

LIISA ORGANISAATION IHMEMAASSA

MATS ALVESSON. **Understanding Organisational Culture.** Sage, London 2002. 214s.

Ruotsalainen sosiologi Alvesson on aiemminkin kirjoittanut kulttuurisista näkökulmista organisaatioihin, mutta laajentaa nyt näkemyksiään luettavammassa, nimenomaan opiskelijoille suunnatussa versiossa. Teos jäsentää ansiokkaasti 'lähes kaiken' mitä organisaatiokulttuurin käsitteestä ja tutkimuksesta on sanottu. Tarkastelu on kriittinen, suorastaan radikaali ja ravistelee terveellisesti ja perusteellisesti mielikuvia ja myyttejä.

Organisaation kulttuurin hahmottamisessa tyydytään usein ulkoisiin ja näkyviin kriteereihin tai tehdään liian 'helppoja' tai suppeita yleistyksiä. Kulttuuri on paljon syvemmällä, usein varsin tiedostamattomalla tasolla. Kulttuurinen ulottuvuus – miten ihmiset ajattelevat, tuntevat, uskovat, toimivat, ohjautuvat ja arvottavat asioita – on aina organisaation elämän todellinen keskipiste. Se ei ole vain yksi järjestelmän osa-alue, vaan kulttuuri ulottuu kaikkialle ja kaikille tasoille. Organisaatiokulttuuri ei ole niinkään yksilöiden käyttäytymistä, vaan nimenomaan sosiaalinen ilmentymä, dynaaminen kokonaisuus. Yhä kansainvälisemmässä ja monikulttuurisemmassa maailmassa sen merkitys vain korostuu.

Muutokset niin teknologiassa, teollisuudessa ja työelämässä yleensäkin kuin yhteiskunnallisissa rakenteissa ja ihmisten elämäntavassa muokkaavat myös organisaatioiden kulttuuria. Kulttuurin kaava on entistä laaja-alaisempi ja epävakaampi. Tieteellinen kiinnostus organisaatioita kohtaan voi olla hyvin erilainen lähtökohdiltaan tai tavoitteiltaan; tekninen lähestymistapa pyrkii ennustettavuuteen ja hallintaan, praktinen vastavuoroisuuteen ja ymmärtämiseen sekä emansipatorinen sosiaalisten suhteiden ja tietoisuuden kehittämiseen.

Organisaation toiminta saa uusia merkityksiä kun sitä tarkastellaan mielen maailman valossa. Alitajunnan ja kielen voima näyttäytyy uudella tavalla. Mielikuvat ovat samanaikaisesti mielikuvitusta mutta ennen kaikkea ne ovat totta mielen maailmassa. Etsimällä uusia mieli- ja kielikuvia laajennetaan kuvaa organisaatiosta. Metafora

juuristosta on yksi tällainen esimerkki, perinteisen 'pyramidin' sijasta. Myös kulttuuri itsessään on kielikuva ja luo tiettyjä mielikuvia kun siitä puhutaan organisaation yhteydessä. Yksi tapa tarkastella organisaatiokulttuuria on nähdä se erilaisten vastakkaisten ulottuvuuksien kautta.

Kulttuuriin liitetään pitkälti ns. pehmeitä tai triviaaleja, jopa marginaalisia arvovarauksia, eikä sen merkitystä toiminnan tehokkuuden ja perustehtävän kannalta oteta tarpeeksi vakavasti – sen enempää liikkeenjohdossa kuin tutkimuksessakaan. Liian usein keskitytään vain sosiaaliseen integraatioon ja nähdään kulttuuri lähinnä harmoniana tai konsensuksena tai sitten kulttuuri samaistetaan pelkästään johtamisideologiaan, joka toki on yksi monista organisaation ilmenemismuodoista. Alvesson kritisoi myös näkemystä, jossa ajatellaan normien ohjaavan ihmisten toimintaa ja asenteita organisaatiossa. Hyvän ja pahan vastakkainasettelusta tulisi päästä tarkastelemaan laajemmin organisaation sekä uutta luovia että tuhoavia mahdollisuuksia. Keskeinen kysymys on: voiko johto kontrolloida kulttuuria vai onko johdon sopeuduttava kulttuuriin? Tätä jännitettä tai suorastaan kilpailuasetelmaa voidaan tutkia eri näkökulmista. Kulttuurin voima on suurempi, kun sitä käytetään navigaattorina, viisaan päätöksenteon välineenä ja oivalluksen resurssina.

