

TUOMO PELTONEN

# Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet<sup>1</sup>

**J**ohtaminen ja organisaatio on liiketaloustieteisiin kuuluva itsenäinen oppiaine, joka tarkastelee työn ja liiketoiminnan organisointumista ja siihen liittyvää johtamistyötä erityisissä historiallisissa, kulttuurisissa ja taloudellisissa tilanteissa. Tämä on näennäisen neutraali oppituolini alueen määrittely, mutta kuten määrittelyt yleensä, sisältää se kuitenkin aimon joukon erilaisia oletuksia ja painotuksia. Näiden syvällisempi tarkastelu on tarpeen, jotta saisimme tarkan kuvan oppiaineesta, jonka tilasta ja tulevasta kehityksestä olemme tänään saapuneet kuulemaan tätä esitelmää.

Aloitin katsaukseni pohtimalla aivan ensimmäistä osaa määritelmästä, nimittäin sitä toteamusta, että johtaminen ja organisaatio on osa liiketaloustieteiksi kutsuttua tieteenalaa, ja samalla kuitenkin katsottavissa sen itsenäiseksi ala-oppiaineeksi.

## Johtaminen ja organisaatio liiketaloustieteiden kehityshistoriassa

Saksalaisen mallin mukaisesti muodostuneet ensimmäiset suomalaiset kauppakorkeakoulut olivat itsenäisiä akateemisia laitoksia, joiden tieteellinen profiili nojasi nimenomaan kansantaloustieteeseen. Ajateltiin, että kansantaloustieteen yrityksen teoriat antaisivat tarvittavan akateemisen pohjan yliopistotasoiselle ekonomikoulutukselle. Toisella puolen oli sitten niin kutsuttu soveltava liiketaloustiede, joka keskittyi selkeämmin rakentamaan liikkeenjohdollisia ratkaisumalleja kansantaloustieteellisen teorian identifioimiin ongelmiin. Soveltava liiketaloustiede katsottiin siis siksi kauppatieteen osaksi, joka käsitteli johdon päätöksenteon ja yrityksen hallinnon järjestämistä ja sille oli pitkään luonteenomaista hyvin käytännöllinen kirjanpidon ja kaupanhoidon tekniikoiden ja normien opetus.

<sup>1</sup> Virkaanastujaisesityelmä Oulun yliopistossa 23.4.2004

## DISCUSSION

Saksalainen vaikutus suomalaisessa kauppatieteessä kuitenkin murtui 1960-luvulle tultaessa. USA:ssa liikkeenjohdollisen ja liiketaloudellisen yliopisto-opetuksen kasvu oli avannut uusia tutkimuksellisia uomia taloustieteiden aiemmin hallitsemalle alueelle. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen näkökulmasta ehkä merkittävin vaikutus oli työllä, jota nobelisti Herbert Simon ja hänen kollegansa James March ja Richard Cyert tekivät Carnegie:n Teknillisessä korkeakoulussa käyttäytymistieteellisen päätöksentekoteorian parissa. Kognitiiviseen psykologiaan pohjanneen päätöksentekotutkimuksen ja siitä rakentuneen modernin organisaatioteorian läpimurto merkitsi myös yleisemmin liiketaloustieteellisen tutkimuksen autonomian vahvistumista, vaikka niin kutsuttu behavioristinen teoria ei sittemmin saavuttanutkaan kiistatonta liikkeenjohtotutkimuksen metateorian asemaa. Toisaalta idea epävarmuudessa ja ristiriitaisissa sosiaalisissa paineissa hyväksyttävän oloisia ratkaisuja tekevästä toimijasta on edelleen erityisesti organisaatiotutkijalle tunnuksenomainen tapa ajatella johtamista ja liikkeenjohdon käyttäytymistä.

