

## TYÖELÄMÄN TUTKIMUS - ARBETSLIVSFORSKNING 2/2005

Uudistuneen Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning -lehden 3. vuosikerta.

Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning lehden päämääränä on edistää työelämään ja työyhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämissyrintöjä. Lehden artikkeliosaston käsikirjoitukset käyvät läpi normaalin tieteellisten artikkeleiden refereesiprosessin. Muiden osastojen materiaalin julkaisemisesta päättää toimituskunta. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning julkaisee kirjoituksia molemmilla kotimaisilla kielillä. Yksityiskohtaiset kirjoitusohjeet löytyvät osoitteesta [www.uta.fi/laitokset/tyoelama/ttlehti](http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/ttlehti).

### Päätoimittaja

Antti Saloniemi, Tampereen yliopisto, Porin yksikkö,  
050-4627394, [antti.saloniemi@uta.fi](mailto:antti.saloniemi@uta.fi)

### Toimituskunta

Kaj Ilmonen, puheenjohtaja, 014-260 2922,  
[ilmonen@yfi.jyu.fi](mailto:ilmonen@yfi.jyu.fi)

Pekka Ilmakunnas, 09-43138746,  
[pekka.ilmakunnas@hkkk.fi](mailto:pekka.ilmakunnas@hkkk.fi)

Pauli Juuti, 09-85628216,  
[pauli.juuti@jto.fi](mailto:pauli.juuti@jto.fi)

Terttu Pakarinen, 09-771 2228,  
[terttu.pakarinen@kuntaliitto.fi](mailto:terttu.pakarinen@kuntaliitto.fi)

Anneli Pulkkinen, 09-451 3661,  
[anneli.pulkkinen@hut.fi](mailto:anneli.pulkkinen@hut.fi)

Pirjo Stähle, 040-7007060,  
[pirjo.stahle@lut.fi](mailto:pirjo.stahle@lut.fi)

Eija Vartiainen, 09-4515716,  
[eija.vartiainen@kolumbus.fi](mailto:eija.vartiainen@kolumbus.fi)

### Graafinen suunnittelu ja taitto

Timo Lehtinen, 03-3751916, [timo.lehtinen@alku.org](mailto:timo.lehtinen@alku.org)

### Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus  
Antti Saloniemi  
Tampereen yliopiston Porin yksikkö  
PL 181, 28101 Pori tai [antti.saloniemi@uta.fi](mailto:antti.saloniemi@uta.fi)

### Tilaukset

Toimituksen osoitteella, tilausmaksu vuodelle 2005 30 euroa (sisältää Työpoliittisen yhdistyksen jäsenyyden), opiskelijahinta 20 euroa. Irtonumerohinta 10 euroa. Vuonna 2003 lehti ilmestyy kolme kertaa.

### Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.

### Painopaikka

Saarijärven Offset Oy

## SISÄLLYS

### Artikkelit

- 1 Eija Vartiainen: *Organisaatiokäsityksen merkityksestä johtamisessa*  
12 Erja Wiili-Peltola, Miika Kivimäki, Marko Elovainio & Marianna Virtanen: *Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalahenkilökunnan kokemana*  
24 Ilkka Pesonen: *Esimiehen ja työntekijöiden välisessä keskustelussa on voimaa*  
36 Kaisa Malinen & Ulla Kinnunen: *Nais- ja miesjohtajat työn ja perheen yhteen sovittajina: voimia esimestuista*

### Katsaukset

- 44 Pauli Juuti: *Pitääkö muutospuhe lupauksensa?*  
48 Seth Ayim Gyekey: *Integraatio ja moninaisuus suomalaisessa työympäristössä*  
57 Satu Kalliola: *Huonontuva työelämä?*

### Kirjasto

- 58 Hanna-Mari Ikonen: *Sukupuolen ja yrittäjyyden käytäntöjen lähitarkastelua* (Attila Bruni, Silvia Gherardi & Barbara Poggio: *Gender and Entrepreneurship*)  
59 Kari Teräs: *Talouselämän ytimessä* (Matti Hannikainen: *Rakentajat suhdanteissa*)

Eija Vartiainen

## Organisaatiokäsityksen merkityksestä johtamisessa

**A**rtikkelin tavoitteena on virittää keskustelua organisaatiokäsityksistä sekä niistä todellisuuksista, joissa elämme. Wilfred Bion ja Ludwig Wittgenstein ovat ajatteluni taustavaikuttajia. Uskon, että maailma ja ymmärtäminen on kieleen sidottua eikä kielen rajoja voi ylittää. Emme voi ymmärtää emmekä korjata omia väärinymmärryksiämme kuin oman ymmärryksemme puitteissa. Käsittämättömästä tulee käsitettävää vasta kun sen ymmärtää. Ymmärtämiseen tarvitaan aina suhde ja yhteys. Tämän vuoksi vain tiedostettu ja julkilausuttu organisaatiokäsitys voi toimia ajattelumallina sekä kriittisen reflektion ja vastavuoroisen keskustelun sekä kehittämisen välineenä.

### Johdanto

Johtaminen liittyy tehtävän suorittamiseen ja organisaatiokäsitys on se konteksti, jota vastaan toimintaa, päätöksentekoa ja kehittämistä, peilataan. Mitä erilaisempi organisaatiokäsitys johtajilla on, sitä vaikeampaa heidän on toimia yhdensuuntaisesti (vrt. Senge 1990; Argyris 1992; Kaplan & Norton 2002). Toisaalta mitä vähemmän yhtenäinen ja integroitunut on ylimmän johdon organisaatiokäsitys, sitä helpommin se seuraa yleisiä trendejä ja toimii huomaamattaan epäitsenäisesti. Julkilausuttu ja tietoisesti organisaatiokäsityksen merkitys ei tule esiin modernissa maailmassa, jota luonnehtivat suhteellisen ennustettava taloudellisesti-poliittinen toimintaympäristö ja vähän kilpailua sisältävät markkinat. Sen sijaan postmodernissa maailmassa ja sen kilpailluilla markkinoilla pärjäävät vain ne, jotka osaavat ennakoita ja reagoida muutokseen nopeasti sekä uskaltavat uudistua. Olennainen kysymys onkin tunnistaa johtaja millaisten arvojen, perusolettamusten ja maailmakäsityksen pohjalta hän toimii.

Organisaatiokäsitys on ajattelumalli (vrt. Morgan 1986; Alvesson; 1993; Shafritz & Ott 2001), joka parhaimmillaan auttaa hahmottamaan todellisuutta mahdollisimman todenmukaisesti. Johtamisessa on kyse sovitun perustehtävän mukaisesta toiminnasta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Toimintamallien ja strategian luominen edellyttää ajattelua ja vaatii päätöksentekoa, joka on aina johtajuuden vastuulla. Mallin ja strategian luominen on oiva tilaisuus rakentaa yhdensuuntaista ja kattavaa käsitystä omasta organisaatiosta. Toimintaympäristön ja organisaation todellisuuksien mahdollisimman realistinen tulkinta on tässä prosessissa ratkaisevaa.

Artikkeli rakentuu kahdesta sisäkkäisestä kudelma-Ensimmäinen kudelma rakentaa ajattelumallin organisaatiosta ja toinen kudelma tutkii organisaatiokäsityksen merkitystä johtamisessa. Alussa kuvaan organisaatiokäsitykseni lähtökohdat sekä todellisuus- ja tietokäsitykseni. Samalla perustelen väitettäni, että valistuksen ajoista

ajatteluamme ohjannut positivistinen, maailman kuvaamme mekanisoiva ja teknistävää, tietokäsitys, ei enää riitä. (kriittisestä organisaatiotutkimuksesta Alvesson & Willmott 1992; Alvesson & Deeds 2000). Sen jälkeen avainkäsitteiden kautta tarkennan tavistockilaiseen traditioon ja fenomenologis-hermeneuttiseen näkökulmaan perustuvaa organisaatiokäsitystäni. Johtamisen ns. leadershipin kulmakivi on mielestäni johtajuus-seuraajuuksien suhde. Työsystemin suunnittelu, kehittäminen, koordinointi ja kontrollointi ns. management taas on johtajien ja seuraajien yhteinen tehtävä. Artikkelin lopussa esitän, että johtajuuden merkittävin haaste on yhteistoiminta ja ristiriitojen käsittely.

