

Hallintotiedettä toisin keinoin

Risto Harisalo

Hallintotieteellistä tutkimusta on mahdollista luokitella eri tavoin, jotka ovat tuttuja tutkijoille ja heidän tuloksiaan seuraaville lukijoille. Niiden varjoon jää kuitenkin kirjoituksia, joilla on huomattavaa arvoa huolimatta siitä, että niitä ei tiukasti ottaen voida pitää tutkimuksina. Olen valinnut niistä muutaman hyvin mielenkiintoisen esitettäväksi.

TAULUKKO 1. Tarkasteluun valitut julkaisut

1. Klaus af Ursin. 2001. *Avaudu ja kapinoi: Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön*. Claupex -kustannus. Tampere.
2. Katariina Ponteva. 2010. *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro. Juva 2010.
3. Katariina Ponteva. *Muutoksessa*. SanomaPro. Helsinki 2012.
4. Juha Kontiainen ja Antti Skyttä. 2010. *Esimiehen mielityö: Prosessoivan johtamisen opas*. Innotiimi. Kariston kirjapaino.
5. Leena Koulu. 2012. *Johtajan omakuva: Uudenlaisia menetelmiä johtajuudessa kasvamiselle*. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA -tutkielma Tampereen yliopistossa ja Tampereen teknisessä yliopistossa. Turku. Painosalama.

Julkaisut on valittu kolmen kriteerin avulla. Ne ovat kirjoittajien näkemysten kypsyyden ja persoonalliset oivallukset, vahva kokemus organisaatioista ja taito kuvata selkeästi niiden olennaisia, mutta monimutkaisia ilmiöitä.

Tavoitteeni on osoittaa, että tieteen ja tutkimuksen katveessa tehdään älyllisesti korkeatasoista, henkisesti kasvattavaa ja uutta näkemystä synnyttävää ja kirjalliseen muotoon saatettua ajatustyötä, johon kannattaa tutustua. Se elävöittää käytäntöä ja aktivoi tutkijoita muotoilemaan kysymyksiään ja problematisoimaan hallinnollista todellisuutta.

* * *

Klaus af Ursinin *Avaudu ja kapinoi* on kiehtova kuvaus työyhteisöjen syvyyden voimista. Vaikka kirja on julkaistu jo vuonna 2001, se on silti koko sisällöltään yllättävän ajankohtainen. Nimestään huolimatta se ei kannusta kapinaan organisaatioita vastaan, vaan on taisteluhuuto yksilöllisen vastuun ja aloitteellisuuden puolesta. Kirjan syvälinen viesti on, että ihmiset ovat yleensä tuloksellisia vain yhdessä, eivät yksin.

Avaudu ja kapinoi kuvaa asioita organisaatioissa yksilön näkökulmasta ja kokemuspiiristä abstraktien käsitteiden esittelyn sijasta. Kirjan vahvuus on ihmisiä ymmärtävässä lähestymistavassa eikä oppimestarimaisessa otteessa. Tämä selittyy sillä, että kirjoittajalla on huomattavan laaja ja syvälinen kokemus organisaatioiden todellisuuksista.

Avaudu ja kapinoi tunnistaa ihmisten luontaisen haavoittuvuuden. Monissa tutkimuksissa tarkoituksena on vahvistaa vahvuuksia, mutta *Avaudu ja kapinoi* käsittelee inhimillisiä heikkouksia ja etsii mahdollisuuksia käsitellä niitä rakentavasti. Kirja osoittaa, että johtajilta vaaditaan huomattavasti enemmän ymmärrystä inhimillisen elämän dynamiikasta kuin yleensä on tapana otaksua. Kirjan viesti on, että johtajuuden huomaamaton tuloksellisuus on näiden asioiden rakentavassa käsittelyssä.

Avaudu ja kapinoi sisältää monia mieltä kiehtovia ja lämmittäviä oivalluksia, joista osa kuvaa tämän hetkistä todellisuutta ja osa ennakoi vakuuttavasti tulevaa kehitystä. Se suhtautuu empaattisesti organisaatioiden mahdollisuuksiin ja tunnustaa realistisesti niitä rajoittavat tekijät.