Suomeen uusi organisaatioteoria rantautui 1970-luvulla, kun vastaperustetuissa kaupakorkeakoulujen yrityshallinnon oppiaineissa ryhdyttiin tekemään nimenomaan tälle alueelle sijoittuvia väitöskirjoja ja muuta tutkimusta. Yrityshallinto syntyi järjestelyssä, jossa niin kutsuttu Liiketaloustiede II jaettiin suunnilleen nykyisiin markkinointiin ja johtamiseen. Liiketaloustiede II oli edustanut 'pehmeämpää', yhteiskunta- ja käyttäytymistieteistä ammennetuilla teorioilla ja tutkimusperinteillä liike-elämää tarkastelevaa opinalaa, kun taas Liiketaloustiede I puolestaan koostui niistä yritystä taloudellislaskennallisena järjestelmänä tarkastelevista alueista, jotka nykyään lukeutuvat lähinnä las-

sentatoimen, rahoituksen ja liikkeenjohdon systemien aineisiin.

Yrityshallinnon professuureja hoitivat aluksi muista tieteistä, kuten sosiologiasta ja sosiaalipsykologiasta tulleet tutkijat, ja vasta kun johtamistutkimuksen alueelta väitellyt ensimmäinen kauppatieteilijöiden sukupolvi alkoi siirtyä professuureihin 1980- ja 90-lukujen vaihteessa, voitiin puhua oppiaineen kypsyneen omaksi tieteelliseksi alueekseen suomalaisten taloustieteiden joukossa. Tällä hetkellä johtaminen ja organisaatio on normatiivisiin alkuvaiheisiinsa verrattuna hyvinkin riippumaton liiketaloustieteellinen oppiaine omine tieteellisine lehtineen ja instituutioineen. Vaikkakaan sen paradigmaattinen perusta ei ole samalla tavoin yhdenmukaistunut ja hegemonisoitunut kuin taloustieteen, on organisaatiotutkimus niin vanhasti ankkuroitunut nykyaikaisiin sosiaali- ja käyttäytymistieteisiin, että kansantaloustieteen liittyvien älyllisten ja tutkimuskulttuuristen siteiden voidaan sanoa lähes tyystin katkenneen. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksen viimeisessä suuressa Handbook-teoksessa vuodelta 1996 (Clegg, Hardy & Nord 1996) kolmenkymmenen oppialuetta kartoittavan kappaleen joukossa on vain yksi luku, joka käsittelee organisaatioiden ja taloustieteen välistä suhdetta.

### **Teollisesta jälkiteolliseen tilaan**

Yhteiskuntatieteellinen ote tulee selkeästi esiin oppialan tavassa tarkastella organisaatioita ja niiden johtamista kontekstuaalisesti. Tämä näkökulma tuo esiin sen, että organisaatiot eivät toimi tyhjiössä, vaan niiden muotoihin ja malleihin vaikuttavat laajemmat kulttuuriset, yhteiskunnalliset ja historialliset taustaseikat, joiden merkitystä ei siis tule väheksyä, vaan pikemminkin asettaa ymmärtävän ja kriittisen tarkastelun

keskiöön. Nykyistä aikakautta on kutsuttu mitä moninaisimmilla termeillä, mutta liiketaloudellisia organisaatioita tarkasteltaessa ehkä tärkeimpänä voidaan pitää ajatusta siirtymisestä *teollisesta jälkiteolliseen* tilaan.

Jos massatuotantotyyppinen tehdastyö ja siihen liittyvä mekanistinen organisaatioajattelu oli keskeistä teollisen ajan johtamisparadigmalle, luonnehtii jälkiteolliseen aikaan siirtymistä muutos joustavampaan, erikoistuneeseen tuotantotapaan, jolle on keskeistä pyrkimys tyydyttää asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Kärjistäen voitaisiin sanoa, että jälkiteollisessa maailmassa yritystoiminnan keskeinen ongelma ei ole enää tuotantoiminnan jatkuvuuden takaaminen ja työntekijöiden tasainen osallistuminen prosessien ylläpitoon, vaan pikemminkin tuotteiden, palvelujen ja tiedon jatkuvan kuluttamisen varmistaminen. Kuluttaja on talouden ja yhteiskunnan uusi myyttinen hahmo, jonka keskeisiä piirteitä ovat halu uusiin kokemuksiin ja elämyksiin sekä kuluttamisen identiteettiä rakentava ja ylläpitävä asema. Myös työn ja tuotannon puolella on alettu omaksua kulutus- ja asiakaslähtöinen maailmankuva ja esimerkiksi yksilöiden ja työn välisessä suhteessa kyse ei ole enää siitä, että yksilö uhrautuu työn eteen, vaan siitä, mitä työ voi antaa kehittymiskokemuksia ja täytymystä hakevalle yksilölle.