### Organisaatiokäsitykseni lähtökohtia

Ymmärrän organisaation avoimena dynaamisena kokonaisuutena - *entiteettinä*, joka muodostuu osakokonaisuuksista jossakin historiallisessa tilanteessa, kulttuurissa ja ympäristössä. Kun puhun elementeistä, funktioista, prosesseista, verkostoista ja vaikuttajista, puhun erilaisista organisaatioentiteettiä aktivoivista tekijöistä. Organisaatiokokonaisuus ei ole yhteen punoutumisen tulosta vaan se on yhteen punoutumista ja yhteen nivoutumista sekä vastavuoroisuutta eli kokonaisuus on prosessi, jolla on oma elämänsä.

Systeemiajattelu korostaa keskinäisiä vaikutussuhteita. Toimenpiteen, teon, syyn vaikutukset vaikuttavat takaisin toimenpiteen toteuttamisen edellytyksiin, joko välittömästi tai pitkien vaikutusketjujen kautta. Tämän vuoksi on tärkeitä kiinnittää huomiota toistuvien vuorovaikutuksen kehien tuloksena vähittäin syntyvään tapahtumiseen ja toimintaan sekä taantumiseen ja kehittymiseen. Systeeminen ajattelu eroaa johtamisessa paljon sovelletusta tavoite-keino ajattelusta (ks. lisää esim. Flood 2001, 132-144).

### Todellisuuskäsitys ja johtaminen

Maailmakäsitykseni mukaisesti on olemassa sisäinen, yksityinen maailma ja jaettu, yhteinen, julkinen maailma, jotka muodostavat kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus on samankaltaisessa dialogi-

sessä suhteessa toinen toiseensa ja muodostamaansa kokonaisuuteen kuin mitä ovat ihmisen eri olemispuolet, joita mm. aivotutkija Antonio Damasio (2001) mukaan on neljä: (1) kehollisuus, (2) situationaalisuus, (3) emotionaalisuus ja (4) tajunnallisuus. Koska myös organisaatio on elävä systeemi, siitä voidaan tunnistaa Damasion jaottelun mukaisesti seuraavat neljä ulottuvuutta: (1) fyysinen, objektiivinen todellisuus, (2) sosiaalinen todellisuus, (3) subjektiivinen todellisuus ja (4) tiedostamaton, organisaatiodynaaminen todellisuus.

Havainnointi ja tulkinta ovat aina valikoivia ja tarvitsevat näkökulman (ks. Popper 1956; Lewin 1936). Viitekehys ja ajattelumallit ohjaavat havainnointia. Michel Foucault (1970) puhuu *epistemeistä*<sup>1</sup>, jolla hän tarkoittaa ajattelun edellytyksinä toimivia, tiedostamattomia ajattelun muotoja. Episteemi on eräänlainen tiedostamaton perusta, jonka pohjalta tieto ja teoriat ovat mahdollisia. Näin ajattelumallit ovat kulttuurisesti ja historiallisesti sidoksissa vallitsevaan todellisuuskäsitykseen. Vallitseva episteemi määrittelee sen millaiset perustelut ovat hyväksyttävissä ja rajoittaa sitä millaiset ajattelumallit, teoriat ovat mahdollisia. Vallitseva todellisuuskäsitys ja sen myötä vallitseva organisaatiokäsitys määrittelee sen miten asioita tulkitaan ja millainen tieto ohjaa johtamista ja päätöksentekoa.

### Neljä todellisuuden aspektia ja neljä näkökulmaa toimintaympäristöön

#### (i) Objektiivinen, fyysikaalinen todellisuus sekä tekninen ja instrumentaalinen tieto.

Objektiivinen todellisuus luo mielikuvaa pysyvyydestä, koska sen ominaisuuksia ovat toistuvuus, säännönmukaisuus, fyysisuus ja olemassaolo (ks. Ketonen 1980). Sitä voidaan arvioida tai mitata, punnita tai laskea eli se on eksplisiittisesti määriteltävissä sekä rationaalista ja aistein havaittavaa. Organisaatiossa valmistaminen ja palvelujen tuottaminen edustaa tätä todellisuuden muotoa.

Objektiivinen todellisuus noudattaa syyn ja seurauksen lakeja. Tätä todellisuutta on mahdol-

lista tutkia empiiris-analyttisesti, ulkoapäin, positivistisen tieteen menetelmin ja galileeisen maailmakäsityksen pohjalta. Se edustaa Kankaan (1987) kuvaamaa teknistä tiedon intressiä ja instrumentaalista toimintaa. Tästä näkökulmasta organisaatio ymmärretään koostuvaksi tapahtumakuluista kuten suunnittelu, valmistaminen, myyminen, markkinointi, jotka ovat ensi sijassa observoitavia ja yleistettävissä sekä lainmukaisia ja objektiivisia kuin myös manipuloitavia. Ihmisten suhde tapahtumakulkuihin on pyrkimystä niiden hallintaan, selittämiseen ja muokkaukseen palvelemaan sekä yksilön että organisaation tavoitteita. Objektiivisen todellisuuden näkökulmasta tiedon pätevyyttä kontrolloidaan ja testataan instrumentaalisen toiminnan menestyksellisyydellä (ks. Niinluoto & Saarinen 1989, 196).

Objektiivisella todellisuudella ja sen erilaisilla ilmiöillä ei itsessään ole merkitystä. Konkreettina ilmiönä ne eivät sisällä merkityksiä. Ihminen antaa objektiivisen todellisuuden ilmiöille merkityksen kuvatessaan niitä ja antaessaan objektiivisesta todellisuudesta saatavalle tiedolle merkityksiä hän liittää niihin sosiaalisen todellisuuden arvoituksia. Ei-inhimillinen maailma on ihmisestä riippumatta, mutta se minkä merkityksen ei-inhimillinen maailma saa, on kulttuuri- ja aikasidonnaista. Elämänmuotojen muuttuessa annetut merkitykset ja arvostukset muuttuvat. Suhde ei-inhimilliseen olevaan on riippuvaista siitä, kuinka ihminen sen kohtaa. Sen vuoksi organisaatioissa olisi hyvä aina välillä pysähtyä ja pohtia objektiivisen tiedon objektiivisuutta ja muistaa, että ihminen on homo politicus.

#### (ii) Sosiaalinen ja (iii) subjektiivinen todellisuus sekä praktinen, käytännöllinen ja kokemuksellinen tieto.

Sanomme, että eläimet käyttäytyvät, kun taas ihmiset toimivat. Tietoinen ja päämääriä asettava käyttäytyminen määritellään toiminnaksi. Ihmisen ajattelua ja toimintaa luonnehtii intentionaalisuus: tietoisuus päämääristä, tavoitteista ja tulevaisuudesta sekä arvovalinnat. Siksi ihminen on toimija, ei käyttäytyjä. Sosiaalinen ja subjektiivinen todellisuus ei ole determinististä. Se ei ole säännönmukaista, ennalta määrättyä ja varmaa.

Tieto ei ole hallittavissa, se on vain kohdattavissa ja aina likiarvona. Totuus on vuoroin peittyvää ja paljastuvaa (Heidegger 2000). Ajallisuus leimaa sosiaalista ja subjektiivista todellisuutta.

Sosiaalinen ja psykologinen todellisuus ja merkitysmaailma ovat suhteessa toinen toisiinsa siten, että subjektiivisesta tulee sosiaalista kun kokemus muuttuu henkilökohtaisesta jaetuksi kokemukseksi (ks. Harva 1954). Sosiaalisesta taas tulee psykologista ja subjektiivista kun se muuttuu osaksi henkilökohtaista kokemus- ja merkitysmaailmaa. Sosiaalista ja subjektiivista todellisuutta organisaatiossa kantaa ja toteuttaa työyhteisö.

Sosiaalisen todellisuuden keskeiset tehtävät ovat kulttuurinen uusintaminen, sosiaalinen integraatio ja sosialisointi. Tämä tapahtuu mm. perinteiden ja tulkintakehysten kautta, legitimiin järjestyksen, kontrollin, koordinoimisen, normien, palkitsemisen ja roolien avulla (Kemmis 2002, 94-95). Sosiaalinen todellisuus kantaa merkityksiä ja luo mielikuvaa jatkuvuudesta. Subjektiivinen todellisuus sen sijaan on kognitiivis-emotionaalista, omakohtaista, yksilöllistä ja itseään ilmaisevaa. Sen keskeiset tehtävät ovat ajattelu, rationaalinen toiminta ja identiteetin rakentaminen.