Yleinen käsitys on että sitoutumisen aste ns. vahvan kulttuurin organisaatiossa on suorassa suhteessa tulokseen. Näkökulma voi olla päinvastainenkin: menestys lujittaa työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja suhdetta organisaatioon. Organisaation kykyjä sopeutua uusiin haasteisiin ja reagoida nopeasti sekä ottaa riskejä, pidetään myös yleisesti tehokkaina. Tehokkuus saattaa kuitenkin kärsiä, jos muutokset ja riskit ovat liiallisia. Mikä sitten on tehokkuutta? Miten sitä mitataan? Onko se älyllistä analyysia vai toimintaa? Joka tapauksessa suorituskyky on kulttuurianalyysin keskiössä, ei sen ulkopuolella. Koska näkemykset kulttuurin ja suorituskyvyn suhteesta ovat näinkin moniulotteisia, on haasteellista löytää avain kulttuuriin joka takaa parhaan tuloksen. Tutkimusmatka organisaation kulttuuriin kuitenkin on jo sinällään kiinnostava – ehkäpä 'villakoiran ydin' onkin siinä.

Tehokkuuden arvioinnissa on myös tuottavuuteen liittyviä ongelmia. Pyrkimys hyvään tulokseen saattaa sekä johtua että johtaa tilanteisiin, jotka vaikuttavat henkilöstöön niin voimakkaasti, että ne myös muokkaavat kulttuuria. Joukkoirtisanomiset lienevät selkein esimerkki. Niiden seurauksena tuottavuus saattaa jopa kärsiä huonon ja epävakaa ilmapiirin takia, puhumattakaan etiikasta tai yksilön kohtalosta. Taloudellisen voiton häikäilemätön tavoittelu ja osakkeenomistajien sosiaalisen vastuun puute, 'kerman kuorinta' ovat ajankohtaisia trendejä. Lojalisuus nykypäivänä on harvoin vastavuoroista. Yksilön sitoutuneisuudella ei ole suurtakaan merkitystä, kun osakkeenomistajat peräävät parempaa tulosta. On mielenkiintoista nähdä, milloin kasvoton markkinatalous tulee tiensä päähän eettisessä mielessä.

Ei organisaation kulttuuria ilman johtajuutta. Näinhän yleensä ajatellaan; ts. kulttuuri ja johtajuus nähdään lähes synonyymeina. Alvessonin puheenvuoro (v. 2002) on kuitenkin varsin kriittinen niin johtajuuden käsitettä kuin sen tutkimustakin kohtaan. Alvesson näkee johtajuuden johtajan persoonaan ja toimintaan keskittymisen sijasta enemmänkin rakenteellisena ilmiönä, organisaation tuotteena, sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Tätä selventää mm. ajatus siitä, että johtajuus käsitetään eri tavoin erilaisissa organisaatioissa; esimerkiksi koulussa tai puolustusvoimissa. Johtajuutta ei voi ymmärtää ottamatta huomioon organisaation muiden jäsenten l. henkilöstön odotuksia, kokemuksia ja tulkintoja siitä. Myös muutoksen johtaminen onnistuneesti perustuu sosiaaliseen prosessiin ja erityisesti organisaation kulttuurin historialliseen kontekstiin. On myös muistettava vanha totuus, että johtajuutta on organisaatiossa usein muuallakin kuin johtajan käsissä. Poikkeuksena ovat esim. yrityksen perustaja ja karismaattinen johtaja – heillä on tavanomaista enemmän vaikutusvaltaa organisaation kulttuurin syntyyn.

Hyvän johtajan määritelmää odottaneen lukijankin odotukset palkitaan. Hyvän johtajan tärkein ominaisuus on kuuntelemisen taito – mitä liikkuu työntekijöiden päässä? Hyvä johtaja on kuin lähetin, ottaa sekä kognitiivista että emotionaalista informaatiota vastaan ja lähettää edelleen.

Emansipatorinen tarkastelu tuo organisaatiokulttuuriin vallankäytön, kontrollin ja tietysti näin ollen myös feminiinisen näkökulman. Kulttuurin 'pimeä puoli'

näyttäytyy, kun esimerkiksi sitoutumista tarkastellaankin kontrollin valossa. 'Sielunsa myyminen' on etenkin tämän päivän yritysmaailman kohtalonkysymys; joissakin yhteyksissä ilmiötä voidaan kutsua loppuunpalamiseksi. Länsimaisen kulttuurin ja etenkin johtamiskulttuurin ylivoima on myös yksi varjoista. Aasian maiden taloudellinen nousu ja esiinmarssi on tuonut kuitenkin paitsi uusia näkemyksiä ja mahdollisuuksia, myös pakottanut viimeistäänkin nyt organisaatioita tarkastelemaan kansallista kulttuuria ja organisaatiokulttuuria rinnakkain.