Jälkiteollisen ajan organisatorinen arkkityyppi on joustava yritys, jonka päämääränä on kyetä reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja liiketoimintamahdollisuuksiin, ei niinkään rakentaa yhteisöllistä jatkuvuutta tai elinikäisiä työuria. Nyky-organisaatioissa ei ole tiukkoja toimenkuvia, ja osastojen väliset rajat ovat usein häilyviä, samoin organisaation ja sen ympäristön välinen raja. Lisäksi toimintaa ohjaavat säännöt ja normit on muotoiltu väljästi, jotta asiantuntijat ja työntekijät voisivat

itse ratkaista viivytyksettä eteen tulevia ongelmia ja kehittää luovasti uusia innovaatioita. Tällainen oppivaksi organisaatioksi kutsuttu muoto saa usein jonkinlaisen ajattoman ihanemallin leiman, vaikka huolellisempi tarkastelu paljastaa mallin heijastelevan laajempia jälkiteollisen talouden perusrakenteita ja maailmankuvaa. On myös hyvä huomata, että jälki-byrokraattisiin työorganisaatioihin liittyy uudenaikaisia, laajemmasta yhteiskunnallisesta muutoksesta polveutuvia ongelmia, joita tayloristisesti johdetuissa yrityksissä ei ollut. Kun teollisen organisaation inhimillisenä varjopuolena oli lähinnä työn monotonisuus ja mekanistisuus, näyttäisi jälkiteollisessa tilassa ongelmana olevan vakiintunut epävarmuus sekä paikallisten yhteisöjen ja globaalisti liikkuvan pääoman alati kasvava kuilu. Viime aikoina paljon keskustuttanut niin kutsuttu Kiina-ilmiö tulee ainakin osittain ymmärrettäväksi jälkiteollisen talouden logiikasta, jossa asiakkaiden palvelu ja pääoman tuottovaatimus kulkevat työntekijöiden sitouttamisen ja pitkäjänteisen luottamuksen rakentamisen edellä.

## **Organisaatiosta organisoitumiseen**

Toisaalta makrovoimia tarkasteltaessa on hyvä muistaa se, että laajojen yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset eri yrityksiin ja työyhteisöihin ovat toisistaan poikkeavia. Organisatorinen ympäristö ei suoraan määrää sitä toimintatapaa ja sosiaalisten suhteiden muotoa, joka kussakin yrityksessä tai organisaatiossa rakentuu, vaan pikemminkin voidaan nähdä, että jokainen organisaatio muokkaa omaa sosiaalista järjestystään eri jäsentensä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, paikallisesti. Tällöin vaikuttavia eivät ole talouden tai teknologian objektiiviset faktat, vaan ne subjektiiviset ja intersub-

## DISCUSSION

jektiiviset tulkinnat, joiden kautta organisaatio rakentaa merkityksiä yhteistä toimintaansa varten. Toimijat niin kutsutusti *organisoivat* oman sosiaalisen todellisuutensa rakentaen kulttuurisia merkityksiä asioiden, teknologioiden ja ihmisten ympärille.