Subjektiivisen todellisuuden eli mieltemme tapahtumat ja sosiaalisen todellisuuden tapahtumat ovat merkityksistä rakentuvia, ei-havaittavia ja tässä mielessä "aineettomia" (Latomaa 2005). Näin ihmisen mielessä on samanaikaisesti sekä jaettua sosiaalista kokemusta tapahtumista että henkilökohtaista kokemusta. Kokemuksissa on siis tietoa.

Kaikkeen tietoon liittyy sosiaalinen ja subjektiivinen ulottuvuus. Kun tiedämme jonkun asian, niin se ei ole vain mielessämme vaan meillä on siihen tietty asenne, jonka mukaan tuohon tietoon suhtaudumme (Mäki-Kulmala 2004, 29). On myös hyvä muistaa, että asenteet ovat aika ja kulttuurisidonnaisia.

Sosiaalista todellisuutta voidaan tarkastella praktisen tiedon intressin näkökulmasta, jolloin todellisuus ymmärretään koostuvan persoonista, ilmaisusta, toiminnasta, motiiveista, tarkoituksesta, jne., joita ei siis voida selittää kausaalisesti vaan teleologisesti ja intentionaalisesti (ks. von Wright 1971, 83-96). Tästä näkökulmasta organisaation toiminta<sup>2</sup> tähtää koordinoitua yhteis-

<sup>1</sup> Foucault'n käsite episteemi poikkeaa Kuhnin (1962) luomasta paradigma-käsitteestä siinä, että episteemi on olemukseltaan paradigma käsitettä laajempi ja sen vuoksi, että episteemi on tiedostamaton.

toimintaan, jonka keskeinen väline on kommunikaatio. Heideggerin sanoin ”kieli puhuu meitä” eli organisaation kulttuuri, arvot ja arvostukset sekä normit ja säännöt välittyvät sen jäsenten kautta.

Sosiaalisesta ja subjektiivisesta todellisuudesta saatava tieto – kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen – eroaa objektiivisesta todellisuudesta saatavasta tiedosta. Olennaisin ero on toimijan positiossa. Sosiaalisessa ja subjektiivisessa todellisuudessa toimija itse - johtaja tai seuraaja - on osa tutkittavaa maailmaa ja mukana tulkinnassa. Sosiaalisen ja subjektiivisen todellisuuden perspektiiveistä katsoen organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä saatava tieto edellyttää ymmärtämistä. Tulkitsija joutuu tarkastelemaan, erottamaan ja ymmärtämään objektiivisesti havaitun subjektiivisesti koetusta. Koettu on yhtä totta kuin havaittu, mutta koetun tai havaitun ymmärtäminen ei ole koskaan tyhjentyvää, eikä siten toisen toiseuden saavuttavaa, sillä täydellisesti ymmärretty muuttuu itse asiassa mekanismiksi (ks. Gadamer 2004).

#### (iv) Tiedostamaton todellisuus, organisaatiodynaaminen ja hiljainen tieto.

Neljäs epistemologinen näkökulma ja tiedon hankintaulottuvuus organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä on tiedostamaton todellisuus. Se on sitä todellisuutta, joka ei vielä ole tietoista, mutta voi tulla tietoiseksi. Tiedostamaton on jotakin, joka on hämärän peitossa sen sijaan, että se voisi olla kirkasta ja jäsentynyttä. Voimme olla tietoisia jostakin, mutta emme ole samanaikaisesti selvillä miten 'se', esim. hengittäminen, tapahtuu. Vastaavasti kognitiiviset prosessit ovat tietoisesti, saatavilla mutta emme ole yleensä tietoisia prosesseista, jotka tuottavat tämän sisällön. Olla tietoinen ja olla selvillä jostakin ovat siis eri asioita. (ks. Bion 1967, Ledoux 2003). Osaaminen ei myöskään ole vain tietoisien mallin tai kaavan soveltamista ja sanoittamista. Osaaminen on enemmän, koska siihen sisältyy kohteen olemuksen hiljaista ymmärtämistä. On siis olemassa myös sellaista tietoa, jota emme ole saattaneet sanoiksi ja jota kutsutaan sen vuoksi hiljaiseksi (vrt. Polanyi 1966; Nonaka 1994, Nonaka & Ishikawa 1995; Bion 1967). Toisaalta voimme puhua

vain sellaisesta, jonka olemme tiedostaneet. Tiedostamatonta ei siis tule ymmärtää kategorisesti tai avaruudellisesti. Se on jotakin meissä, joka avautuu osittain sanoille ja ymmärrykselle, mutta samanaikaisesti pakenee tavoittamattomiin ja jää arvoitukselliseksi. Tiedostamaton on mielen funktio ja mieli on ajattelun väline (ks. lisää esim. Bion 1967; Matte-Blanco 1975; Damasio 2001).

Bionin (1967) ja Matte-Blancin (1975) mukaan ajattelu tapahtuu ikonien ja symbolien avulla, jotka ovat merkkejä. Merkki on merkityksen kantaja. Merkki on subjektin ja objektin välissä (Latomaa 2005, 26). Merkityssuhteet ilmenevät aina jossakin psyykkisessä tilassa ja elämyksessä eli kokemuksessa ja sen myötä muistissa (ks. Ledoux 2002). Merkityssuhde syntyy kun jokin alkaa tarkoittaa jollekin jotakin eli viitata johonkin. Objektin symbolinen merkitys on aivan eri asia kuin tuon objektin ulkoiset ominaisuudet. Rationaalisuus ja realiteettiperiaate tarkoittavat tämän eron tunnistamista. Irrationaalisuus taas on sitä, että todellisuutta ei havaita tai sitä ei osata tulkita oikein, totuudellisesti tai se kielletään. Realiteettiperiaate kehittyi ihmisen havaintojärjestelmän myötä ja sen laajentumana. Realiteettiperiaate murenee nimenomaan sen vuoksi, että ihmisen havaintojärjestelmä ei pysty toimimaan riittävästi. Tämä voi johtua esimerkiksi kokemukseen liittyvästä liiallisesta uhasta, joka syystä jos toisesta koetaan vaarantavan, ennen kaikkea psykologista, hengissä säilymistä. Tällaisia kokemuksia voivat synnyttää työtehtäviin, työympäristöön kohdistuvat muutokset, irtisanomiset, lomautukset, työtapaturmat, vakavat sairaudet, traumat jne. Tällöin ihmisen mieli ottaa käyttöön minän suojausmekanismit (Freud 1966), jonka seurauksena havaitsemisjärjestelmä kapeutuu. Mielen eheys ja merkityksen mielekkäys vaurioituu uhan tunteen painostuksessa.

Ajatteluhäiriö on siis sitä, että mieli yrittää vapautua sitä kiusaavasta ja uhkaavasta kokemuksesta. Sen onnistumiseksi todellisuuskuvaa joudutaan vääristämään. Tämän seurauksena yhteys ajatuksen, merkityksen ja sanan välillä katkeaa. Syntyy olotila, jossa ei enää olla selvillä siitä, mistä oikein on kysymys, koska tietämisen yhteys on katkennut ja todellisuuden raja hä-

märtynyt. Yksilöllisellä ja yhteisöllisellä tasolla tämä on nähtävissä mm. erilaisena pakonomaisena toimintana, jonka avulla yritetään ohittaa häiritsevä asia, mutta samalla sanattomasti viestitetään ongelmasta. (esim. Vartiainen 1999, 285-289, Stein 2004, 1255- 1257). Toimimalla siis korvataan jokin symbolisaatiota ja ajattelu vaatava viestintä. Toiminnan kautta yritetään tasapainottaa olotilaa ja se onnistuu ainakin osittain ja joksikin aikaa. Hintana tästä on kuitenkin ajattelemisen estyminen. Myös erilaiset rutiinit, työ- ja tehtäväjärjestelmät voivat muuttua yhteisöllisiksi suojausmekanismeiksi. Bionin (1961) kuvaamat perususkomuskulttuurit kuvaavat hyvin, miten päältä katsoen rationaalista näyttävä toiminta todellisuudessa onkin täysin irrationaalista. Organisaation elämisaailma sisältää siis jännitteen rationaalisen ja irrationaalisen toiminnan ja työskentelyn välillä (vrt. Simon 1996). Toinen toiminnan tasoista suuntautuu rationaaliseen sovitun tehtävän suorittamiseen ja toinen taso irrationaaliseen perususkomusten/perusolettamuskulttuurien mukaiseen toimintaan. Irrationaaliseen toimintaan organisaation jäsenet, myös johtajat, osallistuvat ikään kuin tiedostamattaan, anonymisti ja kuin huomamattaan. Lisäksi perusolettamuksiin pohjautuva toiminta suuntautuu usein rationaalista työskentelyä vastaan (myös Argyris 1990).

