltu organisaatiomuutos. Suunnitellut organisaatiomuutokset ovat usein ajallisesti rajattuja, mutta ajan pulma on meillemme kaikille selvä: usein aika kontrolloi meitä emmekä me sitä. ”Me kiirehdimme sinne ja tänne, menemättä ja pääsemättä mihinkään” (Chin-Ning Chu 1998). Jotkut meistä silti ovat ottaneet tai joutuneet ottamaan tehtäväkseen suunnitellun organisaatiomuutoksen johtamisen. Kyse on silti ajallisesti usein mahdottomasta tehtävästä, koska yritämme estää organisoitumista organisoimalla sitä ajanhallinnalla. Rolandin ja kollegoiden tutkimus osoitti tämän hyvin. Ajatus vuorovaikutuksellisesta yhteistyöstä yhteisön kanssa paremman kaupungin ja hyvinvoinnin aikaansaamiseksi päättyi lopulta siihen, että uudistajat organisoituvat omiksi ryhmikseen irtautuen yhteistyöstä kansalaisten kanssa (vrt. oligarkian rautainen laki). Kaikki tiedämme, että tavoitteiden syrjäytymistendenssi on arkipäivää edelleen – suunnitellusta muutoksesta tehdään tavoite itsessään. Ja miten paljon löydämme tätä absurdisuutta työelämän arjessa, jossa joku varjelee itseään työnteolta lukemalla lukemattomia määriä tarpeettomia sähköposteja. Ja millä keinolla niistä sitten pääsee eroon: tekemällä Thomas Hylland Eriksenit (2003) – luopumalla näistä välineistä ja siirtymällä hitaaseen aikaan. Silputtu aika ja jatkuva infoähky eivät mahdollista ajattelua. Jostain uudistuksista on siis luovuttava hyvinvoinnin organisoitumisen mahdollistamiseksi ja kontrolloivan ajan ylivoiman selättämiseksi.

Kuten tiedämme uudistus suunniteltuna organisaatiomuutoksena ei silti ole aina huono asia, kyseenalaistaahan se itsestäänselvyyksiä ja avaa reflektoidun keskustelun niistä. Muutosten toteutumattomuuden ja arvioinnin ongelman ydin lieenee silti osittain siinä, että organisaatioita johdetaan funktionalistisesti maailmassa, joka on postmoderni: useat ihmiset organisoivat itse itselleen enemmän hyötyä kuin aiemmin, Ihmisten oletetaan silti edelleen, ainakin joissakin organisaatioissa, olevan johdettavia, ei niitä joiden uskottaisiin johtavan itse itseään. Lukuisat uudistukset liittyen yhteistuotantoon, kansalaisten osallistamiseen, itsehoitoon, itseorganisoitumiseen jne. ovat olleet esillä jo lähes parikymmentä vuotta. Näille on silti edelleen ollut jossain määrin ominaista se, että osallistaminen on ollut organisointia, ei osallistumisen organisoitumisen tarkkaa analyysia ja mahdollistamista. Olemme olleet tieteesä jo tietävästi lähes 100 vuotta tietoisia organisoitumisen logiikasta, mutta useasti kritiikkinä on ollut ”kaikkihan konstruoiuu”. On silti käsittämätöntä, että uudistuksia luodaan myös siksi, että joku työllistyisi ja estäisi jopa todellisen muutoksen. Kehittyäkseen ihmisen tulisi silti tehdä

”joka päivä, jotain sellaista johon ei uskoisi pystyvänsä” tekemään (Chin-Ning Chu 1998). Jos Stephen Hawkingia olisi edellytetty toimimaan funktionalistisen organisaation työehdoilla, niin epä olisi mustien aukkojen teoria kehittynyt. Mutta entä jos meistä jokainen on hänen omilla sanoillaan kuvaten vähän ”vammainen nero” (Hawking 2013), joka tarvitsisi postmodernit työsopimusehdot voidakseen keskittyä olennaiseen joutumatta toistuvien uudistusten jalkoihin?

Hyvinvoinnin lisäämisen, johtamisen ja organisoinnin osalta ”organisointumisen” logiikka on todellinen haaste, koska polarisoituneessa väestössä jotkut tarvitsevat myös funktionalistisesti organisoituja palveluja. Hyvinvoinnin organisointumisen kiinnittää enemmän huomioita kansalaisen ja yksilön oman elämäntavan reunaehtoihin. Kärjistetyksi funktionalismi olettaa esimerkiksi tietyn diabeteshoidon toimivan kaikille, vaikka todellisuudessa tiedämme, ettei näin ole – useat taistelevat oikean lääkityksen löytäkkeen. Esimerkkejä organisoinnin muodonmuutoksesta organisointumiseksi löytyy lukusia, digitaalinen etähoito on yksi näistä, mutta työyhteisöissä tätä ilmentää esimerkiksi autonomisten työvuorojärjestelmien lisääntyminen. Sama pätee liikunnan organisointumiseen: olennaisempaa on mahdollistaa tarvelähtöisesti kaikille mahdollisuus organisointua liikunnassa heitä itseään kiehtovalla tavalla.

Mutta miksi sitten organisointumiseen ei uskota vielä riittävästi? Useat maat, joissa ei ole korkeasti koulutettua väestöä eivät pysty hyödyntämään organisointumisen logiikkaa, koska vallan asymmetria organisoijien ja organisoituvien välillä on liian suuri. Tasa-arvoiseen dialogiin esimerkiksi palveluvalinnoista ei ole edes teoreettista mahdollisuutta. Koulutetuissa yhteiskunnissa on kai silti myös selvää, ettei Evert Vedung (2000) aivan väärässä ollut todetessaan, että julkishallinnossa uudistuksia suunniteltuina organisaatiomuutoksina käytetään työkaluna koulutukseen, legitimointiin, vuorovaikutuksen rakentamiseen, taktisiin tarkoituksiin ja rituaaleihin. Tämä kertoo edelleen funktionalismin voimasta vallan asymmetrialtaankin tasa-arvoisemmassa maailmassa. Niin ikään ihmiset, jotka vaativat työn ja vapaa-ajan tasapainottamista voidakseen paremmin, joutuvat edelleen perustelemaan vaatimustaan funktionalisteille. Postmodernin ja modernin maailman taistelu ei ole siis päättymässä. Hyvinvoinnin johtamisessa tai organisoinnissa on siis jotain sellaista paradoksaalisuutta kuin oppivassa organisaatiossa: miten voi yhtä aikaa analysoida ja samalla syntetisoida. Eikö hyvinvoinnin konstruoituminen juuri johda luonnostaan myös sen organisointumiseen hyvinvoinnin organisointia vaikuttavammin?

## LÄHTEET

- Charniawska, B. (2008). *A Theory of Organizing*. EE, Cheltenham  
 Chin-Ning Chu (1998). *Do less, achieve more*. Regan Books – Harper & Collins, NY.  
 Eriksen, T.H. (2003). *Hetken tyrannia* Johnny Kniga, Helsinki  
 Hawking, S. (2013). *Minun lyhyt historiani*. Wsoy, Helsinki  
 Warren, R. L. Rose, S.M., Bergunder, A. F. (1974). *The Structure of Urban Reform: Community Decision Organizations in Stability and Change*, Lexington, MA  
 Vedung, E. (2000). *Public Policy and Program Evaluation*. Transactions Publishers, London

Päätoimittaja  
 Jari Vuori