Siirtymä organisaatiosta organisoitumiseen on pääosin tieteen sisäinen murros, jossa siirrytään pois kausaalijattelusta ja pyritään sen sijaan selittämään ihmisten sosiaalista toimintaa tarkastelemalla sitä, millaisia tulkintoja ja maailmoja toimijat itse luovat käyttäytymisensä perustaksi. Yhteiskuntatieteissä ajattelu tunnetaan sosiaalisena konstruktivismina. Organisaatiotutkimuksessa ote on avannut uusia mahdollisuuksia tutkia johtajien ja työntekijöiden kielen käyttöä ja tarinan kerrontaa yhteistä toimintaa organisoivina käytäntöinä – käytäntöinä, joilla on varsin konkreettisia seurauksia toiminnan suuntautumiseen organisaation sisällä ja suhteessa ulkopuolisiin.

Konstruktivismiin sisällä on erilaisia virtauksia. Eräällä tavalla äärimuotoa edustaa etnometodologinen keskustelunanalyysi, jossa tutkitaan sosiaalisten roolien ja merkitysten tuottamista keskustelun puheenvuoroissa. Tarkoituksena on seurata vaikkapa kokouksen osanottajien toimintaa, kun he yhdessä jäsentävät organisatorista maailmaa ja osallistujien rooliasemia. Analyysi tuo näkyväksi toimijoiden usein tiedostamattomat keinot, joilla tilannetta pyritään ottamaan haltuun ja saamaan menossa oleva toiminta järkevän tuntuiseksi. Tutkijan roolina on eritellä niitä monia erilaisia tulkintakäytäntöjä, joilla organisaation maailmaa tuotetaan ja saadaan luotua vaikutelma vakaasta ja jae-tusta todellisuudesta.

Kun etnometodologia pidättäytyy ottamasta kantaa siihen, mistä tavat jäsentää ja organisoida yhteistä todellisuutta ovat peräisin,

ottaa vaikkapa kansainvälistymisen konstruktivistinen tutkimus lähtökohdaksi kansallisen kulttuurin vaikutuksen merkitysten muodostumiseen. Kansalliset uskomukset ja arvot muodostavat vahvan tulkintakehyksen, josta käsin myös johtamisen ilmiöt saavat sosiaalisen merkityksensä. Suomalainen käsitys johtamisesta korostaa usein suoruutta, rehellisyyttä ja tavoitteinotettaisuutta, ja eroaa monien muiden eurooppalaisten johtamiskulttuurien painotuksista. Esimerkiksi äskettäiset kulttuuriset konfliktit TeliaSonera:n johdon suomalaisten ja ruotsalaisten jäsenten välillä ovat hyvä muistutus kansallisten johtamisnäkemysten relativismista jopa Pohjoismaiden sisällä. Suomalaiset näkevät usein ruotsalalaiset pehmeinä ja päättämättöminä kun taas ruotsalaiset puolestaan tulkitsevat suomalaisen suorasukaisuuden usein karkeana ja jopa suvaitsemattomana käytöksenä. Harva kuitenkaan vaivautuu miettimään omaa kulttuuriaan toisesta suunnasta. Erään opiskelijani mukaan esimerkiksi Portugalissa uskotaan, että kaikki suomalaiset ovat töissä IT-alalla ja urheilvat joka päivä kolme tuntia töiden jälkeen.

Yleisemmällä tasolla konstruktivistinen lähestymistapa pyrkiikin purkamaan vastakkainasettelun oikean ja väärän käsityksen välillä ja esittelemään sen sijaan ne tavat, joilla eri ryhmät ja alakulttuurit yhdessä tuottavat organisatorisen maailmansa – joskus yhdessä, joskus erikseen. Sosiaalista konstruktivismia luonnehtii myös kiintymys pienten kertomusten tutkimustietoon, eli laadullisen aineiston esittämiseen sen moninaisuutta ja monitulkintaisuutta kunnioittaen. Erilaisia kertomuksia ja symbolisia konstruktioita ei pyritä supistamaan yhteen lopulliseen tulkintaan, vaan ennemminkin pyritään ymmärtämään jokaista kulttuurista uskomusjärjestelmää sen omilla ehdoillaan ja edellytyksillään.