Vaikka *Avaudu ja kapinoi* on vahvasti ihmis-suhteiden koulukunnan tuote, siinä on myös rakenneteoreettista erittelyä yksilön ja organisaation välisistä suhteista, joita emme ilmeisesti vielä täysin ymmärrä. Kirjassa on myös voimakas organisaatiopsykologinen ote. Vaikka kirjan huomio on työyhteisöissä, se käsittelee teemaansa laajemman kokonaisuuden osana ja

on siksi hyödyllinen jokaiselle, jolla on yhteyksiä organisaatioon – eli meille kaikille.

* * *

Katariina Pontevan kaksikko *Onnistu muutoksessa* ja *Muutoksessa* kuvaa selkeästi organisaatioiden muutoksen keskeisintä problematiikkaa erityisesti julkisissa organisaatioissa. Kirjat ovat luonteva jatko *Avaudu ja kapinoi* kirjalle. Pontevan kirjojen pitäisi olla päivittäinen henkinen ruoka-annos jokaiselle muutoksesta kiinnostuneelle ja erityisesti hallinnon kehittäjille.

Pontevan konkreettinen viesti on sama kuin af Ursinin *Avaudu ja kapinoi* kirjassa. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on ymmärtää ihmisten vuorovaikutteista todellisuutta. Jos tässä ei onnistuta, muutokset eivät johda haluttuihin tuloksiin ja synnyttävät tarpeettomia kustannuksia haluttujen tuottavuustulosten sijasta.

Ponteva kiinnittää erityistä huomiota keski-johdon ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Hän havaitsee saman kuin Jaakko J. Pitkänen hallintotieteellisessä väitöskirjassaan *Kulttuurien törmäys*. Pontevan ja Pitkäsen havainnot pakottavat pohtimaan mitkä tekijät organisaatioissa selittävät strategisen johdon mahdollisuuksia toimia tuloksellisesti. On nimittäin mahdollista, että keskijohdolla saattaa sittenkin olla suurempi vaikutus organisaation tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen kuin strategisella johdolla.

Pontevan kirjojen todellinen merkitys on organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa. Hän suhtautuu kriittisesti siihen epärealistiseen oletukseen, jonka mukaan johdon olisi mahdollista tehdä organisaatiosta vakaa ja ennustettava. Johto, joka tähän tehtävään ryhtyy, tuhoaa organisaationsa.

Aikana, jolloin tehdään suuria rakenteellisia muutoksia julkisiin organisaatioihin, Pontevan *Onnistu muutoksessa* ja *Muutoksessa* tulisi olla pakollista luettavaa jokaiselle prosessiin osallistuvalla. Ennen kaikkea toivoisi, että työntekijät löytäisivät nämä kirjat, jotta he myös ymmärtäisivät paremmin yhteistä organisaatioiden hallitsemää todellisuutta ja maailmaa.

* * *

Juha Kontiaisen ja Antti Skytän kirja *Esimiehen mielityö* on huolellinen kuvaus prosessijohtami-

sen ehdoista ja edellytyksistä. Koska kirjoittajat ovat kokeneita ammattilaisia johtamisen saralla, he kuvaavat yksinkertaisesti ja selkeästi johtamisen keskeisiä työkaluja ja niiden hyväksikäyttöä. *Esimiehen mielityö* on erinomainen käsikirja, jossa kirjoittajat tasapainottavat työkalujen teknisistä käyttöä lämpimällä ja filosofisella otteella.

Esimiehen mielityö kirjan nimenä kuvaa, että johtajat eivät selviydy pelkästään hallinnollisten työkalujen teknisellä osaamisella. Esimiesten on myös yritettävä ymmärtää inhimillistä käyttäytymistä ja työkalujen valtasuhteita muuttavaa ja horjuttavaa vaikutusta. Näiden voimien erittely tekee kirjasta merkittävän.

Esimiehen mielityö täydentää mainiosti Pontevan ja af Ursinin pohdintoja. Se käsittelee johtajuutta monipuolisesti ja oivaltavasti. Se ymmärtää kuinka vaikeaa johtajien on saada aikaan haluamiaan tuloksia ja osoittaa esiteltyjen työkalujen merkitystä johtamistyön tukena.