Eric Millerin (2004, 15) sanoin ”lähtiessämme työhön, emme koskaan jätä tiedostamatonta kotiin”, vaan se kulkee mukamme. Olemme sen sisällä, sen kanssa ja vaikutuspiirissä jatkuvasti. Tiedostamaton on näin meille jatkuvan tiedon lähde ja voi edustaa potentiaalisia mahdollisuuksia. Vaikka se on piiloutuvaa ja epätäydellisesti paljastuvaa, se on silti yhtä todellista kuin tietoinen todellisuus ja se on sitä niin yksilö-, ryhmä-, organisaatio-, yhteiskunta- kuin maailmatasollakin. Yksilötasolla tätä todellisuuden ulottuvuutta edustaa yksilödynamiikka ja yhteisötasolla organisaatiodynamiikka.

Tästä neljänestä perspektiivistä tarkasteltaessa olennaista ei ole se mitä emme huomaa vaan se miksi emme jotakin huomaa. Tämä näkökulma organisaatioon sisältää emansipatorisen

tiedon intressin ja se liittyy läheisesti kehittämiseen ja kehittymiseen. Kehittämisessä pyritään tavoittamaan, paljastamaan ja ymmärtämään sitä mikä ei toimi ja/tai sitä mikä estää rakentavaa toimintaa. Löytämisen, paljastamisen ja ymmärtämisen jälkeen lähdetään luomaan jotakin uutta ja toimivampaa. Kehittäminen ja kehittyminen ovat päättymättömiä prosesseja, joiden luonteeseen kuulu muutos.

Edellä kuvatut neljä todellisuuden aspektia ja näkökulmaa organisaatioon ovat mielestäni hyvä apuväline johtamisessa ja päätöksenteossa. Tietokäsitysmallia voi käyttää eräänlaisena tutkimusvälineenä, joka auttaa kokonaisvaltaiseman kuvan luomisessa työskentelyn kohteesta ja se tukee ennakoivaa toimintaa. Kysymys on jo Wilhelm Diltheyn ja myöhemmin Kurt Lewinin esittämästä kokonaisuuden hahmottamisen ja ymmärtämisen perusperiaatteesta, jonka mukaan organisaatiota ei voi ymmärtää kokonaisuuden hahmottamisen kautta. Myöskään sen yksittäisten osien sisäisten ja välisten suhteiden ymmärtäminen ei riitä vaan täytyy ymmärtää, että kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja mitä paremmin tätä dynaamista prosessia voidaan hahmottaa, sitä paremmat mahdollisuudet on reagoida ennakoivasti, suojautua irrationaalista toiminnalta ja rakentaa yhteistoiminnallista työskentelykulttuuria.

Positivisten tieteenperinteen ja maailmankuvan mukaan muutos on jotakin, jota pyritään hallitsemaan. Fenomenologia ymmärtää muutoksen toisin<sup>3</sup>. Muutosta ei voi hallita. Sen voi vain kohdata ja toimia olemassa olevien edellytysten ja premissien pohjalta. Koska ihminen on fenomenologisen käsityksen mukaan maailmassa ja osa suurempaa kokonaisuutta, hän ei voi tätä itseään suurempaa kokonaisuutta tuntea täysin. Pyrkimys hallita on itse asiassa yritystä kieltää tämä realiteetti.

Jos strateginen suunnittelu ja organisaation johtaminen perustuu vain positivistiseen maailmakäsitykseen ja tietoon sekä systeemin rationaalisuuteen jää suuri osa organisaatiosta ja sen toimintaympäristön todellisuudesta huomiotta (vrt. Koivisto 2004). Edelleen, jos globaalissa, no-

<sup>3</sup> On kuitenkin hyvä muistaa, että toiminta ei suoraviivaisesti ole vain rationaalista vaan voi myös yhtä hyvin olla irrationaalista.

<sup>3</sup> Psikoanalyttinen ja psykodynaaminen ajattelu ymmärtää muutoksen juuri fenomenologisesti tai tarkemmin fenomenologishermeneuttisen tradition tavoin.

peasti muuttuvassa maailmassa johtaminen ja kehittäminen pohjautuvat näin kapealle todellisuuskäsitykselle ja tietoperustalle ovat organisaation onnistumisen mahdollisuudet sattumanvaraiset. Tähän näkökulmaan perustavat myös Kaplan ja Norton (2002) kirjansa *Strategialähtöinen organisaatio*. Modernin ajan ohjausmalli on täysin riittämätön postmodernissa toimintaympäristössä.

### Organisaatiokäsityksen kulmakivi on perustehtävä.

Tavistockilaisessa traditiossa *perustehtävä* on organisaatioajattelun kulmakivi. Käsite *perustehtävä*<sup>4</sup> on kuitenkin niin yleisesti käytetty, että siitä on muodostunut sisällötön ja se tarvitsee täsmennystä. Jokainen organisaatio on perustettu jotakin *tavoitetta, missiota, päämäärää, visiota jaltai liikeideaa* varten ja tuo tavoite täytyy olla jotakin sellaista, jonka organisaation ympäristö hyväksyy.

Perustehtävä on *sopimus* ja sen sisällön ymmärtäminen on avain organisaation ymmärtämiseen. Sopimus muodostuu osapuolten hyväksymistä tavoitteista, toteuttamistavoista, arvoista, eettisistä normeista ja moraalista sekä palkitsemisen periaatteista. Sopimus sisältää ainakin kaksi puolta: muodollisen joko suullisen tai kirjallisen sopimisen sekä psykologisen - yksilöllisen ja yhteisöllisen - sitoutumisen sopimuksen ehtoihin.

Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan visio: näkemys, joka on abstraktio. Jotta näkemys voi toteutua tarvitaan *strategia*<sup>5</sup>: suunnitelma siitä miten tavoitteeseen päästään ja miten näkemys toteutetaan. Strategia on siis olennainen osa perustehtävää (ks. Poxall & Purcell 2003, 45). Strategia on silta abstraktiosta käytäntöön – tavoitteesta toteutukseen.

Hyvä strategia ja sen suuntaama toiminta elää ja muuntuu toimintaympäristön haasteiden mukaan. Tästä tulee *perustehtävän heuristinen luonne*. Se täytyy aina uudelleen ja uudelleen yhdessä määrittellä ja ymmärtää. Strategia on prosessi,

kuten Robert Kaplan ja David Norton (2002) korostavat. Organisaatio tarvitsee sanoitettuja ja kirjoitettuja suunnitelmia, koska niiden avulla voidaan hahmottaa, kohdistaa ja keskittää resursseja huomattavasti tehokkaammin.

Strategia ei kuitenkaan vielä itsessään ole toimintaa. Sen käytäntöön vieminen edellyttää neuvottelua. Strategian käytännön toteutukseen - siis siihen miten organisaation jäsenet asettavat tavoitteet ja tulkitsevat perustehtävän, neuvottelevat ja sopivat keskinäiset suhteet, työn- ja vastuunjaon, oikeudet ja velvollisuudet, kontrollin ja koordinaation, toimintaa ohjaavat eettiset periaatteet sekä palkitsemisen - vaikuttaa hallitseva ihmiskäsitys ja hallitsevat arvot, jotka pääsääntöisesti ovat ylimmän johdon ihmiskäsityksen ja arvojen mukaisia. Huomioitavaa on se, että nuo arvot eivät välttämättä ole samat kuin organisaation ns. julkilausutut arvot.<sup>6</sup>

### Organisaation perusrakenteet: työsystemi ja työyhteisö sekä tehtävä ja rooli

Organisaatiokäsitys on ajattelumalli. Malli koostuu erilaisista rakenteista ja osista. Mielestäni organisaation perusrakenteet ovat työsystemi ja työyhteisö sekä tehtävä ja rooli. Organisaation *tehtävien* ja organisaation *jäsenten*, toimijoiden kautta muodostuu organisaatioon kaksi toisiaan täydentävää ja toisilleen välttämätöntä osakokonaisuutta: työsystemi ja työyhteisö.