## Johtamistyöstä mahdollistamiseen

Sekä jälkiteollinen aika että organisoitumista korostava konstruktivistinen teoria haastavat perinteisen käsityksen johtamistyöstä. Klassisessa johtamisteoriassa liikkeenjohtajan työtä määrittivät toiminnan suunnittelu, strategioiden toteutus ja suoritusten valvonta. Nyt kun byrokraatit ja hierarkiat ovat purkautumassa ja organisaation jäsenten yksilöllisyys nostettu keskiöön, ei voida enää yksinkertaisesti olettaa johtamisen olevan ulkopuolelta tapahtuvaa ohjaamista ja kontrollia. Johtajan on hypättävä mukaan organisoitumisen virtaan ja koetettava kääntää asiantuntijoiden ja työntekijöiden näkemykset ja tunteet sellaisiksi, että ne palvelisivat yrityksen tai laitoksen kilpailuedun saavuttamista. Tiukintaan asiajohtaja ei voi oikein välttyä johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen haasteilta.

Samalla on nähtävissä, että johtajat pyrkivät siirtämään valtaa ja vastuuta päälliköille ja työntekijöille, ja jättäytyvät itse mielummin taustalle. Organisaation jäsenet saavat entistä enemmän koulutusta paitsi varsinaisista tehtävistä, myös organisaation yleisistä arvoista ja missiosta sekä saavutustensa suhteesta koko yrityksen tuloksellisuuteen. Taustalla on ajatus siitä, että antamalla yksilöille ja tiimeille tietoa liiketoiminnan tavoitteista ja yrityskulttuurista on mahdollista saada työntekijät ohjaamaan itse itseään, ilman raskaita hallinta- ja valvontarakenneita. Tämä edesauttaa jälkiteollisen dynamiikan vaatimaa joustavuutta samalla kun varmistetaan se, että yksilöt ja ryhmät ottavat toiminnassaan huomioon yrityksen intressit ja pyrkimykset. Esimerkiksi Nokia on pitkään korostanut arvojen roolia laajalle levinneen ja kulttuurisesti hajanaisen henkilöstönsä ohjaamisessa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien mukaiseen toimintaan.

Toisaalta mahdollistaminen tai valtaistaminen vaatii oman veronsa. Yksilöiden huomion kääntäminen organisaation intressien suuntaan edellyttää identiteetin uudelleenmäärittelyä. Vaihtokaupassa työntekijälle luvataan uusi identiteetti ja kuuluminen suurempaan yhteiseen, toisaalta edellytetään, että muut mahdolliset sosiaaliset kiinnekohteet häivytetään työminuuden alta pois. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että voimakas organisaatiokulttuuriin identifioituminen häivyttää yksilön itsellistä harkintakykyä ja taitoa asettaa rajoja. Todellisena vaarana ovat ääritilanteet, jolloin yrityksen päämäärät aiheuttavat kohtuutonta kärsimystä ilman, että työntekijät tai asiantuntijat pääsevät kertomaan omia näkemyksiään ja pehmentämään johdon toimien vaikutuksia.

On tosin todettava, että johtajana toiminen tällaisissa tilanteissa ei myöskään ole täysin ristiriidatonta. Ovathan erilaiset päälliköt, esimiehet ja johtajat yhtäältä organisaatioon palkattuja työntekijöitä samalla kun he toisaalta omassa työssään edustavat nimenomaan ylimmästä johdosta ja omistajien taholta tulevia linjauksia. Varsinkin keskijohdon omat tunteukset vaikkapa irtisanomisten ja supistusten äärellä voivat olla varsin ristiriitaisia.