Esimiehen mielityön voima on kuitenkin siinä, että se yrittää ymmärtää ihmisten vaikeasti hallittavaa sisäistä dynamiikkaa ja heidän keskinäisten suhteittensa huojuntaa. Vaikka kirjan viesti on ensisijaisesti tarkoitettu esimiehille, se kuuluu yhtä hyvin myös työntekijöille. Kun työntekijät soveltavat kirjan neuvoja työhönsä yksin ja yhdessä, he edistävät samalla oman onnistumisensa todennäköisyyttä ja vähentävät johtamisen kustannuksia.

Esimiehen mielityö vahvistaa käsitystä välttämättömyydestä uudistaa laadullisesti julkisten ja yksityisten organisaatioiden sisäisiä olosuhteita. On mahdollista, että ilman tätä muutosta Suomi ei selviydy negatiivisista ja positiivisista haasteistaan. *Esimiehen mielityö* tarjoaa työkalut ja askelmerkit tähän kumoukseen.

* * *

Leena Koulun on tehnyt harvinaisen ja siksi huomionarvoisen MBA -lopputyön. Se on hyppy kirjoittajan persoonan kehitykseen ja johtajuuden ymmärtämiseen todellisuuden ankarissa aika- ja resurssirajoitteissa. Tällainen todellisuus vaatii hänen mukaansa johtajia, jotka uskaltavat kysyä ”mitä ollaan tekemässä”, ”mistä on kysymys” ja ”kuka minä oikeastaan olen”.

Koulun *Johtajan omakuva* suhtautuu epäillen siihen käsitykseen, jonka mukaan johtajilta vaaditaan ennen kaikkea suoraviivaisuutta, päättä-

väisyyttä ja tarkkaa kuvaa siitä, mihin mennään. Nämä käsitykset on asetettu kyseenalaisiksi päätösteorian viimeisimmissä tuloksissa, joiden mukaan johtajien on luotava tilaa ihmisten henkiselle kasvulle, yhteisille pohdinnoille uuden tiedon ja ymmärryksen synnyttämiseksi ja inspiroivien kokemusten luomiseksi.

Koulun mielestä johtajien on ennen kaikkea kehitettävä omaa persoonaansa ollakseen innostavana esimerkkinä työyhteisön jäsenille. Tällaista johtajuutta on vaikea tunnistaa eikä siihen ole ehkä tarvettakaan, riittää, kun sitä on. Se johtaa jatkuvasti avautuviin mahdollisuuksiin lukkiutuvien kehityskulkujen sijasta.

Johtajien suuruus on heidän kyvyssään tarkastella itseään ja olla muille esimerkkinä. Ajatuksen suuruus on siinä, että persoonallisuuksien vuorovaikutteinen kasvu edeltää todennäköisesti organisaatioiden menestystä.

* * *

Edellä suoritetun tarkastelun tavoitteena on ollut osoittaa, että hallintotieteen lähimaastossa tehdään hyvää ajattelutyötä, josta kaikkien on

syystä olla perillä. Se hyödyttää organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen tieteellistä ja käytännöllistä ammattitaitoa. Se avartaa ajattelua, lisää ymmärrystä ja tarjoaa uusia elämyksiä ja kokemuksia. Ajattelutyön tuloksia on lisäksi nautittavaa lukea.

Laajassa katsannossa af Ursin, Ponteva, Kontiainen ja Skyttä ja Koulu edustavat C. Wright Millsin puolustamaa sosiologista mielikuvitusta, jonka mukaan *jokainen olkoon oma metodologinsa ja jokainen metodologi ryhtyköön tutkimustyöhön*. Millsin mukaan on virheellistä ajatella, että vain tietynlaiset metodit ja käsitteellinen hienostuneisuus voivat asiallisesti määrittää tieteen.

Millsin mielestä tieteessä on kysymys siitä, että *osataan laskeutua tosiasioiden tasolle sotkeutumatta niihin ja osataan ankkuroida tosiasiat ajatuksiin unohtamatta ajatusta*. Näitä taitoja af Ursin, Ponteva, Kontiainen ja Skyttä ja Koulu ovat osoittaneet kirjoituksissaan ja siksi ne edustavat hyvin Millsin toivetta sosiologisen mielikuvituksen harjoittamisesta. Tieteessä on viime kädessä kysymys ajattelemisesta ja sen edistämisestä erilaisin keinoin.