Työsystemissä ja työyhteisössä on samanaikaisesti läsnä neljä edellä kuvattua todellisuutta: objektiivinen, sosiaalinen, subjektiivinen ja tiedostamaton. Työsystemi edustaa teknistä tiedon intressiä ja instrumentaalista toimintaa, työyhteisö taas kommunikatiivista toimintaa ja praktista tiedon intressiä. Tämän lisäksi työyhteisön vastuulla on kehittäminen ja uuden luominen, joka edustaa emansipatorista tiedon intressiä. Jälkiteollisessa ja postmodernissa maailmassa johtajuuden haaste liittyy näiden kahden

organisaation osakokonaisuuden integrointiin.

Työsystemi muodostuu fyysisistä puitteista (tiloista, paikoista), työn teon, valmistamisen tai palvelun tuottamisen välineistä (koneista, laitteista, esineistä, malleista, menetelmistä) ja raaka-aineista eli organisaation aineellisesta pääomasta. Lopputuloksen maksimoimiseksi työ on useimmiten jaettu osiin. Työprosessin sekä itse työtehtävien hallinnan, laadun, sujuvuuden ja kustannus- tehokkuuden vuoksi niitä koordinoidaan ja kontrolloidaan. Anglosaksisessa kirjallisuudessa tätä kutsutaan management'iksi. Koordinointiin ja kontrollointiin tarvittava tieto on laadullista ja määrällistä ja se esitetään useimmiten numeraalisena tai graafisena. Saatua tietoa voidaan soveltaa myös työsystemin kehittämiseen ja ennakointiin. Numeraalisen tiedon etuna on se, että se on tiivistä ja helposti käsiteltävää, mutta useimmiten jo syntyessään vanhaa. Työsystemissä tavoitellaan sellaista johtamista ja ohjausta, jossa samanaikaisesti suoritettavat tehtävät palvelevat ja ovat toisiansa varten ja muodostavat loogisesti käyttäytyvän, maksimaalista tulosta tuottavan rationaalisen, perustehtävän mukaisen systeemin (ks. esim. Koivula & Teikari 1996,79).

Organisaation jäsenet, ihmiset rakentavat työsystemin. Työsystemi tarvitsee ihmistä suunnittelijaksi, tekijäksi, suorittajaksi, valmistajaksi, kehittäjäksi, korjaajaksi, koordinoijaksi, kontrolloijaksi, johtajaksi, seuraajaksi, jne. Organisaation jäsenet muodostavat työsystemin rinnalle *työyhteisön*. Ne ovat kuin saman lantin kaksi eri puolta, mutta ne toimivat eri loogikalla. Työyhteisö luo ja ylläpitää organisaation aineetonta pääomaa<sup>7</sup>. Työsystemiä ohjaa systeemin järkipäristäminen, työyhteisöä taas elämisaailman rationaalisuus (vrt. Kangas 1987). Työyhteisö toimii sosiaalisen, subjektiivisen sekä tiedostamattoman ja organisaatiodynaamisen todellisuuden ehdoilla. Siitä saatava tieto, kuten edellä jo tuli esiin, edellyttää ymmärtämistä, reflektiota ja tulkintaa.

Sosiaalisena yhteisönä työyhteisö on aina myös klassisessa ja modernissa merkityksessä poliittinen. Työyhteisöä symbolisoi organisaati-

on brändi, joka on työyhteisön kulttuurin ulkoinen heijastuma. Siihen liittyy myös organisaation jäsenten ja asiakkaiden kokemus kyseisestä organisaatiosta, sen kulttuurista ja arvoista eli ns. organisaation maine, joka on merkittävä sosiaalisen pääoman muoto (ks. Johanson & Siivonen 2004).

Koska systeemi ei pyöri ilman pyörittäjiä, työnjakoa vastaamaan tarvitaan roolijako. Roolijaon kautta organisaatio määrittelee perustehtävässä tarvittavat tiedolliset ja taidolliset resurssit. Rooli on osaamisen ja lahjakkuuden kanava toimintaan. Tehtävä on sopimus kahden osapuolen, organisaation ja yksilön, välillä. Tuo sopimus määrittelee työehdot. Organisaatio sitoutuu maksamaan tekijälle sovitun palkan ja huolehtimaan sopimuksen mukaisesti tekijän oikeuksista. Tekijä sitoutuu ansaitsemaan sovitun palkan tekemällä sovitun tehtävän. Roolissa pysyminen tarkoittaa ihmisen toimimista ennustettavasti ja johdonmukaisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti tavoitteita kohti.

*Rooli ja tehtävä kuuluvat yhteen.* Rooli on organisaation antama ja se saa sisältönsä tehtävästä, mutta yksilö tuo siihen oman persoonallisen ilmeen. Roolijaon kautta organisaatio määrittelee jäsentensä keskinäiset suhteet sekä vastuut, velvollisuudet ja oikeudet suhteessa perustehtävän hoitamiseen. Ammattiin liittyvä osaaminen eli kompetenssi on tarkoitushakuista toimintaa, jolla pyritään vastaamaan tehtävän vaatimuksiin ja palvelutarpeisiin. Päämääriin liittyvä kompetenssi sisältää aloitteellisuutta, ja onnistunutta tavoitesuuntautunutta toimintaa, joilla vastataan organisaation strategisiin tavoitteisiin. Rooliin liittyvä kompetenssi tarkoittaa sosiaalisiin suhteisiin kuuluvaa vaihtoa ja yhteistoimintaa tulosten saavuttamisessa. Käsite johtajuus-seuraajuus kuvaa hyvin tätä rooleihin sisältyvää vaihtoa ja yhteistoimintaa sekä keskinäistä riippuvuutta. Organisaatiossa onnistuminen ei ole mahdollista ilman toisia, sillä hyvä johtajuus edellyttää hyvää seuraajuutta!

Roolijako liittyy myös identiteettiin (ks. Erik-

<sup>4</sup> A.K.Rice, yksi keskeisiä Tavistock-paradigman luojia, on ensimmäisen kerran (1958; 228) määrittellyt perustehtävä-käsitteen. Katso myös Miller (1993; 16).

<sup>5</sup> Strategia –käsite on kiistanalainen (Emery & Trist 1965; Putnam 1975; Porter 1980; Stacey 1991; 1993 Mintzberg, Quinn & Ghoshal 1995; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1999; Mantere 2003; Ilkavalko 2005), mutta tutkijat näyttävät olevan samaa mieltä, että organisaatiossa on aina enemmän tai vähemmän tietoinen toimintasuunnitelma. Käytän isanaa strategia, juuri tässä laajassa merkityksessä. Se voi siis olla hyvin tarkka, kirjallinen toimintaohjelma tai hämärästi tiedostettu suunnitelma.

<sup>6</sup> Argyriksen (1992) käsitteet käyttöteoria ja julkiteoria sopivat myös tähän yhteyteen. Katso lisää Vartiainen 2003.



son 1968; 1974): kuka minä olen ja en ole, mikä minussa on samanlaista ja mikä erilaista sekä mihin viiteryhmiin liityn. Roolijako ei ole eriarvoisuuden perusta. Organisaatiokaavio tai -malli ei ajatteluni mukaan kuvaa ihmisten arvojärjestystä vaan toiminta- ja vastuusuhteita perustehtävän toteuttamisessa. Legitiimi, oikeutettu auktoriteetti ja vallankäyttö perustuvat tehtävään ja osaamiseen ns. kompetensseihin (kompetensseista esim. Nordhaug 1994; Kevätsalo, Ekström & Eteläpelto 2001; Pulkkis & Pesonen 2002 ja Markowitsch ym. 2002). Kun auktoriteetti ja valta perustuvat tehtävään ja osaamiseen ei hierarkkisella asemalla ole merkitystä. Prosessijohtaminen ja prosessiorganisaatioajattelu ovat nostaneet työ- ja roolijaon uudelleen ymmärrettäviksi.