## Johtaminen, organisaatiotutkimus ja etiikka

Siirtyminen byrokraattisesta johtamisesta arvojohtamiseen ja työntekijöiden valtaistamiseen ei merkitse hallinnan ja vallan vaikutusten poistumista organisaatioiden elämästä. Valta operoi paitsi estäen ja tukahduttaen käyttäytymistä, myös mahdollistaen ja tuottaen tiettyjä toimimisen muotoja ja malleja – toteamus, jonka maailman tämän hetken siteeratuin ihmistieteen tutkija Michel Foucault on tehnyt tutuksi läpi koko yhteiskuntatieteiden kentän. Foucault'n

## DISCUSSION

ajatuksia jatkaakseni, on myös muistettava, että jos valtaa ajatellaan nyt olevan joka puolella, on vallan mahdollisuus rakentaa ehdottomia instituutioita myöskin samalla kyseenalaistettu. Jokaiseen visioon tai kulttuuriseen julistukseen sisältyy tietty määrä epävarmuutta, jonka taustalla on yksilöiden ja yhteisöjen sisäinen rikkaus ja kyky muuttua toiseksi. Työntekijöitä ja asiantuntijoita ei voida arvoilla naulata pysyvästi paikoilleen, koska ei ole olemassa sellaisia muuttumattomia 'ihmisyden vakioita', joiden varaan yksilöiden valtaistaminen voisi perustaa.

Tämä määrittelyjä pakeneva moninaisuus ja muuntuvuus on itse asiassa eettinen resurssi, jonka tiedostamisen kautta voidaan sopivasti tasapainottaa instituutioiden taipumusta rakentaa suljettuja kulttuureja, joiden sisällä on vaikea käydä vuoropuhelua. Tuomalla esiin liikkeenjohdollisten ideologioiden varjoon jättämiä asioita, kuten vaikkapa sukupuoleen tai ikään liittyviä eroja, on mahdollista muistuttaa johtajia ja johtamista siitä, että yritysten tarjoaman työelämän mallin ulkopuolelle jää aina jotain ja että se 'jotain' on merkityksellistä. Toisaalta en halua esittää sitä, että toiseuden ja erilaisuuden tarkastelu pelkästään riittäisi kriittis-eettisen tutkimuksen ohjelmaksi. Jälkitekollisen talouden rihmastoiset ja sokkeloiset rakenteet tekevät usein vaikeaksi eritellä erilaisten liiketoiminnan aiheuttamien moraalisten epäonnistumisten syntymekanismia ja vastuukysymyksiä. Tarvi taankin myös kokoavaa näkökulmaa, joka auttaa erittelemään asiakkaalle kulkeutuvien tava-

roiden ja palvelujen tuottamisen ketjuja ja niissä tapahtuvaa hyvää tai pahaa ihmisten, luonnon ja paikallisyhteisön hyväksikäyttöä.

Olen päätenyt tässä esitelmässäni oppihistoriallisen katsauksen sekä jälkitekollista aikaa, uutta organisoitumisen tutkimusparadigmaa ja tuottavaa valtaa käsitelleen keskustelun kautta perimmäisen kysymyksen ääreen eli siihen, mikä on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tehtävä. Mielestäni vastaus löytyy oppiaineen sosiaalitieteellisestä taustasta ja inhimillisestä luovuudesta korostavasta hengestä: organisaatiotutkimuksen tehtävänä on tarkastella kriittisesti erilaisia sosio-ekonomisia muutosvoimia ja niistä polveutuvia organisaatiomalleja, tutkien kulloistekin voimien ilmenemistä johtajien ja johdettavien ajatusten, tunteiden, toiminnan ja vuorovaikutuksen muotoutumisessa. Haasteena on ennen muuta yhdistää organisaatiokäyttäytymisen laadullinen tutkimus laajempaan johtamiseen, vallan ja etiikan kysymyksille herkistävään teoreettis-filosofiseen tarkastelutapaan. Tällä tavoin voimme lisätä ymmärtämystämme nykyajan organisaatioista ja niissä elämisestä unohtamatta kuitenkaan sitä, että näin tuotettavalla tiedolla tulee olla paitsi välitöntä välineellistä hyötyä, myös yleisempää valveutumista ja kriittistä tietoisuutta edistävää yhteiskunnallista vaikutusta. ■

### References

CLEGG, S., HARDY, C. NORD, W. (1996) Handbook of Organization Studies. London: Sage.