Mitä syvemmälle organisaation kulttuurin analyysissä mennään, sitä monimutkaisemmalta se alkaa näyttää. Perinteiset, yhtenäiset käsitykset ja myytit romuttuvat vähitellen. Paitsi että organisaatio on täynnä erilaisia alakulttuureja iän, ammattitaidon, tehtävän, sukupuolen yms. perustuen, ankkuroituu koko kulttuuri uskomuksineen ja arvoineen juuri sosiaaliseen prosessiin, käytäntöihin, vuorovaikutukseen ja tulkintoihin. Kansainvälisissä organisaatioissa tullaan näin myös lähemmäs kansallista kulttuuria ja sen vaikutusta.

Tietyn alakulttuurin tai ryhmän tarkastelu saattaa antaa paljon enemmän informaatiota organisaatiosta kuin makrotason ilmentymät. Kun mainoslauseiden ja strategioiden sijasta aletaan tutkia pikkujoulujen viettotapaa, kahvitaukokeskusteluja, pukeutumistyyliä, istumajärjestystä kokouksissa jne., siirrytään lähemmäs todellista kulttuuria, sitä mitä ihmiset todella ajattelevat ja tuntevat, millaisia heidän vuorovaikutuksensa ja työprosessinsa ovat.

Työtehtävällä ja työn luonteella saattaa olla myös oma vaikutuksensa organisaation kulttuuriin. Esimerkkeinä vaikkapa verovirkailijat tai tiedemiehet, joiden tehtävä 'tutkia mahdollisia virheitä' näkyy skeptisenä asenteena myös työyhteisön vuorovaikutuksessa. Onko samasta ilmiöstä käänteisenä kysymys, kun väitetään että hengellisissä työyhteisöissä ollaan armottomia tai oppilaitoksissa ymmärtämättömiä?

Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että organisaation kulttuuri on paljon monisäikeisempi ja –selitteisempi kuin mitä on osattu ajatellakaan. Se imee 'mustan aukon' lailla itseensä ja juuri kun luulee jotain löytäneensä, näkyikin taas uusia ulottuvuuksia. Organisaatiokulttuurissa ei näytä löytyvän järjestystä, pikemminkin jatkuva epävarmuus, ristiriitaisuus ja häiriötila.

Ei ole kuitenkaan kysymys hallitsemattomasta kaaoksesta, vaan sirpaleisuudesta josta muodostuu tarvittaessa kokonaisuus. Organisaation hengissä säilymiselle se onkin ehdoton edellytys. Rajallinen monisäikeisyys on ikään kuin kompromissikäsite organisaatiokulttuurin luonteesta nykytutkimuksen valossa. Alakulttuurien erilaisuus ei merkitse erillisyyttä tai hajanaisuutta, vaan on nähtävissä organisaation voimavarana. Se ei myöskään ole ristiriidassa vahvan tai yhtenäisen johtajuuden kanssa, vaan voidaan käyttää hyödyksi organisaatiota kehitettäessä.

Kulttuurin muutos käsitteenä sisältää paljon näennäisyyksiä ja triviaaleja pyrkimyksiä. Se ei ole sitä, että uusi johtaja pyrkii luomaan uusia toimintakäytäntöjä, vaan sitä että yhteisön ideat ja arvostukset muuttuvat. Sitä ei ole myöskään mainoskampanja jolla luodaan 'uusi imago', vaan pitkäjänteinen ja syvälinen vuorovaikutuksellinen prosessi, joka ulottuu pikemminkin 'kentälle' tai työpajoihin kuin johdon neuvotteluhuoneeseen. Muutos on paljon monimutkaisempaa kuin mitä yleisesti ja etenkin ns. teknokraattisessa maailmassa ajatellaan. Se voidaan nähdä vertikaalisena projektina, jossa henkilöstö on 'kohde'. Sen voidaan ajatella olevan orgaaninen sosiaalinen liikkahdus, joka tapahtuu spontaanisti, ikään kuin pikkuhiljaa, horisontaalisesti, ulkoisten vaikutteiden muokatessa ihmisten ajatuksia. Kolmas tapa tarkastella muutosta on nähdä se spiraalina, jokapäiväisenä, käytäntöihin liittyväna uudistumisena, joka on yhtäältä näkymättömin, mutta toisaalta vaikuttavin. Missään tapauksessa todellista muutosta – ihmisten ajattelussa – ei tapahdu hetkessä, vaan pitkäjänteisen työn ja jopa sattuman tuloksena. Muutos edellyttää molemminpuolista ja vastavuoroista liikettä ja tahtoa organisaation johdon ja henkilöstön välillä.

Organisaation kulttuuri on dynaaminen ilmiö, jonka tutkiminen ei ole helppoa. Alvessonin täyteläinen, joskin paikoin itseään toistava tarkastelu pitää lukijan otteessaan loppuun asti – ja jättää melkoisen hämmennyksen, mutta myös pohjattoman kiinnostuksen valtaan.