Perustehtävä ja rooli voivat organisaatiossa kuitenkin alkaa hämärtyä. Ne voivat myös muuttua suojaksi liiallista ahdistusta vastaan (ks. Jaques 1955, Menzies-Lyth 1960; 1993; Miller & Rice 1968; Argyris 1990; Hirschorn 1993). Roolin ja perustehtävän rajojen hämärtyessä toiminnan motiiveiksi voi tulla toiset kuin sovitut tavoitteet ja päämäärät.

### Johtamisen kulmakivi on johtajuus-seuraajuus -suhde

Organisaatiokäsityksen kulmakivi on perustehtävä. Työsystemi ja työyhteisö muodostavat organisaation perusrakenteen. Työn- ja roolijaon välityksellä organisaatiossa on johtajia ja seuraajia. Sana johtaja kertoo, että on olemassa niitä jotka seuraavat ja antavat oikeutuksen sanalle johtaja: ilman seuraajia ei voi olla johtajaa. Johtaminen on tien ja kulkutavan valintaa. Suunnan valintaan vaikuttavat johtajaroolissa olevan henkilön yksilölliset elämäkokemukset, maailma- ja ihmis-käsitys, arvot ja eettiset periaatteet ja kyky olla vastavuoroisessa suhteessa.

Parhaimmillaan tehtävä johtaa tekijää eikä toinen henkilö. Ymmärrän siis johtajuuden, anglosaksisessa kirjallisuudessa kutsuttavan leadership'n, ennen kaikkea rooliin ja tehtävään perustuvaksi suhteeksi. Se liittyy strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tarvittavien puitteiden ylläpitoon (Lönngqvist 2002,5). 'To lead' sanan merkitys an-

saitsee huomiota. Lauseyhteydestä riippuen se tarkoittaa 'kulkea edellä', 'opastaa', 'johdattaa', 'olla ykkönen' tai 'näyttää suuntaa'. Johtajuuden edustajan keskeisiä tehtäviä onkin mielestäni olla 1) rajojen selvittäjä, 2) samastumisen kohde ja 3) sisällöittäjä eli contain'eri.<sup>8</sup> Johtajuuden edustajan haasteena on luovan, transformatiivisen toimintakulttuurin tukeminen, jossa ymmärtämisen ja ajattelun kautta työhön liittyviä asioita integroidaan, jolloin ne muuntuvat ja kypsyvät ja vievät työskentelyprosessia ja yhteistoimintaa eteenpäin. Organisaatiokäsitykseni mukaisesti johtajuus on kannattelevan ja tukea antavan ilmapiiirin luomista työyhteisöön (vrt. Bennis 1993). Se on 'rivien välistä lukemista' ja tilan antamista itselle ja toiselle, jotta voidaan ajatella ja tarkastella asioita ja myös omaa toimintaa kriittisesti (ks. Kotter 1996).

Työsystemin suunnittelu, kehittäminen, koordinointi ja kontrollointi ns. management on sekä johtajien että seuraajien yhteinen tehtävä. Parhaimmillaan johtajuus-seuraajuus suhde perustuu keskinäiseen luottamukseen ja vastuunkantoon ja yhteiseen käsitykseen siitä, mikä on oma tehtävä ja mikä on yhteinen tehtävä. Tällöin myös työyhteisöllä ja työsystemillä on mahdollisuus toimia samaan tahtiin niin yksilö-, ryhmä-, osasto-, organisaatio- kuin verkostotasolla. Tässä juuri on yhteistoiminnallisesta näkökulmasta lähtevän organisaatiokäsityksen mahdollisuus.

### Johtamisen haaste on yhteistoiminta ja ristiriitojen käsittely

Johtaminen ei onnistu, jos toiset eivät suostu seuraamaan. Siksi ristiriitojen ja konfliktien käsittely on johtamisen ja yhteistyön koetinkivi. Niin tekemisen työsystemissä kuin toiminnan työyhteisössä tulisi perustua yhteisymmärrykseen ja sopimiseen. Yhteisymmärrys ei tarkoita yksimielisyyttä vaan sitä, että tunnustetaan se mistä ollaan samaa mieltä ja mistä ollaan eri mieltä ja otetaan erot näkemyksissä huomioon.

Ristiriitoihin ja konflikteihin voidaan reagoida eri tavoin. Yksi tapa on pyrkimys päästä sanelemaan ratkaisu toiselle osapuolelle ylivoiman tai ns. valta-aseman kautta. Toinen tapa on komp-

romissi. Se on ehkä yleisimmin hyväksytty ja sovellettu ratkaisumalli. Kumpikaan vaihtoehto ei kuitenkaan sisällä todellista ratkaisua. Sillä vaikka tilanne näennäisesti rauhoittuu, todellisuudessa konfliktin osapuolet odottavat mahdollisuutta palauttaa itselle se, minkä he pitivät oikeutettuna ja mistä he kokevat ns. sovun nimissä joutuneensa luopumaan. Koska saneluratkaisu tai kompromissi ei aidosti ratkaise konfliktia, tulee ongelma uudelleen ja uudelleen esiin jossain toisessa muodossa.

Aito ratkaisu ristiriitoihin löytyy vain integraatiosta. Se luo uutta. Integraatiossa kummankaan osapuolen ei tarvitse luopua sovun nimissä. Se ei luo asetelmaa riiston kohteeksi joutumisesta, nöyryttämisestä tai nöyryytetyksi tulemisesta. Integraatiossa etsitään ratkaisu, joka tyydyttää molempia osapuolia: kolmas vaihtoehto. Integraatio ei ole illuusio eikä ongelmattomuuden lupaus.

### Käsitteellisesti matala, ymmärtämiseen pyrkivä ja ennakoivasti toimiva organisaatio

Organisaatiokäsitys on se konteksti, jota vastaan toimintaa, päätöksentekoa ja kehittämistä peilataan. Wittgenstein (1999) puhuu kielipeleistä, joilla hän kuvaa kielenkäyttöä ja merkityksen luonnetta. Hänen ajattelunsa mukaisesti eri ammattialoille on kehittynyt erilainen kieli ja käytäntö. Organisaatiossa työskentelee eri ammattialojen edustajia, jotka siis oman koulutuksensa ja toimintansa kautta ovat oppineet ja käyttävät samoja käsitteitä eri merkityksessä. Jotta organisaation jäsenet voivat aidosti toimia yhteistyössä, heidän täytyy luoda yhteinen kieli eli heidän täytyy avata toinen toisilleen, miten he ymmärtävät omaa toimintaansa ohjaavat keskeiset käsitteet ja antaa siten käsitteille yhteinen merkitys. Tämä edellyttää niin fyysistä kuin psyykkistä avointa tilaa ja foorumia, jotta kohtaaminen olisi mahdollista (ks. Pålshaugen 2002; Vartiainen & Pulkkis 2004; Gould, Stapley & Stein 2004).

Ihmisen elämä ja mielen toiminta on symboleihin ja kieleen sidottua. Kielen rajoja ei ole mahdollista ylittää. Kuten olen jo todennut, emme voi ymmärtää emmekä nähdä omien väärinym-

märrystemme läpi ja korjata niitä paitsi oman ymmärryksemme puitteissa. Käsitteettömästä tulee käsitettävää vasta kun sen ymmärtää, kun se saa merkityksen. Heidegger (2000) toteaaakin, että se mikä ei millään tavoin kosketa henkilöä, se ei kuulu hänen maailmaansa ja siitä yksilö ei kannu huolta. Mistä ei kanneta huolta, siihen ei myöskään sitouduta (ks. myös Haslam 2003). Ilman kosketuksi tulemista, ilman ymmärrystä organisaation maailma ei ole yksilön maailmaa. Sosiologiassa tätä kutsutaan vieraantumiseksi. Psykologisesti kysymys on siitä, että organisaatio menettää jäsentensä luovaa mieltä ja innovatiivisuutta. (vrt. Coombs & Metcalfe 2000)

Ilkka Pesonen (1994) on luonut käsitteellisesti matalan organisaation -käsitteen. Mielestäni organisaatiota voidaan kutsua käsitteellisesti matalaksi, silloin kun sen yksittäiset jäsenet ymmärtävät yhdensuuntaisesti organisaation perustehtävän, työ- ja toimintaprosessikonaisuuden sekä oman positionsa siinä. Tämän lisäksi edellytetään, että organisaation strategia on rakennettu yhteistoiminnallisesti ja työyhteisö hyväksyy tavoitteiden saavuttamisen toimintatavat.

Käsitteellisesti matalassa ja ymmärtämiseen pyrkivässä sekä proaktiivisesti<sup>9</sup> eli ennakoivasti toimivassa organisaatiossa *Descartesin virhe*<sup>10</sup> on otettu todesta eli ymmärretään, että järkevään toimintaan tarvitaan sekä älyä että tunnetta. Viisas toiminta edellyttää emotionin täydentämää kognitiota. Numeraaliseen tai sanalliseen muotoon pakatun infon täytyisi tavoittaa ja koskettaa päätöksenteossa kumpaakin inhimillisen tiedon muodostuksen ja tulkinnan ulottuvuutta. Mitä moniulotteisemmin organisaatio ja sen toimintaympäristö hahmotetaan, sitä suuremmat mahdollisuudet on ennakoita ja reagoida muutoksiin nopeasti sekä uudistua eli pärjätä kilpailussa ja säilyä hengissä.

### Lopuksi

Artikkelin alussa korostin jäsenyteen ja kattavan organisaatiokäsityksen merkitystä johtamisessa ja erityisesti ylimmässä päätöksenteossa. Johtajuus on parhaimmillaan luovaa ajattelua ja suunnan määrittämistä. Luovuus edellyttää

<sup>8</sup> Sisällöittämisellä eli containerina toimimisella viitataan Bionin kuvaamaan suhteessaolemisen tapaan, jonka lähtökohta on transformatiivisuus ja joka samalla rakentaa merkitysten muodostusta, ymmärtämistä ja ajattelua. Katso Bion 1962.

<sup>9</sup> Katso lisää esim. Juha Antila & Pekka Ylöstalo 2002.

<sup>10</sup> Ks. lisää Damasio 2001.

puitteita ja tilaa. Organisaatiokäsitys voi toimia ajattelun puitteena. Lisäksi yhdessä hahmotettu ja ymmärretty organisaatiokäsitys on johtamisen työväline ja kartta, joka auttaa jäsentämään toimintaympäristöä ja sen muutoksia sekä organisaation todellisuuksia. Se tukee ennakoivaa toimintaa.

Tietotekniikan myötä kilpailu maailman markkinoilla on muuttunut. Tiedosta on tullut tärkein tuotannon tekijä teollisten raaka-aineiden markkinoilla. Todellisuuskäsitys määrittelee sen miten oma organisaatio ja sen liiketoiminta sekä toimintaympäristö hahmotetaan sekä miten organisaation resurssit mielletään. Todellisuuskäsitys ja ihmiskäsitys liittyvät toisiinsa. Johtajuuden kautta ne välittävät arvoja, normeja, arvostuksia ja toimintaperiaatteista, joista muodostuu organisaation kulttuuri, joka taas vaikuttaa siihen missä määrin olemassa olevat kompetenssit saadaan käyttöön. Koska organisaation kulttuuri kantaa merkityksiä ja arvoja sekä luo organisaation mainetta, niin erilaiset kriisit, konfliktit ja väärinkäytökset kertova sen laadusta. Organisaation maineen korjaaminen maksaa aina paljon.

Perinteinen, modernin ajan organisaatiokäsitys on huomioinut lähinnä työsystemin. Tavistockilainen näkökulma on jo puolivuosittain korostanut työsystemin rinnalla työyhteisöä. Organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa liiketoimintamallien uudistaminen on ymmärretty johdon ja asiantuntijoiden tehtäväksi. Kun he ovat saaneet suunnitelman valmiiksi ja hallitus on sen hyväksynyt mallin täytäntöönpano ja uusien toimintatapojen opettelu siirretään keskijohdolle ja muulle henkilökunnalle. Vaiheittainen eteneminen johdon suunnitelmasta työntekijöiden käytäntöön näyttää kuitenkin liian hitaalta ja monenlaisten ongelmien sekä ymmärtämisvaikeuksien kuormittamalta. Esittämäni organisaatiokäsitys korostaakin toteuttajien tai heidän edustajiensa mukaan ottamista jo suunnitteluprosessin alkuvaiheissa. Tämä onnistuu, jos johtaminen ymmär-

retään ennen kaikkea integroivaksi toiminnaksi. Lisäksi Tavistock-tradition piirissä on kehitetty metodeja, joiden avulla sataakin henkilöä voi työskennellä samanaikaisesti ja tehokkaasti (ks. lisää esim. Gould ym 2004, Vartiainen & Pulkkis 2004)

Organisaatioissa on eri ammattialojen edustajia ja näin organisaatioissa on useita erilaisia toimintoja ohjaavia viitekehyksiä ja kieliä. Eri ammattiryhmät ja kielet valottavat eri aspekteja organisaation toimintakentästä ja todellisuuksista. Jos tämä ymmärretään rikkautena ja osataan hyödyntää saa organisaatio potentiaalisia resursseja käyttöön, mikä taas parantaa sen kykyä mm. uudistua.

Organisaatioiden johtaminen ja kehittäminen on perustunut lähinnä tekniseen ja taloudelliseen tietoon, jota on koottu objektiivisesti havaittavaa todellisuudesta. Numerallisessa ja graafisessa muodossa esitetty info organisaation toiminnasta on äärimmäisen tarpeellista. Sitä tulisi kuitenkin tarkastella muista organisaation todellisuuksista saatavaa tietoa vasten. Näin tulokset ja toiminta - jonka kautta tulokset on toteutettu - tulevat syvällisemmin ymmärrettyä.

Käsitteellisesti matala, ymmärtämiseen pyrkivä ja ennakoivasti toimiva organisaatio rakentaa organisaatiokäsitystä systeemisesti, jolloin kokonaisuus ymmärretään sen yksittäisten osien sisäisten ja osien välisten dynaamisten vaikutussuhteiden kautta sekä samalla kokonaisuutta ja osakokonaisuuksia tarkastellaan toimintaympäristöä vasten. Johtamisessa on myös tärkeää hahmottaa organisaatio eri todellisuuden aspektien: objektiivisen, sosiaalisen, subjektiivisen ja tiedostamattoman/organisaatiodynaamisen todellisuuden kautta sekä huomioida niiden vaikutus toinen toisiinsa.

### Jälkisanat

Haluan kiittää kahta anonymiä refereeita heidän rakentavista ehdotuksista.

### Kirjallisuus

- ALVESSON, M. (1993). *The Play of Metaphors*. Teoksessa Hassard, J. & Parker, M. (toim.) *Postmodernism and Organizations* (s. 114-131). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- ALVESSON & DEEDS (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- ALVESSON & WILLMOTT (1992). *Critical management studies*. London: Sage.
- ANTILA & YLÖSTALO, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239*. Työministeriö. Helsinki: Työministeriö.
- ARENDRT, H. (2002). *Vita Activa. Ihmisenä olemisen ehdot*. Tampere: Vastapaino. [Alkuperäisteos (1958): *Human Condition 1958*]
- ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- ARGYRIS, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business.
- BENNIS, W. (1993). *An invented Life. Reflections on Leadership and Change*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- BION, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. London and New York: Routledge.
- BION, W. (1962). *Learning from Experience*. London, New York: Karnac.
- BION, W. (1967). *Second Thoughts*. London: Karnac.
- COOMBS, R. & METCALFE, J.S. (2000). *Organizing for Innovation: Co-ordinating Distributed Innovation Capabilities*. Teoksessa N. Foss & V. Mahnke (toim.) *Competence, Governance, and Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press, s. 209-231.
- DAMASIO, A. (2001). *Descartesin virhe. Eemoiot, järki ja ihmisen aivot*. Helsinki: Terra Cogita. [Alkuperäisteos (1994) *Descartes' Error*.]
- ERIKSON, E. (1974). *Dimensions of a New Identity*. New York: W.W. Norton Company Inc.
- ERIKSON, E. (1968). *Identity, Youth and Crisis*. London-Boston: Faber and Faber.
- FOUCAULT, M. (1970). *The Order of Things: An Archaeology of the Human Science*. London: Tavistock. [Alkuperäisteos (1964): *Les mots e les choses*.]
- FLOOD, R., M. (2001). *The Relationship of 'Systemic Thinking' to Action Research*. Teoksessa (toim.) P. Reason & H. Bradbury. *Handbook of Action Research. Participatory Inquiry & Practise*. London-Thousand Oaks - New Delhi: Sage.
- FREUD, A. (1966). *The Ego and The Mechanisms of Defense*. New York: International Universities Press, Inc.
- GADAMER, H-G. (2004). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- GOULD L., STAPLEY, L. & STEIN, M. (TOIM.) (2004). *Experiential Learning in Organizations: Applications of The Tavistock Group Relations Approach*. London, New York: Karnac.
- HASLAM, A. (2003). *Psychology in organization. The social identity approach*. London: Sage.
- HEIDEGGER, M. (2000). *Oleminen ja aika*. Suom. Reijo Kupiainen, Tampere: Vastapaino. [Alkuperäisteos (1927): *Sein und Zeit*.]
- HIRSCHORN, L. (1993). *The workplace within: the psychodynamics of organizational life*. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press.
- IKÄVALKO, H. (2005). *Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Espoo: Helsinki University of Technology, laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series.
- JAKUES, E. (1955). *Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety* Teoksessa M. Klein (ym.) (toim.) *New Directions in Psychoanalysis*. London: Tavistock.
- JOHANSON, J-E. & SIIVONEN, V. (2004). *Sosiaalisen pääoman kenttä, seuraukset ja perusta*. *Työelämän Tutkimus - Arbetlivforskning*, 2, 12-24.
- KANGAS, R. (1987). *Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan Strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Talentum Media.
- KEMMIS, S. (2001). *Exploring The Relevance of Critical Theory for Action Research: Emancipatory Action Research in the Footsteps of Jürgen Habermas*. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.), *Handbook of Action Research, Participative Inquiry & Practice* (s.91-102.) London-Thousand Oaks- New Delhi: Sage.
- KETONEN, O. (1980). *Terveys ja sairaus: vallan varjoja*. Teoksessa *Mahdollisuuksien kuuleminen. Therapiea 30*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- KEVÄTSALO, K., EKSTRÖM, K. & ETELÄPELTO, T. (2001). *Verkottuva työpaikka ja osaamisen kehittäminen*. Helsinki: Käyttötieto.

- KOIVISTO, T. (2004). Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Tykes. Raportteja 30. Helsinki: Työministeriö.
- KOIVULA, A. & TEIKARI, V. (1996). Pyramidi murenee – näkökulma tietotyön prosessijohtamiseen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- KOTTER, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- KUHN, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- LATOMAA, T. (2005). Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa (toim.) Juha Perttula & Timo Latomaa, Kokemuksen tutkimus. Merkintä-tulkinta-ymmärtäminen. Tartto: Dialogia Oy. s. 17-88.
- LEDOUX, J. (2003). Synaptinen itse. Miten aivot tekevät minusta minut. Helsinki: Terra Cognita. [Alkuperäisteos (2002): *Synaptic Self. How Our Brains Become Who We are.*]
- LEWIN, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- LÖNNQVIST, J. (2002). Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.
- MANTERE, S. (2003). *Champion, Citizen, Cynic? Social positions in the strategy process*. Espoo: Hut Industrial Management, Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No 5.
- MARKOWITZ, J., KOLLINGER, I., WARMERDAM, J., MOEREL, H., KONRAD, J., BURELL, C., GUILLE, D. & SELLIN, B. (TOIM.) (2002). *Competence and Human Resource Development in Multinational Companies in three EU Member States*. Cedefop Panorama series 18. European Centre for the Development of Vocational Training: Luxembourg.
- MATTE-BLANCO, I. (1975). *The Unconscious as Infinite Set*. London: Duckworth Press.
- MENZIES LYTH, E. (1960). *Social Systems as a defence against anxiety: an empirical study of the nursing service of a general hospital*. Teoksessa E. Trist & E. Murray (toim.) *The Social Engagement of Social Science, vol. I. The Socio-Psychological Perspective*. London: Free Association Books. (1990).
- MENZIES LYTH, E. (1993). *Containing anxiety in Institutions: Selected Essays*. London: Free Association Books.
- MILLER, E. & RICE, A.K. (1968). *Systems of Organisation. Task and Sentient Systems and their Boundary Control*. London: Tavistock.
- MILLER, E. (1993). *From dependency to autonomy. Studies in organization and change*. London: Free Association Books.
- MILLER, E. (1997). *Effecting organisational change in large complex systems. A collaborative consultancy approach*. Teoksessa J. Neuman ym (toim.) *Developing Organizational consultancy* (s. 187-212). London and New York: Routledge.
- MIINTZBERG, H., QUINN, J.B. & GHOSHAL, S. (1995). *The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.
- MIINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPÉL, J. (1999). *The Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*. California: Sage Publication.
- MÄKI-KULMALA, H. (2004). Tiedon monimuotoisuus. Aikuiskasvatus. 11-04, 28-35.
- NIINILUOTO I. & SAARINEN, E. (toim.) (1989). *Vuosisatamme filosofia*. Helsinki: WSOY.
- NONAKA, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5, 4-37.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press: New York.
- NORDHAUG, O. (1994). *Human Capital In Organizations Competence, Training and Learning*. New York: Oxford University Press.
- PESONEN, I. (1994). *Ajatus käsitteellisesti matalasta organisaatiosta. Skandinaavisen ja japanilaisen työn vertailu. Työelämän tutkimus*. Vol. 5.
- PALSHAUGEN, Ø. (2002). *Discourse-Democracy at Work – on Public Spheres in Private Enterprises. Concepts and Transformation*, 7, 141-192.
- POXALL, P. & PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management. Management, Work and Organization*. New York: Pallgrave MacMillan.
- POLANYI, M. (1962). *Personal Knowledge. Toward a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City: Doubleday.
- POPPER, K. (1956). *Three Views Concerning Human Knowledge*. Teoksessa H. D. Lewis (toim.), *Contemporary British Philosophy*. London: Allen & Unwin.
- POPPER, K. (1982). *The Open Universe: An Argument for Indeterminism*. Lontoo: Hutchinson.
- PULKKIS, A. & PESONEN, I. (2002). *På jakt efter grunder för utvecklings malen. Rapport från kommunal anställdas nordiska samarbete- seminarium. Förändring och utveckling. Locala erfarenheter*. Espoo. 25-27.9.2002
- RICE, A.K. (1958). *Productivity and Social Organization: the Ahmedabad Experiment*. Tavistock. Uudelleen painettu New York, London: Garland Publishing 1987.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practise of The Learning Organization*. London: Random House.
- SHAFRITZ, J. & OTT, S. (2001). *Classics of Organization Theory. Fifth edition*. Harcourt College Publishers.
- SIMON, H. (1996). *Bounded Rationality and Organizational Learning*. Teoksessa M.D. Cohen & L.S. Sproull (toim.) *Organizational Learning* (s. 175-187). Thousand Oaks: Sage.

- STACEY, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- STACEY, R. (1993). *Strategic Thinking and the Management of Change. International Perspective on Organisational Dynamics*. Kogan Page.
- STACEY, R. (1991). *The chaos frontier: Creative strategic control for business*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- STEIN, M. (2004). *The critical period of disasters: Insights from sense-making and psychoanalytic theory*. *Human Relations* 57, 1243-1261.
- TRIST, E. & MURRAY, H. (1990). *Toim. The Social Engagement of Social Science. Volume I The Socio-Psychological Perspective*. London: Free Association Books.
- TRIST, E., EMERY, & MURRAY, H. (1997). *The Social Engagement of Social Science. A Tavistock anthology. Volume III. The Socio-Ecological Perspective*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- VARTIAINEN, E. (1999). *Tunteiden ja vallan ryhädynamiikka*. Teoksessa S. Näre (toim.) *Tunteiden sosiologiaa II* (s. 270-295). Helsinki: SKS
- VARTIAINEN, E. (2005). *Dialogisuuden ymmärtäminen konsultoinnissa. Näkökulmana tutkiva konsultointi, relational consulting*. Aikuiskasvatus 21-05.
- VARTIAINEN, E. & PULKKIS, A. (2004). *Työkonferenssi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä*. Teoksessa J. Lehtonen (toim.), *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. (s. 57-73). Raporttisarja 1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- WITTGENSTEIN, L. (1971). *Tractatus Logico-Philosophicus*. [Alkuperäisteos (1922): *Tractatus Logico-Philosophicus*.] Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- WITTGENSTEIN, L. (1999) *Filosofisia tutkimuksia*. [Alkuperäisteos (1953): *Philosophische Untersuchungen*] Helsinki: WSOY.
- VON WRIGHT, H. (1971). *Explanation and Understanding*. London: Routledge & Kegan.